



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

MAESTRÍA GESTIÓN PÚBLICA

Maestrando: Lic. Gabriel A. Kovacevich

Directora: Dra. Rita Grandinetti



### Estudio de caso

Herramientas públicas de gestión digital: “El caso **Vivi Santa Fe**,  
plataforma turística de la Secretaría de Turismo Provincia de Santa Fe”.

## ÍNDICE

Introducción.....	3
I - EL CASO.....	5
1.1 Problemáticas.....	5
1.2 Marco Teórico.....	7
II - La Plataforma Digital de Gestión Turística.....	11
2.1 Objetivos Del Proyecto.....	12
2.2 Propuesta.....	13
2.3 Etapas.....	14
2.4 ¿Cómo distribuir contenido del Consolidador de Santa fe Turismo?.....	18
2.5 Puesta en Marcha.....	19
III - Opiniones de actores claves.....	23
3.1 Democratización de la Oferta.....	23
3.2 Transformación Digital.....	25
3.3 Desafíos Públicos.....	28
Corolario.....	31
Conclusiones.....	32
Bibliografía.....	35
Anexos.....	38



## Introducción

El Covid 19 sin dudas generó un punto de inflexión en la historia de la humanidad, no solo en cuanto a las vidas humanas cobradas, sino también al cambio de dinámicas y procesos que generó en el funcionamiento de las sociedades. En Argentina, la pandemia aceleró tiempos en cuanto a herramientas digitales de gobierno, un poco por la ola global y otro por la demanda de la ciudadanía y la coyuntura a raíz de la situación. Eso se extendió a muchos estados subnacionales y municipales, que incluso, vieron una oportunidad de optimizar sus recursos aprovechando financiamientos nacionales e internacionales.

Por lo menos, un 73 % de los países de América Latina y el Caribe tienen una estrategia de gobierno digital, según información recabada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta cifra evidencia el creciente interés de las naciones en usar estratégicamente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), para transformar la forma de trabajo de las instituciones, proveer mejores servicios a los ciudadanos y, en definitiva, aumentar su calidad de vida.

La región ha motorizado distintos instrumentos, prácticas y redes, a través de diferentes instituciones. Durante la última Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno (SEGIB) se presentó un decálogo de recomendaciones para el Gobierno Digital. La CEPAL ha realizado lo propio a partir de los espacios relacionados a la sociedad de la información y la UNESCO ha fomentado recomendaciones sobre Ciencia Abierta y cooperación digital.

Por otro lado, la incidencia de la innovación pública para la búsqueda de nuevas formas de vehicular los servicios digitales, la promoción de tecnologías de gobierno y la visión crítica de infraestructuras digitales (datos), han sido temas de gran discusión presente y futura. Las mismas, se han visto reflejadas en diversos planos nacionales, provinciales y locales a través

de índices o instrumentos de monitoreo y evaluación de políticas públicas que denotan viejos y nuevos desafíos para el conocimiento, la ciencia y la gestión pública en sí misma.

Uno de los estados subnacionales más avanzados en este sentido es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la cual en algunos años logró concretar el paso de una burocracia centrada en el papel a tener la totalidad de sus trámites administrativos en formato digital, lo que en su momento llamaron “Gestión Documental Electrónica”.

Dentro de ese camino, transitan las diferentes ideas que se suceden en las administraciones subnacionales argentinas, con el objetivo de agilizar y actualizar gestiones, acordes a los tiempos que se viven y a las nuevas tecnologías que la sociedad demanda.

### ***“Plataforma Digital de Consolidación de la Oferta Turística en la Provincia de Santa Fe”***

El caso planteado, responde a analizar una herramienta pública de gestión turística digital, que fue desarrollada por la Secretaria de Turismo de la Provincia de Santa Fe, convirtiéndose en pionera dentro del país en términos de innovación digital aplicada al turismo, y la cual sirvió como punto de partida para que otros estados tomen su ejemplo y sigan su camino, como es el caso del Ministerio de Turismo de la Nación y el proceso de desarrollo de una herramienta similar, que se encuentra en etapa de producción actualmente.

Cabe destacar que, como Subsecretario de Planificación, Promoción y Marketing Turístico de la provincia de Santa Fe, fui el artífice de esta herramienta, participando de todos los momentos desde su idea y diseño, hasta su desarrollo y puesta en marcha.



## I - EL CASO

### 1.1 Problemáticas

Desde la última década a esta parte, el modo más usual de comenzar a esbozar y reservar un viaje, es mediante internet; todo aquel que tiene intenciones de viajar, ya sea por placer o trabajo, ingresa a un buscador, mira algunas fotografías del lugar, los más aventurados ingresan a Google Earth y escudriñan imágenes satelitales, para a posteriori, ingresar a algunas de las cientos de plataformas de reservas existentes (Expedia, Booking, Despegar, etc.), buscar alojamiento y/o servicios, elegir la opción deseada y efectivizar la compra allí mismo, sin intermediarios y con disponibilidad instantánea del prestador.

Esta modalidad, de a poco está reemplazando a los tradicionales agentes de viaje, quienes históricamente cumplían el rol de compiladores, asesores y efectivizadores de la oferta turística, permitiendo un contacto estrecho y personalizado no solo con el pasajero, sino también con los diferentes actores de la cadena turística comercial, incluido el sector público.

La provincia de Santa Fe, al igual que muchas otras del territorio nacional, posee una variada “oferta turística terrestre receptiva”, con esta nos referimos a todo tipo de servicios que no incluyen un ticket aéreo, es decir, actividades, excursiones, entradas a museos y diferentes tipos de espectáculos, traslados, paseos guiados y; por supuesto alojamiento, el cual por su parte, también es muy variopinto, pudiendo incluir hoteles de diferentes categorías que abarcan desde grandes cadenas internacionales hasta micro emprendimientos familiares, también hostels, bed & breakfasts, cabañas, lodges de pesca, complejos termales y estancias rurales, por citar solo algunos ejemplos.

A pesar de esta variada oferta, uno de los grandes problemas que se presentaba, es la imposibilidad de encontrar la totalidad de dicha oferta, ya que las plataformas de reservas privadas, consolidan su mercado en función de intereses económicos, sin criterio de democratización o interés turístico específico, lo que genera que muchos prestadores de servicios no puedan ingresar a estas cartillas, quedando invisibilizados por el potencial turista.

Garantizar la misma oportunidad de promoción y difusión de los prestadores turísticos provinciales, debe ser una prioridad para la gestión pública, ya que no solo se favorece el desarrollo turístico, sino que se garantiza la democratización de oportunidades, frente a plataformas comerciales que solo persiguen fines económicos.

En tiempos de pandemia, la tecnología realmente fué un aliado invaluable para sobrellevar falencias que las administraciones públicas no tenían previstas frente a una situación de esta magnitud, por lo cual, este impulso coyuntural permitió pensar en nuevas maneras de gestionar y diseñar nuevas herramientas que puedan ser puestas a disposición de la ciudadanía y vinculen a la sociedad.

La modernización de herramientas de gestión turística en una provincia como Santa Fe, que no cuenta con una gran tradición turística y que compite con provincias con atractivos más consolidados y/o históricamente promocionados y difundidos, es realmente fundamental si se quiere sentar las bases de una transformación y desarrollo productivo en esta actividad.

Ante esta lógica e intentando generar un cambio de paradigma, surgen las preguntas:

***¿Qué tecnologías se aplicaron para consolidar la oferta turística receptiva de la provincia de Santa Fe?***

***¿Cómo fué el proyecto de diseño de política pública que se articuló para encuadrar esta problemática?***

Estas son las preguntas metodológicas que motivaron la realización de un trabajo de análisis de un caso que originó un proyecto consolidable y realizable, que los gestores del sector público provincial pudieron evaluar y llevar adelante oportunamente.

## 1.2 Marco Teórico

A mediados de la década del 90, el mundo se vio sorprendido con la llegada de una tecnología disruptiva y novedosa, que vislumbraba un cambio de paradigma en las comunicaciones y en el arquetipo de lógica utilizada hasta el momento en términos de gestión, haciendo efectivo el vaticinio de McLuhan “La nueva interdependencia electrónica reconstruye el mundo en la imagen de una aldea global” (McLuhan Marshall & Powers Bruce R. - 1996)

Internet llegó para cambiar el mundo de manera permanente, y con el correr del tiempo atravesó todos los ámbitos de la vida pública y privada hasta ser un servicio tan básico que cualquier empresa o gobierno se sentiría en una caverna en penumbras ante su ausencia. Este fenómeno consolida el concepto de “Sociedad de la Información, el cual es un proceso de evolución profunda de la vida y las intersecciones entre personas, gobiernos, facultades y organizaciones por el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información y desempeñan un papel esencial en las actividades sociales, culturales y económicas” (Trejo, R. - 2001).

Esta tecnología acertó y facilitó muchas instancias de interrelación, cambiando dinámicas instaladas y posibilitando mayores conocimientos en infinidad de campos, inclusive en el acceso a información pública, y generando una obligación tacita a los gobiernos y administradores de la cosa pública, en la promoción de las comunicaciones y gestiones electrónicas en beneficio de los ciudadanos junto a una mayor agilidad burocrática. Es a partir de estos procesos que en la década del 90 surge el concepto de “Gobierno Electrónico” (GE), el cual podemos definir rápidamente como “el uso por parte de los gobiernos de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y en particular de Internet, como una herramienta para lograr un mejor gobierno” (OCDE, 2003).

Con el paso de los años, esas perspectivas se ampliaron hacia la comprensión del mismo como la capacidad del sector público para atender asuntos de desarrollo junto con los ciudadanos y no como un fin en sí mismo (CLAD, 2007; Naciones Unidas, 2010).

El GE es un fenómeno mucho más complejo que las tecnologías en sí mismas: involucra aspectos organizacionales, institucionales, sociales y del contexto en el que estas TIC se desarrollan, implementan y usan (Gil García & Luna Reyes, 2008).

Dentro de este paradigma, se abren infinitas posibilidades en pos de una mayor agilidad en la gestión y sobre todo en el acceso a herramientas por parte de la ciudadanía, que en los últimos años han sido apropiadas por el sector privado en su inmensa mayoría.

Se entiende aquí que la incorporación de TIC al sector público no es inocua, sino que se produce un complejo proceso de interacción en el que intervienen factores institucionales, organizaciones y medioambientales. De modo tal, que se ven afectadas las relaciones que el gobierno entabla con sus propios agentes hacia el interior de la administración pública, pero también hacia afuera, ya que potencialmente puede transformar la vinculación con la sociedad y organizaciones (Miller, 2018)

Un caso testigo y pertinente a la temática de esta tesis, es la empresa “Despegar.com”, la cual, naciendo como una agencia de viajes, en el año 1999 se aventuró a trasladar su operatoria comercial hacia internet, realizando venta de vuelos a través de la red y logrando en 8 meses, instalar oficinas en 9 países de Latinoamérica, siendo hoy uno de los "unicornios" de América del Sur -empresas valuadas en más de USD 1.000 millones-. Con presencia en 21 países de la región, forma parte de la selectiva lista de las cinco agencias de turismo más grandes del mundo.

La innovación debe estar en el corazón de la reinención del Estado moderno y de la modernización de la gestión pública, sobre todo en tiempos de austeridad fiscal y restricciones presupuestarias.

Los ciudadanos son cada vez más exigentes y tienen mayores expectativas en cuanto a la calidad de los servicios públicos que debe proveerles el Estado, así como también en cuanto a la integridad en la gestión de los recursos públicos. Esto se debe, en parte, a la existencia de una sociedad cada vez más joven y digitalizada, nacida en democracia y que exige respuestas inmediatas. No se trata de gastar más, sino de gastar mejor.

Un concepto que resulta interesante citar en este trabajo, es el del “Posible Adyacente”, el cual podemos entender como una frontera en expansión que aglutina el “conjunto de todas las ideas, palabras, canciones, moléculas, genomas o tecnologías posibles que están a un paso de lo que existe. La creación de algo en particular que colapsa el espacio de posibilidades inmediatas explorables en una efectivamente explorada, es lo que a su vez genera un espacio nuevo de posibilidades potenciales” (El Gato y la Caja, 2017).

Podemos entender lo nuevo de diversas maneras, tanto desde la inclusión de novedades (*aquello que es nuevo para mí, pero no para los demás*), como innovaciones (*aquello que es nuevo para todos*). Para citar un ejemplo histórico, Johannes Gutenberg, el inventor de la imprenta de tipos móviles, “se había familiarizado con la tecnología vitivinícola de la época, pero no estaba interesado en el vino sino en una de las tecnologías del vino: la prensa. Los caracteres móviles ya habían sido inventados e implementados de manera independiente por un herrero chino siglos atrás, pero al ser aplicados manualmente no habían logrado escalar como tecnología significativamente distinta de la escritura a mano. Gutenberg no tenía ningún entrenamiento en hacer vino, pero sí sabía de metalúrgica; si a eso le agregamos que desarrolló un prototipo de tinta al aceite que es el antecesor común de muchas de las tintas hoy usadas, podemos ver un bricolaje que dispone de todos los elementos necesarios para la imprenta. Johannes había tomado múltiples elementos disponibles (algunos provenientes de industrias muy lejanas entre sí) y había imaginado un posible adyacente que los remixaba a todos, generando algo que era mucho más que la suma de las partes y que cumplía con una de las características más importantes de la innovación: abría la puerta a nuevos espacios. Pateaba hacia adelante la frontera de lo posible lo suficientemente lejos como para ser novedoso, pero también lo suficientemente cerca para que los demás lo pudieran seguir” (El Gato y la Caja, 2017).

Más allá de las enormes distancias entre la imprenta y la plataforma digital en cuestión que aquí se analiza, el concepto homólogo es el recupero de capacidades, ideas y herramientas, puestas en sintonía, para consolidar un adyacente a lo existente en la actualidad, que permita innovar modelos de gestión, y que puedan a posteriori, ser un nuevo “posible adyacente” para otras nuevas ideas de un ecosistema similar.

A menudo se cuestiona la capacidad del sector público para innovar. Sin embargo, la globalización de las economías y la digitalización de las sociedades están redefiniendo las interacciones entre ciudadanos, gobiernos y emprendedores, lo cual permite que la innovación encuentre más espacios para prosperar en el sector público. Restaurar la confianza en los gobiernos requiere transformar estas relaciones y establecer modelos dinámicos de co-creación de valor público. La innovación no puede estar reñida con el sector público; debe ser el catalizador para la adopción de un nuevo contrato social, que refuerce la participación ciudadana (BID – 2020).

Las herramientas de GE no solo deben tener en cuenta la creación de plataformas digitales que permitan consolidar y gestionar de manera dinámica, eficiente y totalizadora, sino también un acompañamiento y modernización de los recursos humanos con que la administración pública provincial, en este caso, cuenta.

Las TIC influyen tanto en la eficiencia como en el cambio organizacional en la medida en la que aumentan la capacidad de implementar la flexibilidad en el trabajo; proveen de herramientas para una toma de decisiones más efectiva, colaborativa y en cuanto a la prestación de servicios, creando oportunidades para repensar los procesos tradicionales. A menudo ocurre que se incorporan nuevas TI en las estructuras organizacionales existentes sin un análisis de las posibilidades de mejorar esas estructuras (Rivera Urrutia, 2006).

Tomando como ejemplo la gestión del turismo a través de canales digitales y el avance y consolidación de gobiernos digitales, la idea de llevar adelante un proyecto de consolidación de la oferta turística en la provincia de Santa Fe, donde no solo se agilice la operatoria, sino también se favorezca la interrelación y articulación público-privada a través de los operadores del sector, democratizando la oferta y poniendo en práctica una suerte de gobernanza, surge como una posibilidad concreta dinamizadora de gestión pública turística.

## II - La Plataforma Digital de Gestión Turística

Uno de los desafíos a nivel gestión pública, fué aggiornar las herramientas del estado a los tiempos que corren, y más aún, poner al servicio de la comunidad herramientas disruptivas, de las cuales la sociedad pueda apropiarse y hacer de ellas un uso cotidiano, asiduo y sobre todo, simple.

Unificar en un canal electrónico de distribución toda la oferta de turismo receptivo santafesino permitió convertir a la provincia en pionera en su tipo, siendo ésta una oportunidad de formalizar un sector que en general, tuvo poca visibilidad y en ocasiones suele ser bastante informal. La formalidad y debido registro, es un requisito indispensable para poder ofertar sus servicios en este canal de promoción y comercialización internacional que la Provincia a través de la Secretaría de Turismo, les brinda como oportunidad y diferencial.

A nivel tecnológico, se trató de contar con un portal de búsquedas y reservas online de servicios de turismo, además de una extranet de carga de información para que los oferentes puedan dar de alta y/o integrar sus productos y servicios, asignándoles cupos (disponibilidad), tarifas según temporadas y una completa descripción que deberá incluir material multimedia (textos descriptivos, fotografías de calidad y opcionalmente videos), equipado con un conector electrónico (denominado web service), que cumple los estándares más utilizados en la industria turística, con la capacidad de ser integrado por cualquier portal que comercializa servicios de viajes, generando así una gran portabilidad y compatibilidad para que terceros interesados distribuyan esos servicios y contenidos. Dicho web service, que funciona como un conector universal por el cual se puede distribuir la oferta turística, ahora consolidada en una sola extranet, es de suma importancia, puesto que en la actualidad es la principal forma de disponibilizar productos, servicios y contenidos a nivel global.

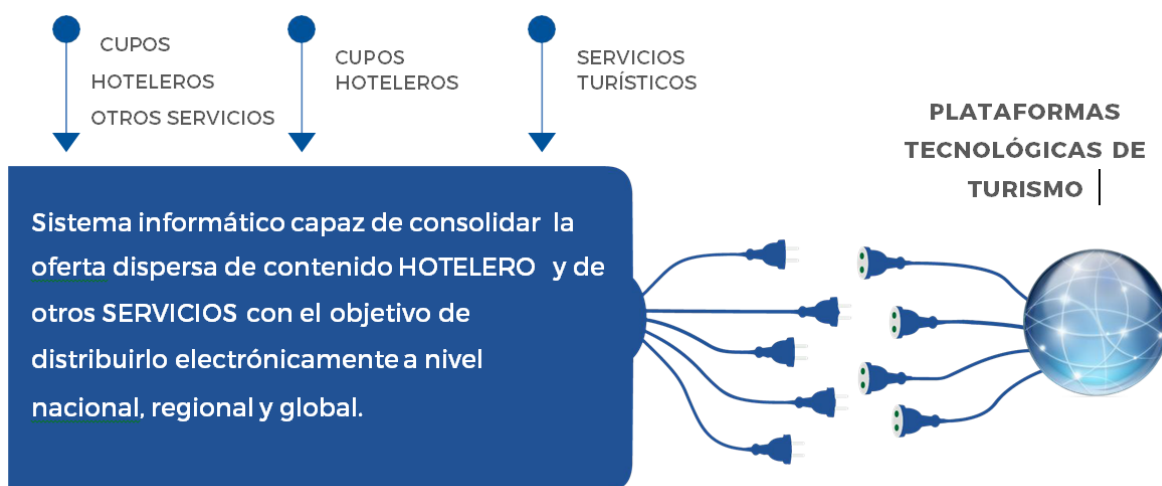
Este proyecto bien podría apalancarse en el plano nacional e internacional realizando tareas coordinadas con el INPROTUR (Instituto Nacional de Promoción Turística), quien tendría la misión de ayudar en su difusión, ya sea para sumar oferentes como para lograr su mediatización en las más importantes ferias de turismo en un corto y mediano plazo (FITUR - Madrid, ANATO - Colombia, FIT - Argentina, ABAV y WTM en Brasil, WTM - Reino Unido, ITB - Alemania, LA CITA - USA) entre otras, tal como lo hace junto a otras entidades como FAEVYT, FEHGRA, etc.

## 2.1 Objetivos Del Proyecto

- Reunir la oferta turística dispersa y concentrarla en un sistema de inventario online.
- Reducir los costos de distribución de servicios y productos turísticos.
- Contar con la tecnología necesaria para ofrecer productos y servicios en plataformas de distribución global.
- Aumentar el volumen de reservas en los establecimientos hoteleros (especialmente en temporadas de baja ocupación), como así también desarrollar mercado online para empresas que brindan otros servicios turísticos (transfers, actividades, excursiones, tickets, espectáculos, paquetes, etc.).
- Contribuir a un mayor grado de formalidad y profesionalismo del sector, especialmente en lo que se refiere a pequeñas empresas y emprendimientos familiares vinculados al sector turístico.
- Generar estadísticas de la ocupación hotelera y de venta de servicios receptivos.
- Brindar tecnología de punta a Santa Fe Turismo, en sintonía con las tendencias de distribución electrónica de productos turísticos, para asegurar una conectividad sin fronteras.

## 2.2 Propuesta

Se realizó el desarrollo de un proyecto desde la Secretaría de Turismo de la provincia, cuyo objeto fué reunir en un mismo sistema gran parte de los servicios turísticos receptivos de Santa Fe.

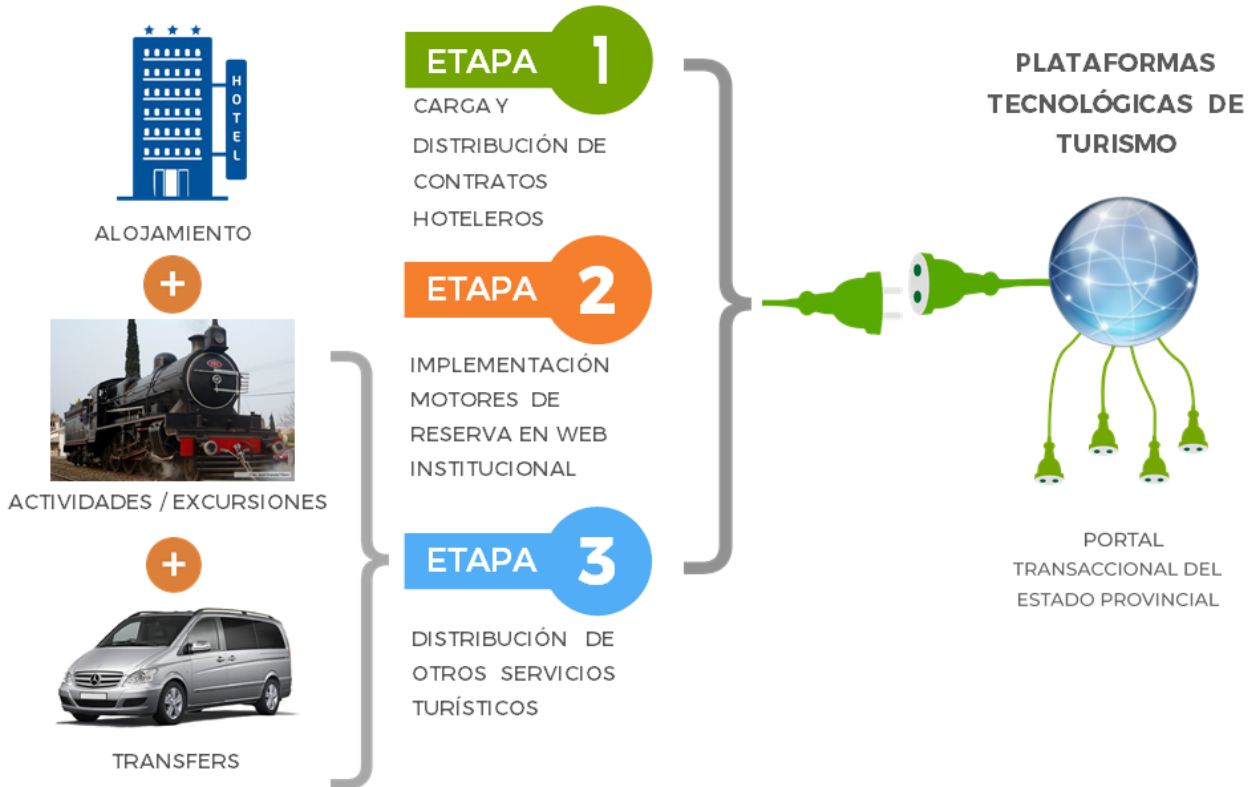


### ¿Cómo alimentar de contenido al Consolidador Provincial de oferta turística?

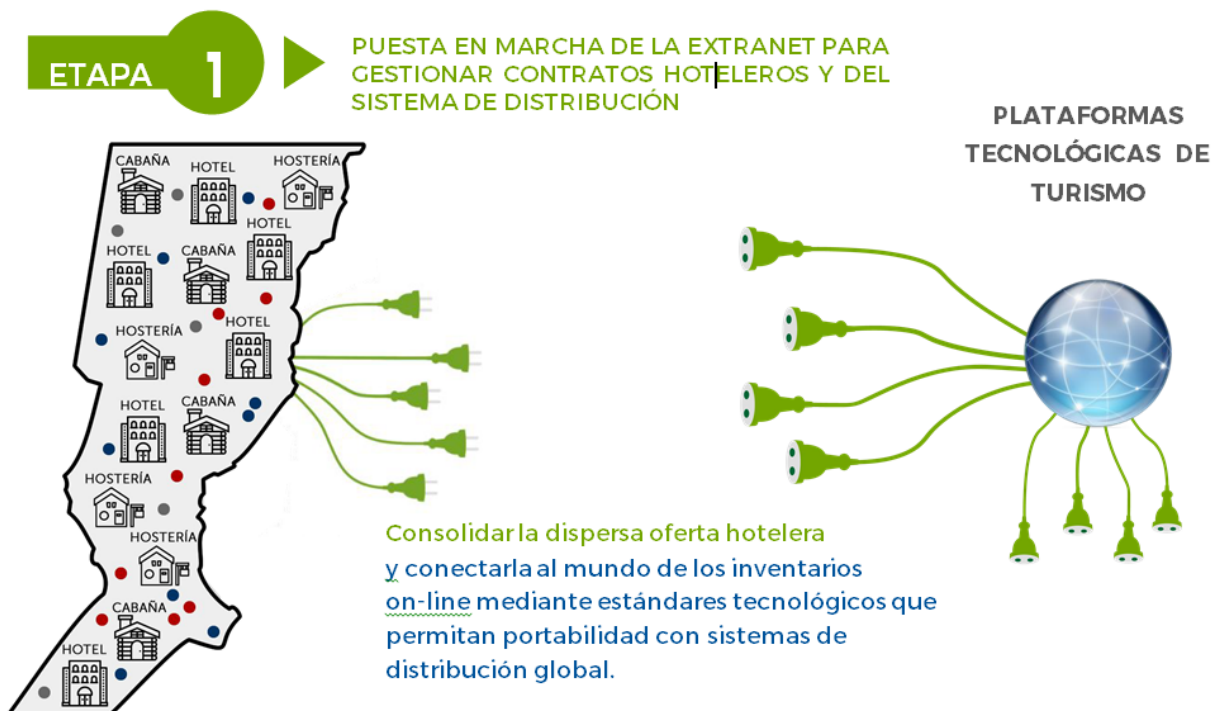
A través de una extranet de carga manual y por medio de la conexión con diferentes plataformas tecnológicas, cabe destacar que el sistema es fácilmente alimentado mediante la carga manual de productos turísticos (contratos hoteleros y otros), por medio del acceso online a una extranet, además de CRS y Back-Offices, empleados por tour operadores, para gestionar su contenido propio o bien mediante la conexión de channels managers; como ser Dingus, Rate Gain, Parity Rate, Idiso, TravelClick, Prestige a los efectos de mencionar sistemas típicos de gestión de inventario hotelero, además de CRS y Back-Offices, empleados por operadores para gestionar su contenido propio.

Para el desarrollo e implementación del proyecto, se plantearon diferentes instancias y etapas técnicas/metodológicas/operativas, que posibilitaron un correcto tratamiento de la información, las capacitaciones y la incorporación tanto por parte de los prestadores, quienes son los verdaderos protagonistas, como también de los equipos técnicos intervinientes en el mismo.

## 2.3 Etapas



## SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN HOTELERA



# ETAPA 1

## PUESTA EN MARCHA DE LA EXTRANET PARA GESTIONAR CONTRATOS HOTELEROS Y DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

- Implementación del sistema de Extranet de Carga de Contratos Hoteleros
- Definición de Reglas de Negocio y Procesos Comerciales
- Capacitación
- Testing
- Puesta en producción / lanzamiento

The screenshot displays the 'Gestión de Traslados' interface. On the left is a navigation menu with options like 'GESTIÓN DE TARIFAS', 'GESTIÓN DE RESERVAS', and 'GESTIÓN DE AGENCIAS'. The main area shows a calendar for April 2017 with columns for 'Release', 'Solicitud', 'Reservadas', 'Bloqueadas', 'Cupos', and 'Disponibles'. A detailed view of a reservation is shown on the right, including fields for 'Orden', 'Imagen', and 'Descripción'.

El sistema permite gestionar contratos hoteleros en forma completa:

Cargar información (textos e imágenes), asignar cupos, definir reglas de tarifas y condiciones comerciales diferenciando canales.

ETAPA

2

## MOTORES DE RESERVA PARA PORTAL INSTITUCIONAL



Se dispondrá de motores de reserva online que podrán ser ubicados en portales de hoteles que no cuenten con un sistema similar

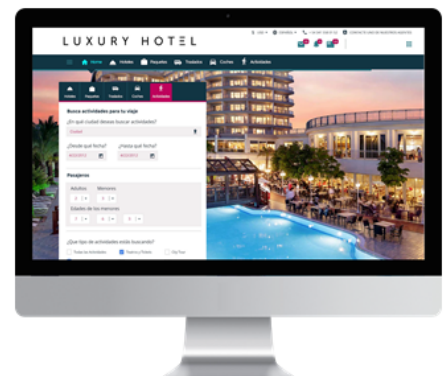


ETAPA

2

## MOTORES DE RESERVA PARA PORTAL INSTITUCIONAL

- Implementación de portal transaccional
- Control de Calidad  
Testing del flujo de reserva
- Capacitación
- Puesta en producción



# EXTRANET SERVICIOS TURÍSTICOS

ETAPA **3**

PUESTA EN MARCHA DE LA EXTRANET PARA GESTIONAR Y DISTRIBUIR OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS RECEPTIVOS

The screenshot displays the 'Gestión de Traslados' interface. On the left is a sidebar menu with options like 'Gestión de Tarifas', 'Gestión de Reservas', and 'Traslados Propios'. The main area shows a search for 'Buenos Aires' and a map. Two panels highlight transport options for 30/04/17: a private car for USD 82,11 and a private car for USD 92,63. Both options include 'Confirmación Inmediata'.

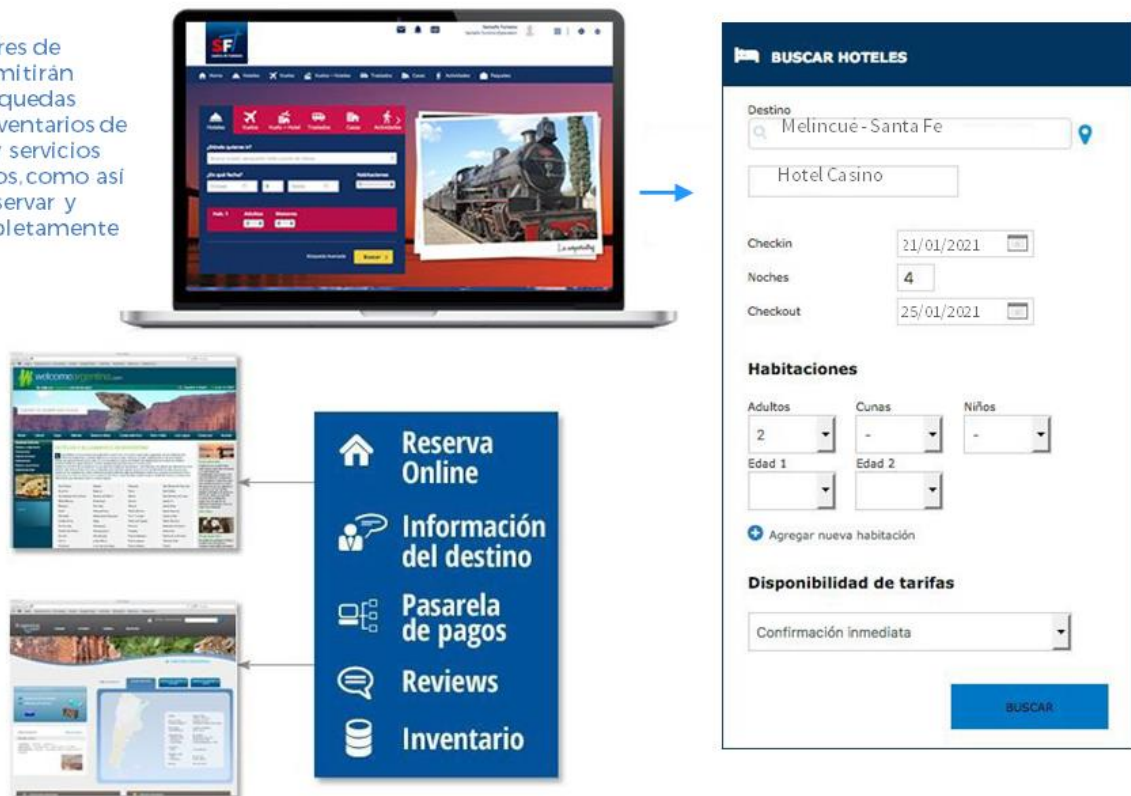
ETAPA **3**

PUESTA EN MARCHA DE LA EXTRANET PARA GESTIONAR Y DISTRIBUIR OTROS SERVICIOS TURÍSTICOS RECEPTIVOS

- Implementación del sistema de carga de otros servicios turísticos receptivos
- Definición de Reglas de Negocio y Procesos Comerciales
- Capacitación
- Testing del proceso de carga y flujo de reserva
- Puesta en producción / lanzamiento

## DISTRIBUCIÓN HOTELERA A TRAVÉS DEL PORTAL DE SANTA FE TURISMO

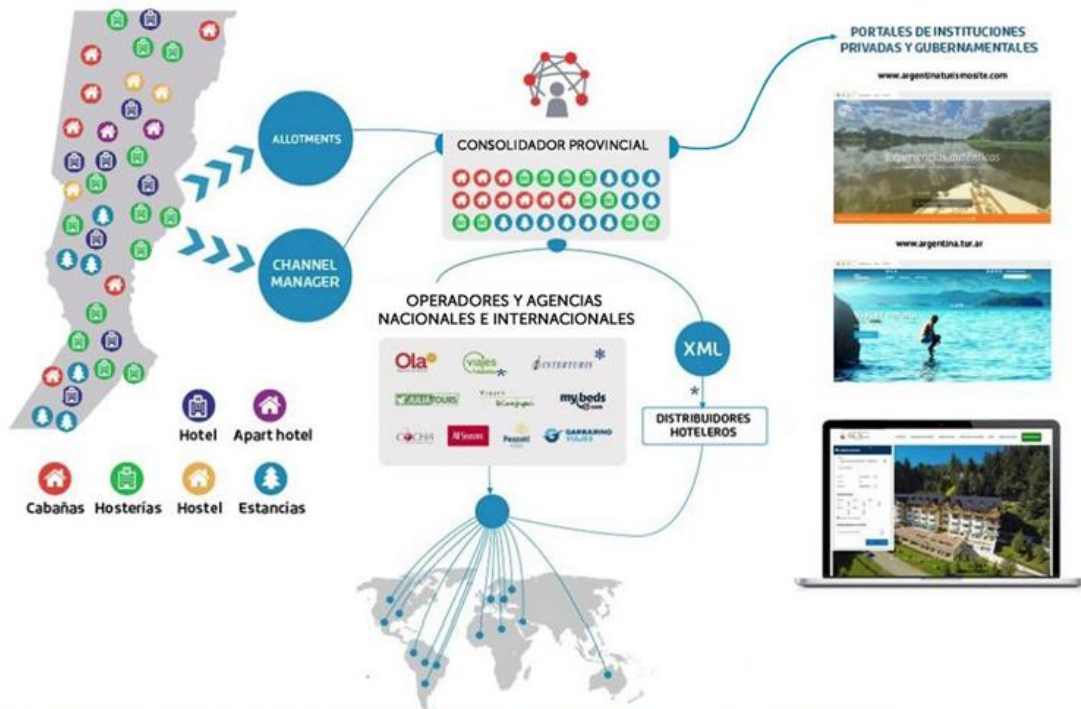
Estos motores de reserva permitirán realizar búsquedas sobre los inventarios de productos y servicios consolidados, como así también reservar y pagar completamente online



### 2.4 ¿Cómo distribuir contenido del Consolidador de Santa fe Turismo?

Se distribuye toda la oferta hotelera por medio de web services (XML). Se trata de una tecnología standard que permite conectar de manera relativamente sencilla, diferentes sistemas informáticos, pudiendo ser consumido el contenido por varios portales o incluso a través de integraciones XML específicas para ser conectado en otras plataformas diferentes. De esta forma, el inventario de Santa Fe Turismo es fácilmente integrado a otras plataformas de distribución electrónica de productos turísticos, sin importar el lenguaje de programación con el cual hayan sido desarrollados, asegurando una gran portabilidad del producto.

## SÍNTESIS CONCEPTUAL DEL MODELO DE DISTRIBUCIÓN HOTELERA



El sistema de inventario online de Santa Fe Turismo permitiría concentrar la oferta de alojamiento de pequeños, medianos y grandes establecimientos hoteleros, desde Hosterías, Cabañas, Posadas, Hostels, Estancias hasta cadenas hoteleras) para luego distribuirla al mundo a través de conexiones B2B y B2C como usualmente utiliza la industria turística.

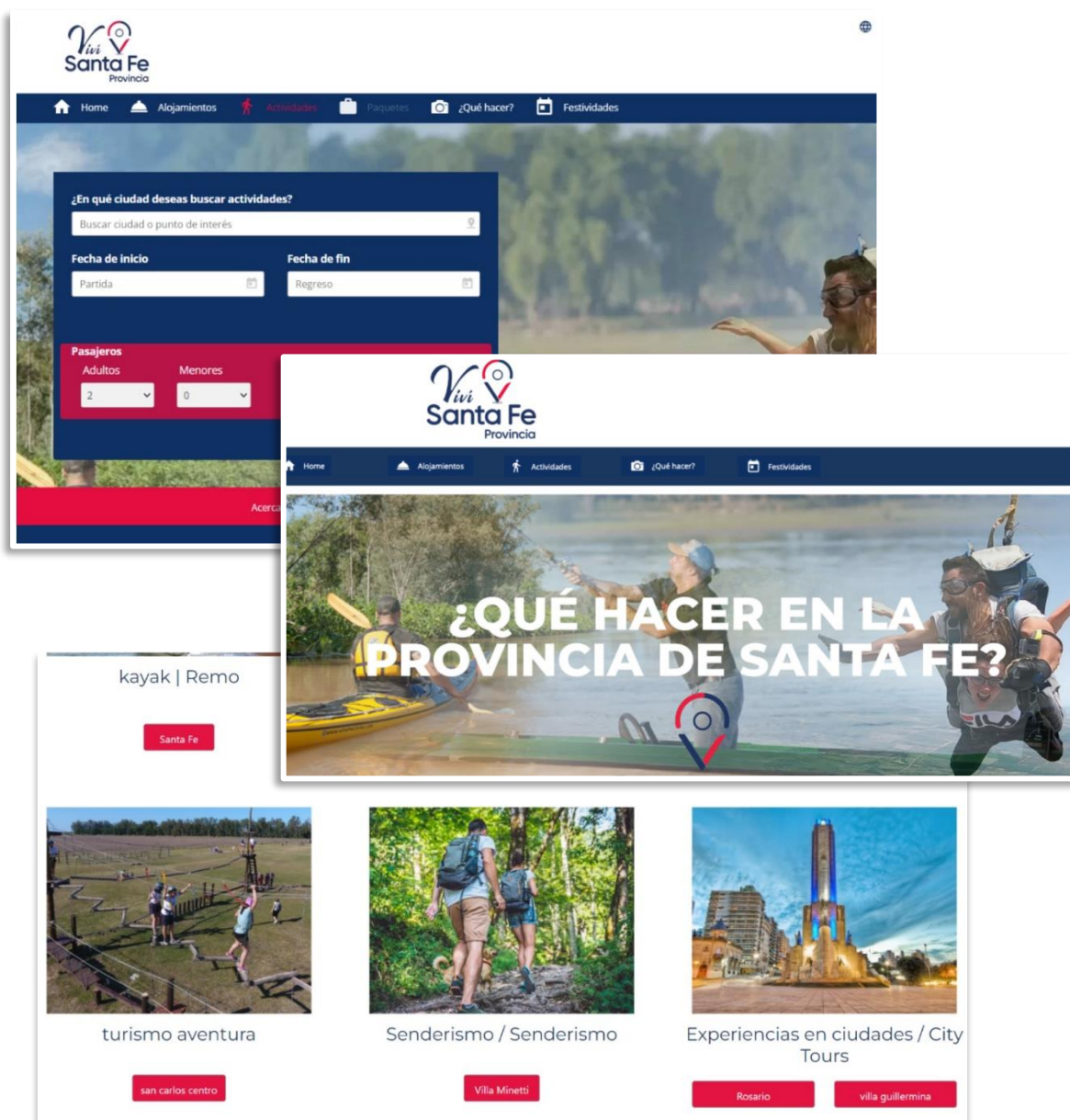
### 2.5 Puesta en Marcha

El lanzamiento de la plataforma se realizó el 27 de agosto del 2021, en plena pandemia y con la presencia de representantes del poder ejecutivo provincial encabezado por el Gobernador Omar Perotti, junto a prestadores turísticos, entidades, representantes de municipios y comunas y demás actores claves del sector, dando muestra de la importancia de la misma.



Con las etapas previstas cumplidas y los prestadores capacitados y cargados en la plataforma, comenzaron las búsquedas y reservas, las cuales en primera medida fueron escasas, pero con el correr del tiempo comenzaron a consolidarse y sucederse.

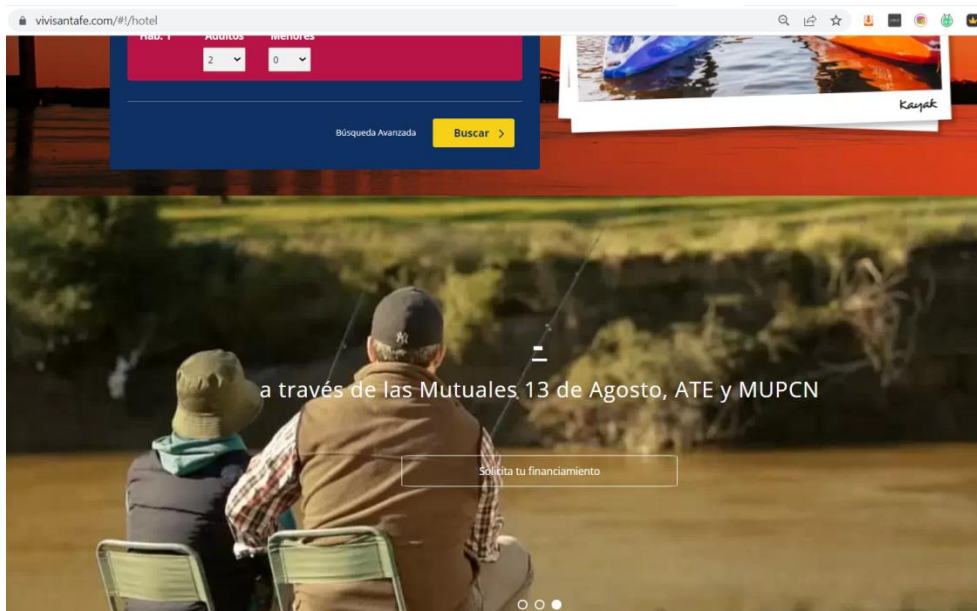
La cantidad de prestadores también fue aumentando, hasta superar los 100 y alcanzar un número de casi 150 actualmente. La articulación con otras políticas y programas tales como Billetera Santa Fe y PreViaje, sirvió de impulso para que la plataforma continúe su desarrollo e instalación, apalancados por el desarrollo de la marca “Viví Santa Fe” en los medios nacionales y regionales.



La temporada del verano 2021/2022 logro concretar más de 500 reservas a través de la plataforma, permitiendo posicionarla y ternarla para un Martín Fierro Digital como “Plataforma Destacada del Año” por la Asociación de Periodistas de la Televisión y la Radiofonía Argentinas (APTRA).



El continuo desarrollo y actualización de la misma, permitió realizar convenios con mutuales y sindicatos para obtener importantes descuentos a los afiliados que reserven y abonen productos turísticos a través de la misma:



Otra de las novedades incorporadas es el calendario de Fiestas y Eventos, el cual también permite reservar y comprar entradas de manera online, siendo el caso más relevante el de los “Juegos Sudamericanos de la Juventud 2022”, realizados en Rosario, los cuales articularon la compra de entradas con importantes beneficios en alojamientos y servicios turísticos.

The image displays a screenshot of the 'Fiestas y Eventos' (Festivals and Events) section on the 'Viva Santa Fe' website. The page is organized by month, with a blue header for 'Septiembre 2022' and another for 'Octubre 2022'. Under September, there is one event: 'Fiesta Patronal del Transporte Automotor de Cargas' on September 14th. Under October, there are three events: 'Fiesta de la Baza' on October 1st, '3ª Edición Festival de la Cerveza Artesanal Santafesina' on October 15th, and 'Ciclohuarón Brand Santa Clara de Buenos Aires - 5era Edición' on October 16th. Each event card includes a small image, the event name, date, and a 'Reservar' button. To the right of the calendar is a large promotional banner for the 'Juegos Sudamericanos de la Juventud 2022' in Rosario. The banner features a colorful abstract design, the ODESUR logo, and the text 'Comprá tus entradas en www.vivisantafe.com' with a magnifying glass icon.

### III - Opiniones de actores claves

#### 3.1 Democratización de la Oferta

El desarrollo de una plataforma de turismo digital, sin dudas fué un gran desafío para el sector público, ya que se plantea una suerte de competencia frente a herramientas consolidadas en el sector privado, las cuales mantienen una hegemonía y monopolio sobre la temática.

Uno de los ejes principales que esgrimen los actores públicos entrevistados es justamente la “democratización de la oferta”, lo que permite que cualquier prestador pueda promocionar, visibilizar y comercializar sus productos sin abonar onerosas comisiones. Desde la mirada del estado, el cual debe tener una visión lo más homogénea y, sobre todo, más equitativa posible, Alejandro Grandinetti, el secretario de Turismo de la Provincia de Santa Fe, plantea: “Es un proyecto que tiene foco en dos elementos fundamentales para nosotros en cuanto a la gestión política, la primera es la de democratizar el acceso al E-commerce, o sea, igualar oportunidades, principalmente para los pequeños y medianos prestadores turísticos”.

Dentro de ese lineamiento, Omar Perotti, Gobernador de la provincia de Santa Fe, coincide en la mirada: “Las plataformas privadas como Booking o Despegar no cubrían gran parte de la oferta que teníamos nosotros, a nuestros proveedores les costaba mucho ingresar y aquellos que lo hacían pagaban comisiones muy elevadas. Esas falencias que vivía el sector fueron el puntapié para profundizar la conversión digital del sector turístico”.

También los prestadores privados de menor tamaño ven esta situación como un aporte de valor en cuanto a la herramienta. Claudio Diponte, presidente de la Asociación de Guías de Turismo de Rosario, destaca que: “una plataforma estatal democratiza, permite que un prestador muy pequeño, pueda visibilizar sus productos”. Francisco Priano, Titular del Hotel Ambit Boulevard, un establecimiento del segmento premium de la ciudad de Santa Fe, hace mención a que “las comisiones que se cobran en las plataformas privadas son realmente abusivas y no existe instancia de negociación al respecto, por lo cual, los prestadores más chicos muchas veces no pueden permitirse incluir su oferta en estas plataformas”, así mismo, considera que muchas veces las comisiones son necesarias para que se favorezcan ciertos engranajes y esos importes contribuyan al desarrollo de mejor y mayor comunicación, que incidirán positivamente en la promoción y comercialización de los productos presentes. Considera que la competencia entre sector público y privado es poco factible de comparar en términos de eficiencia: “sinceramente no creo que ninguna herramienta publica sea lo

suficientemente potente para reemplazar la privada por la estructura de usuario, si creo que puede llegar a ser una herramienta válida para un demandante más local o regional. Conozco ejemplos en los cuales se han desarrollado y han servido, aunque sea para que un porcentaje de la demanda tome en cuenta esa herramienta”. Un efecto positivo de la plataforma es la posibilidad del acceso de manera gratuita a los 365 municipios y comunas de la provincia, es decir que los mismos también pueden subir los productos que coordinen y gestionen, tales como museos, ferias, eventos, etc. En ese sentido, el Gobernador Omar Perotti destaca que: “Ello tiene un impacto virtuoso sobre otros comerciantes que pueden vender productos regionales, ropa, artículos de regalería y todo lo que tenga que ver con la actividad comercial, que se derrama con la llegada de visitantes”.

Renato Poloni, titular de la Empresa Nemo, la cual llevó adelante el proyecto de la creación de la plataforma, también considera este punto dentro de los fundamentales a la hora de ponderar la herramienta: “las plataformas de viajes, en un mundo donde la tendencia es casi al “fee cero”, llegan a cobrar hasta un 20%, 25%, 30% de comisión...es decir, el mercado no lo resiste, el hotelero no lo resiste, el agente de viajes no lo resiste, ni el que vende traslados lo resiste”.

“Lo hacen porque a veces no les queda otra, es lo único que les queda para vender o cuando es un negocio de gran volumen, pero el que no maneja volumen, cuando vos decís: tengo una estancia, vendo turismo rural y tengo 3 o 4 habitaciones para alquilar por semana, no tengo más que eso...o sea, no soy una cadena Hilton que tengo 300 habitaciones por cada hotel, no te cierra el negocio. Dicho esto, lo más virtuoso que tiene este proyecto es eso, poder llevarle tecnología de punta como la de las grandes marcas a pymes o monotributistas, que no tienen esa posibilidad de rentabilizar un producto online, y sabemos que hoy en día, sino estas online, estas fuera del mercado. Por lo cual, esta “democratización de la oferta” es totalmente loable”.

### **3.2 Transformación Digital**

Otro de los ejes destacados ligado a una plataforma turística digital es justamente, la digitalización de herramientas del estado o, mejor dicho, el avance hacia un estado digital, lo cual es una tendencia sin retorno para los tiempos que corren e ineludible para cualquier gestor público que se plantee delinear políticas productivas.

El siglo XXI y el nuevo milenio se concibe desde el cambio y la transición entre lo analógico y lo digital, pero los cambios trascienden las innovaciones tecnológicas y pasamos a la gestión del conocimiento (internet de las cosas, inteligencia artificial, blockchain, etc.), e involucran cambios en la comunicación (redes sociales, YouTube), en la economía, (el futuro del trabajo, Airbnb, Glovo), en la geopolítica (el Brexit, el auge de China, la caída del eje EE.UU.-Rusia), en la filosofía (la posmodernidad, la verdad poscientífica), en los objetivos colectivos (los nuevos objetivos de desarrollo sustentable de las Naciones Unidas), en el arte (arte digital, realidad virtual), en la educación (formación continua), entre otros.

Entonces, si en los cambios de era los procesos son transversales, se debe ser consciente de que las lecturas parciales pueden ser equívocas, y es por ello que uno de los ejes más importantes tiene que ver con la transformación y modernización del estado y su migración hacia lo digital en consonancia con una economía 4.0, siendo abordados desde una perspectiva integral.

En ese sentido, el Gobernador de la provincia de Santa Fe destaca la complementación y desarrollo de herramientas digitales, que la pandemia aceleró en sus desarrollo y necesidad, tal como Billetera Santa Fe, un instrumento que favoreció la reactivación económica, pero que también posibilitó el blanqueamiento de la economía informal. También la herramienta nacional Pre Viaje, la cual se complementó con la plataforma Viví Santa Fe, permitiendo a todos los visitantes de provincias foráneas, acceder a los beneficios de Billetera Santa Fe si compraban servicios en la provincia. Ello significó un incremento del 1400% entre las ediciones de Pre Viaje I y Pre Viaje II en cuanto a turismo receptivo en la provincia de Santa Fe.

Esto es posible gracias a la digitalización estatal, permitiendo el cruzamiento y procesos de datos a niveles imposibles desde el punto de vista analógico.

Daniel Costamagna, ministro de Producción de la Provincia de Santa Fe, considera que “la puesta en valor de lo digital es clave, es algo que se ha dado en todos los sistemas de

comercialización de la argentina en cuanto a todo lo que son ventas digitales, e-commerce, billeteras digitales, son cosas que llegaron para quedarse, al igual que las reuniones de negocios virtuales, mayormente en el comercio internacional. Es por ello que esta plataforma adquiere doble importancia, ya que fortalece la gestión, siendo herramientas cada vez más utilizadas. No por eso quiero decir que no va a existir más la relación física entre el cliente y el prestador de servicio, pero creo que esta es una tendencia de la cual no se tiene retorno”.

El secretario de turismo Grandinetti, refuerza esa idea, pero marca una bisagra a flanquear al opinar que “la principal dificultad es que en general estamos en analógicos en cuanto a la administración del estado, cuando el mundo ya está volando en un virtualismo y virtuosismo digital mucho más avanzado”.

También considera que la tecnología aplicada al sector público turístico no posee precedentes en argentina y Latinoamérica, por lo cual, con el desarrollo de esta herramienta digital, también se está siendo pioneros en ese ámbito, con todo lo que ello presupone y acarrea.

Renato Poloni, adhiere al carácter estratégico y disruptivo de un proyecto de estas características “porque la tecnología es lo que hoy hace la diferencia para que hoy alguien pueda vender un producto o no, básicamente. Como pasa en muchos segmentos, hay grandes marcas que son simbólicas ya, por ejemplo, si querés vender algo usado que tenés en tu casa, vas a ir a Mercado Libre o al Market Place de Facebook”.

Para el Gobernador, la incorporación de tecnologías y el fomento de una actitud de innovación permanente son grandes desafíos para el Estado y la administración pública provincial. La pandemia, sin dudas, aceleró la necesidad de poner al Estado a la altura de las nuevas tecnologías y para ello es imprescindible la conectividad, un ámbito donde nuestra provincia tenía un déficit estructural.

El programa Santa Fe Más Conectada, responde a esta visión de cambios transversales antes mencionados, ya que, para poder visualizar una transformación digital del estado, hay que proveer los andariveles necesarios para que transiten las políticas públicas vehiculizadas.

Grandinetti, en ese sentido, apunta a que el mundo se ha híper especializado, anclado en información y datos con el big data, por lo cual este es el gran desafío, recopilar información y datos para ir ajustando la fundamentación de las decisiones y las políticas aplicadas logrando mayor racionalidad y efectividad, y también es justamente lo que la plataforma permite. Al

disponer de una herramienta digital, se pueden setear parámetros, segmentar y generar reportes específicos que adquieren vital importancia a la hora de analizar y tomar decisiones estratégicas.

### **3.3 Desafíos Públicos**

Todo lo nuevo presupone un desafío, una actualización y un cambio en miradas, concepciones, pero sobre todo en metodologías, lo que con el correr del tiempo, se transformará en cultura e idiosincrasia.

Desde aquella burocracia Weberiana de finales del Siglo XIX a la era de la información y digitalización que vivimos en la actualidad, se produjeron muchos cambios en el funcionamiento de los estados nacionales, pero si se tiene en cuenta que estamos hablando de más de un siglo, algunas matrices y cuestiones de fondo, siguen siendo muy similares a las detalladas por el teórico alemán.

El término ha ido mutando, en ayudar a prever el comportamiento humano, facilitar la estandarización del desempeño de los trabajadores y disponer de una mayor eficiencia en todos los procesos y cargos desarrollados en la empresa, es decir, la máxima eficiencia de la organización. Hoy día, este término posee una connotación negativa dentro del imaginario colectivo, donde “burocracia” implica lentitud o trabas administrativas que atentan contra la agilidad de las gestiones, y es precisamente esto, lo que muchos estados pretenden revertir con el aprovechamiento de las nuevas herramientas y la tendencia de Gobierno Electrónico, el cual abordamos dentro del marco teórico.

En este sentido, el Gobernador Omar Perotti sostiene que “quienes trabajamos en la gestión de lo público, tenemos la responsabilidad de impulsar políticas de apoyo para todos los sectores. En esta tarea, la incorporación de tecnologías y el fomento de una actitud de innovación permanente son grandes desafíos para el Estado y la administración pública provincial”.

“La transformación digital es un proceso de cambio profundo, con impactos económicos, sociales y culturales, que no se limita a optimizar procesos, sino que impacta la manera en cómo se formulan, se organizan y se ejecutan las políticas públicas. Allí el esfuerzo no es de un solo actor, sino que debe incluir de manera sinérgica al sector público, sector privado, universidades y organizaciones sociales”, continuó el Gobernador.

Además, considera que “desde el Estado, la clave estará en desarrollar un contexto innovador que promueva la transformación digital, a partir de la adopción e incorporación de tecnología y de programas de alfabetización digital, de formación de competencias y talento digital, de

sensibilización para promover una cultura digital dentro del Estado, al tiempo que dicha transformación necesita de estrategias colaborativas para identificar las oportunidades y sumar iniciativas que contribuyan a la transformación digital y alcanzar acuerdos y convenios con el sector privado y la academia para lograrlo. Asimismo, es necesario revisar los marcos legales y normativos vigentes y adaptarlos a las nuevas exigencias y transformaciones tecnológicas”.

En ese sentido, el ministro de Producción destaca que “la puesta en valor de lo digital es clave, es algo que se ha dado en todos los sistemas de comercialización de la Argentina en cuanto a todo lo que son ventas digitales, e-commerce, billeteras digitales, son cosas que llegaron para quedarse, al igual que las reuniones de negocios virtuales, mayormente en el comercio internacional”. “Depende exclusivamente de a quienes nos toca gestionar, tenemos un compromiso de agilizar las cuestiones burocráticas, lo que definirá si hay una buena o una mala gestión del estado. Estas cosas tienen éxito o fracasos dependiendo de lo público y de lo privado y de los actores”.

El secretario de Turismo Provincial sostiene que es necesario “adaptar las herramientas de gestión a los tiempos que corren y sobre todo cambiar la mentalidad, no solo de los dirigentes políticos, sino de todos aquellos que trabajan en la administración pública, para que puedan visualizar la potencialidad y beneficios de los cambios en pos de una gestión más eficiente y, sobre todo, tomarla como propia y ser parte del cambio de paradigma”.

Siempre los desafíos tienen un correlato o diferentes puntos de enfoque de acuerdo al rol del interlocutor, en este caso, los funcionarios públicos que poseen roles y responsabilidades de gestión, comparten el optimismo por la adaptación y encuadre de parte del estado y sus actores frente al desarrollo de herramientas digitales, pero en el caso de actores del sector privado, las expectativas adquieren un matiz diferente.

Los prestadores consultados, expresan sus dudas a la hora de analizar algunos aspectos del funcionamiento de una plataforma digital pública en comparación a una privada. Uno de ellos es el tiempo y experiencia entre ambos, ya que el sector privado aventaja en muchos años al público en este tipo de cuestiones, así como también en recursos económicos destinados a las mismas.

El caso paradigmático que planteamos sobre los portales digitales de reservas turísticas como Despegar o Booking, llevan décadas reinvertiendo enormes flujos de dinero, sumando recursos

humanos y generando una instalación en el inconsciente colectivo, que el estado deberá intentar contrarrestar con estrategias creativas y promociones tentadoras que lo suplan.

En ese sentido, Renato Poloni considera que “el problema lo tenés cuando vos no estás preparado para eso y tiene que ver con el manejo de las expectativas. Si vos te haces la expectativa de que todo va a fluir como si fuera una venta a un privado, es un error de quien se hizo esa expectativa o de inexperiencia”.

Otro de los puntos expresados tiene que ver con la dinámica, naturaleza e idiosincrasia del empleado público en función del privado, donde este último está regido solo por reglas del mercado y donde las presiones y exigencias muchas veces despersonalizan cualquier otra consideración, pero que a consideración social y según encuestas alusivas, la falta de instrumentos coercitivos en los trabajadores estatales, enlentecen las gestiones y actividades laborales, afectando su eficiencia.<sup>1</sup>

Y por último, el gran desafío en cuanto a estructuras estatales, para transitar un andarivel concreto y fiable hacia un gobierno electrónico, tiene que ver con la formación y capacitación de los recursos humanos existentes, que en su gran mayoría, provienen de un mundo analógico con legislaciones del siglo XIX o XX, debiendo gestionar necesidades, plazos y tiempos del siglo XXI, reforzando la idea del Ministro Costamagna cuando dice que “la capacitación es central, ya que hay mucha gente que no sabe cómo se utilizan estas herramientas y hay que enseñarles”.

---

<sup>1</sup> <https://www.cronista.com/economia-politica/por-que-la-mayoria-de-los-argentinos-prefiere-trabajar-en-el-sector-publico-antes-que-en-el-privado/>

## **Corolario**

A modos de síntesis o resumen de la visión de actores claves consultados, la plataforma de turismo digital plantea grandes oportunidades y posibilidades, pero también grandes desafíos a tener en cuenta y atender por parte de los gestores públicos.

Tanto el Gobernador, como el ministro de Producción y el secretario de Turismo, ven la oportunidad de un salto de calidad en cuanto a gestión y modernización del estado, marcando un punto de inflexión en la dinámica de plataformas similares hasta ahora, monopolizadas desde el área privada, con lo cual, este desarrollo viene a romper con una lógica establecida y arraigada.

Desde el punto de vista de los prestadores privados, si bien reconocen la oportunidad y relevancia, plantean sus dudas de que el estado pueda competir e igualar el nivel de excelencia de un privado y más aún, los niveles de inversión y sostenimiento de la misma a través del tiempo, ya que las gestiones políticas tienen fecha de vencimiento acotada, y, por el contrario, los capitales privados pueden extenderse mucho más allá en el tiempo. También ponen el foco en las oportunidades diferenciadas que deberán articularse para que esta herramienta pueda instalarse y hacerse un lugar en el universo digital turístico.

Los actores públicos sostienen ese diferencial en la heterogeneidad de la oferta, ya que, al no contar con cuestiones económicas restrictivas, cualquier prestador puede sumar sus productos cuando así lo desee, posibilitando productos más artesanales o específicos que los consolidados y masivos.

El complemento de la oferta pública, como las entidades, municipios y comunas que ofrecen sus productos, es sin dudas un salto de calidad en cuanto a la oferta interna regional, con lo cual no cuenta ningún portal privado.

El sector público manifiesta que el recorrido es largo, pero que este mojón fundacional es la pieza necesaria para que los prestadores santafesinos puedan ingresar al mundo de la comercialización digital y, sobre todo, abrirse al país y al mundo, generando desarrollo productivo en un sector que, tradicionalmente, siempre fue infravalorado e invisibilizado.

## Conclusiones

Este trabajo se propuso presentar y analizar la creación y desarrollo de una plataforma digital de gestión turística integral, la cual nunca se había realizado desde un estado nacional o subnacional, siendo históricamente monopolio del sector privado, con lo que ello implica en términos de oportunidades y posibilidades para los prestadores y usuarios de la misma.

Los principales retos metodológicos fueron en primera medida, la investigación y relevamiento histórico de proyectos homólogos, lo que posibilitó el armado del proyecto en primera instancia, el cual se valió de entrevistas a actores claves, que pudieron dar cuenta de procesos e instancias claves. Además, en dichas entrevistas se evidencia el análisis con la plataforma ya en funcionamiento, por parte de prestadores, al igual que de sus desarrolladores técnicos y operativos. El aporte de los actores políticos da cuenta de la génesis del proyecto, logrando comprenderse de manera específica los retos y desafíos que se plantearon desde la administración pública provincial, en la instancia de diseño. Para el mismo, posterior a la etapa de relevamiento, se realizó un mapeo con una ulterior sensibilización y capacitación de los prestadores, para en última instancia, incluirlos en la plataforma de manera definitiva.

Los resultados obtenidos son la consolidación de la oferta turística en una plataforma pública, que, al momento de realizar este trabajo, contaba con 162 prestadores operativos, que ofrecen servicios receptivos como alojamiento, excursiones, paseos e ingreso y recorrido por museos.

La posibilidad de contar con una vidriera gratuita y democrática para todos los prestadores registrados, ya que, a diferencia de las plataformas existentes, los costos de funcionamiento son absorbidos por la provincia de Santa Fe, resultando accesible para cualquiera que lo desee.

La oportunidad de beneficiarse de la publicidad en medios masivos de comunicación, ya que se abordaron campañas en medios nacionales, regionales y locales, donde se hace foco en la plataforma, sus beneficios y la oferta allí contenida.

En cuanto a lo estratégico, la Secretaría de Turismo de la Provincia y, por ende, el Gobierno Provincial, comienzan a contar con una base de datos propia que le permite segmentar y direccionar la oferta turística, así como también, tener criterios más específicos a la hora de tomar decisiones de fortalecimiento de destinos, inversiones o desarrollos.

También se evidencia un beneficio para los municipios y comunas que logran ubicar en la plataforma sus productos turísticos y culturales, ya sean recorridos o accesos, como también fiestas populares y eventos relevantes.

Un dato no menor, es que, a raíz de esta experiencia de la provincia de Santa Fe, el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación decidió avanzar y lanzar una propuesta similar, encontrándose en pleno desarrollo la plataforma Viajar (<https://viajar.tur.ar>), para la cual se realizaron interconsultas y entrevistas con funcionarios de la Provincia de Santa Fe, recuperando aprendizajes y experiencias ya transitadas por Viví Santa Fe.

Otro resultado es la articulación con sindicatos estatales, que permite coordinar acciones en conjunto de beneficio mutuo, ubicando a la plataforma como medio para que sus afiliados puedan gestionar viajes de manera autónoma, obteniendo diferentes descuentos.

Las principales conclusiones alcanzadas son que la realización de esta plataforma adquiere importancia al agiornar la gestión pública y acercarla a un marco tecnológico y acorde a las demandas sociales y los tiempos que corren. Tanto los prestadores como los usuarios, cuentan con una herramienta autogestionada, autónoma y gratuita, que permite encontrar toda la oferta turística santafesina, hasta el momento dispersa, en un solo lugar, con alcance global y sin limitación horaria o diaria.

Se evidencia la necesidad de políticas más agresivas que presenten beneficios más atractivos para los usuarios a la hora de elegirla por sobre otras plataformas del sector privado, ya que, para los mismos, resultan indiferente los beneficios de gratuidad hacia los prestadores o demás características mencionadas. También es necesario llevar adelante alguna curaduría de la calidad de información vertida por parte de los prestadores, para que la oferta existente se visualice manera homogénea y competitiva y que no perjudique la comparación frente a plataformas privadas.

Para culminar, y teniendo en cuenta el análisis y la historia de muchas prácticas políticas en cuanto a proyectos y programas de diferentes gestiones, es necesario que los usuarios y principalmente los prestadores se apropien de la herramienta, para no correr el riesgo de que la misma caiga en desuso o se suprima frente a los posibles cambios de dirigencia o colores políticos en la gestión provincial.

Este trabajo habilita futuras líneas de trabajo para continuar profundizando, desarrollando y propiciando herramientas de políticas públicas que permitan avanzar hacia sociedades más tecnológicas, justas, democráticas e interrelacionadas con los actores públicos, permitiendo que la administración pública cumpla con su rol de no solo administrar la “cosa pública”, sino también, simplificar la vida de los ciudadanos.

***“No hace falta un gobierno perfecto;  
Se necesita uno que sea practico”***

**ARISTÓTELES**

## Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. F. (2019) – “La fabricación disociada de la Administración Pública del siglo XXI: en busca de integración en un entorno de cambio” - Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Buhr, D.; Christ, C.; Frankenberger, R.; Fregin M. C.; Schmid, J. y Trämer M. (2018) – “¿Hacia el Bienestar 4.0? La digitalización del Estado de bienestar en el mercado laboral, la asistencia sanitaria y la política de innovación: comparación europea” – FRIEDRICH EBERT STIFTUNG.
- CLAD (2021) – “¿Hackear lo público? Innovación en la gestión pública” – Escuela CLAD.
- Cotter, S.; Fontdevila P.; Sacconi P. (2018). “Hacia un estado sin tramites” – EDUNTREF.
- Domínguez Ávila, C. F.; Vásquez Von Schoettler, W.; Rezende da Silva, A. – (2019) “Democracia digital, ciudadanía y soberanía en las redes sociales virtuales: Una aproximación teórica al estado de situación digital en América Latina” – Revista Neiba, Cadernos Argentina-Brasil, Rio de Janeiro, Vol. 8.
- European Commission (2021) – “Public Sector Modernization for EU Recovery and Resilience” – The European Commission’s science and knowledge service.
- Farias, P.; Goldsmith, S; Flumian, M.; Mendoza, G.; Wiseman, J.; Porrúa, M.; Castillo Páez, P.; García, A. C.; y Zanabria, G. (2020) – “Gobiernos que sirven” – BID.
- González, Pablo A. (2017). “Posible adyacente” – El Gato y la Caja - <https://elgatoylajaja.com> .
- INFOBAE. (21 de septiembre de 2016). Despegar.com: de agencia de viajes a "unicornio" tecnológico.
- McLuhan Marshall & Powers Bruce R. (1996). “La aldea global; transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI” (1a. ed.). Gedisa.
- Mazzucato, M.; Penna, C.C.R. (2020). “La era de las misiones” – Banco Interamericano de Desarrollo.
- Meijer, A.; Webster, C. W. R. (2020) – “The COVID-19-crisis and the information polity: An overview of responses and discussions in twenty-one countries from six continents” – IOS Press.
- Meijer, A. J.; Braams, R. B.; Wesseling, J. H.; Hekkert, M. P. (2021) – “Legitimizing transformative government Aligning essential government tasks from transition literature

- with normative arguments about legitimacy from Public Administration traditions” - Environmental Innovation and Societal Transitions.
- Mergel, Inés (2017). “Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government” – IBM Center for The Business Government.
  - Mergel, Ines (2015). “Open collaboration in the public sector: The case of social coding on GitHub” - Publicado en: Government Information Quarterly; 32 (2015), 4. - S. 464-472.
  - Mergel, I.; Schweik C.; Fountain J. (2009) – “The Transformational Effect of Web 2.0 Technologies on Government” – Paper: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1412796](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1412796).
  - Mergel, Ines (2013). “A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government” - Publicado en: Public Administration Review; 73 (2013), 3. - S. 390-400.
  - Miller, E. (2018) – “Estrategias de gobierno electrónico y de gobierno abierto a nivel local. El caso de la Municipalidad de Rosario” – Tesis Doctoral UNR
  - Naser A. & Concha G. (2011). “El gobierno electrónico en la gestión pública”. CEPAL
  - OCDE (2003). “Revisión del gobierno digital en Argentina” - Acelerando la digitalización del sector público.
  - OECD (2020), “Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020”, OECD Publishing, Paris.
  - O’Flynn, Janine. (2020) – “Confronting the big challenges of our time: making a difference during and after COVID-19”, Public Management Review.
  - Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M. and Ferlie, E. (2021) Strategic management as an enabler of co-creation in public services, Policy & Politics, vol 49, no 2.
  - Oszlak, Oscar (2020). El estado en la era exponencial. INAP – CLAD – CEDES.
  - Pando, Diego (2020) – “La administración en tiempos disruptivos” – Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública.
  - Pels, Jaquelin. (2019) – “El siglo XXI nos enfrenta a los desafíos de un cambio de era” – Diario La Nación, 25 de septiembre del 2019.
  - Porrúa, M.; Lafuente, M.; Mosqueira, E.; Roseth, B. Reyes, A. M. (2021 - Transformación Digital y Empleo Público - Banco Interamericano de Desarrollo.
  - Rivera Urrutia, Eugenio (2006) – “Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico” – Gestión y Política Pública VOLUMEN XV - NÚMERO 2.

- Santana Jimbo, M.; Santana Jimbo, P. (2021) – “Gobernanza digital: desarrollo de las tecnopolíticas en los países de américa latina: una revisión sistemática de la literatura” - Economía y Negocios UTE, V. 12- N. 1.
- Trejo Delarbre, Raúl (2001). “Vivir en la Sociedad de la Información. Orden global y dimensiones locales en el universo digital”. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación (Organización de Estados Iberoamericanos).
- Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T. and Ongaro, E. (2021) “A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value”, Policy & Politics, vol 49, no 2.

## **Anexos**

*Lic. Alejandro Grandinetti*

*Secretario de Turismo de la Provincia de Santa Fe*

### **¿Qué significa para un estado desarrollar una herramienta de gestión turística digital, hasta ahora solo al alcance de los privados?**

Es un proyecto que tiene foco en dos elementos fundamentales para nosotros en cuanto a la gestión política, la primera es la de democratizar el acceso al E-commerce, o sea, igualar oportunidades, principalmente para los pequeños y medianos prestadores turísticos. Segundo, es un ámbito de soberanía tecnológica, es decir, poder tener desarrollos autónomos del mismo nivel que el sector privado, con la misma calidad y que tengan como foco, ya no la comisión, que, dicho sea de paso, es muy alta (Expedia, Booking, etc.), sino un proyecto estratégico de desarrollo territorial a lo largo y a lo ancho de la provincia de Santa Fe. Ese fue un poco el norte que nos llevó a utilizar, por un lado, tecnología que ya el sector privado estaba desarrollando y exportaba, y asociarnos con ese sector privado y con el resto de los operadores turísticos de la provincia. O sea, democrática en cuanto a la accesibilidad soberana en cuanto a tener criterios que están impuestos en función de nuestra idiosincrasia, nuestros intereses, y, por último, una herramienta de desarrollo tecnológico que es impulsar algo que estamos haciendo con otras áreas de gestión, que es la economía de empresas de conocimiento, que es uno de los pilares de la gestión del Gobernador Omar Perotti.

### **¿Cuáles son los beneficios de disponer de este tipo de herramienta?**

Primero que no tiene costo; segundo que permite interactuar con el sector público; nos genera ámbitos de debate, de capacitación y de implementación de políticas sobre territorio mucho más cercanas y también conjuntamente con el desarrollo del Consejo Asesor de Políticas Estratégicas Turísticas (CAPET), que hemos implementado junto a las universidades y terciarios de la provincia, nos permite tener dos herramientas que son utilizadas y de consulta para el sector privado. O sea, por un lado, se ahorran las comisiones, por otro lado, tienen a un universo de capacitación y de asesoramiento que es mucho más sólido que el que se tenía antes, por eso menciono lo del CAPET que un lugar de capacitación y ayuda al sector.

### **¿Cuáles ve como principales dificultades y puntos de apoyo para desarrollar este tipo de proyectos en el sector público?**

Primero romper una inercia de hacer siempre lo conocido, por lo cual obviamente la primera dificultad es hacer algo por donde aún no se ha transitado, que es precisamente lo que pide el Gobernador en esta gestión, poder genera hechos que sean disruptivos y aportar al menos un granito de arena de algo nuevo y que tenga nuestra impronta. La principal dificultad es que en general estamos en analógicos en cuanto a la administración del estado cuando el mundo ya está volando en un virtualismo y virtuosismo digital mucho más avanzado. Más allá de los colaboradores con los que se cuenta dentro de la Secretaria de Turismo, siempre es una dificultad el planteamiento de nuevas preguntas que necesitan nuevas respuestas, una vez que podamos conocer esas respuestas, seguramente ser hará más fácil para los que vengan

### **¿Cómo cree que impactará en el sector?**

Creo que esta herramienta generará un cambio cuantitativo y cualitativo en el turismo santafesino, ya que sin dudas permitirá dar ese salto de calidad que el sector necesita.

La tecnología de este aplicada al sector público turístico no posee precedentes en argentina y Latinoamérica, por lo cual también estamos siendo pioneros en este ámbito, con todo lo que ello presupone y acarrea. Para los prestadores, les daremos una vidriera importante, integrando la consolidación de la oferta receptiva y sin costo, por lo cual esperamos que la aceptación y sobre todo la incorporación de la plataforma sea muy amplia.

### **¿Qué desafíos presuponen para la gestión del turismo en la administración pública?**

Principalmente nos permite tener información en tiempo real, lo cual nos permite ser mucho más efectivos a la hora de tomar decisiones, ya que contaremos con datos específicos y reales del movimiento y las necesidades.

El mundo se ha híper especializado anclado en información y datos con el big data, por lo cual este es el gran desafío, recopilar precisamente información y datos para ir ajustando la fundamentación de las decisiones y las políticas aplicadas logrando mayor racionalidad y efectividad.

Adaptar las herramientas de gestión a los tiempos que corren y sobre todo cambiar la mentalidad no solo de los dirigentes políticos, sino de todos aquellos que trabajan en la administración pública, para que puedan visualizar la potencialidad y beneficios de los cambios en pos de una gestión más eficiente y sobre todo tomarla como propia y ser parte del cambio de paradigma.

**Daniel Costamagna, Ministro de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Santa Fe:**

**¿Qué significa para un estado, desarrollar una herramienta de gestión turística digital que hasta ahora solo estaba al alcance de los privados?**

Sin dudas que es un hecho muy importante, ya que es una línea de trabajo político con articulación al sector privado. Además, es un deber, puesto que el turismo para nuestra gestión es una cuestión de estado. Desarrollar una plataforma digital es una herramienta que te va a permitir directamente un acercamiento a la oferta y la demanda en cuanto a las cuestiones directas del turismo que tienen que ver con el alojamiento, la gastronomía, las actividades e indirectamente con las cuestiones geográficas, las características productivas, culturales y con las cuestiones más profundas de la provincia de Santa Fe. Por lo tanto, creo que es un elemento fundamentalmente facilitador y dinamizador de todas las cuestiones vinculadas al turismo en el más amplio concepto de la actividad.

**¿Cómo cree que impactara en el sector?**

Yo creo que va a ser un aprendizaje, un camino que seguramente se va a tener que trabajar mucho, desarrollarlo mucho y fundamentalmente un proceso de sensibilización hacia a los actores, tanto a la oferta como la demanda, pero prioritariamente a la oferta. Es decir, que todo lo que se vuelque a la plataforma va a conllevar un proceso en el cual se deberá atraer al público para que la use y a los prestadores a que vuelquen sus ofertas dentro de un esquema de formalización, lo cual es un trabajo que llevará su tiempo, ya que no será de un día para el otro y que va a exigir un esfuerzo. Una plataforma publico privada como de la que hablamos, necesita de la articulación fundamental del estado, en este caso, la Secretaria de Turismo de la Provincia en consonancia con los municipios y comunas, las instituciones y los clubes. Creo que ahí hay un camino por delante y seguramente, como todas estas cosas, los resultados no van a ser inmediatos, pero si va a ser de un crecimiento sostenido.

**¿Qué importancia adquieren este tipo de herramientas, no solo en el siglo XXI, sino también con en el aprendizaje que hicimos a raíz de la pandemia en cuanto al mundo digital?**

La puesta en valor de lo digital es clave, es algo que se ha dado en todos los sistemas de comercialización de la argentina en cuanto todo lo que son ventas digitales, e-commerce,

billetteras digitales, son cosas que llegaron para quedarse, al igual que las reuniones de negocios virtuales, mayormente en el comercio internacional. Es por ello que esta plataforma adquiere doble importancia, ya que fortalecen la gestión, siendo herramientas cada vez más utilizadas. No por eso quiero decir que no va a existir más la relación física entre el cliente y el prestador de servicio, pero creo que esta es una tendencia de la cual no se tiene retorno.

### **¿Qué desafío cree que presupone para la administración pública?**

Yo creo que el estado tiene que ser un facilitador, tiene que ser el que sensibiliza, el que capacita. La capacitación es central, ya que hay mucha gente que no sabe cómo se utilizan estas herramientas y hay que enseñarles, cosa que no es pecado no saber cómo se utiliza, ya que durante años se trabajó en el turismo de una determinada manera que hoy está virando hacia un esquema más mixto entre lo digital y lo presencial. Creo que sobre todo a través de los jóvenes, tenemos una oportunidad enorme, a través de las plataformas de enseñanzas de las universidades también, por lo cual la incorporación de estas cuestiones tiene que ser más habitual.

El rol del estado es fundamental en esto y soy un convencido de que este tipo de cuestiones colaboran en gran medida con el desarrollo regional, ya que cuando vos estas vendiendo una provincia de algún modo estas estimulando en el interior y el de todas las cosas que puede mostrar una provincia como la nuestra.

### **Teniendo en cuenta la lógica del estado en cuanto a burocracia y demás, ¿Cuáles pueden ser los puntos de apoyo o las dificultades?**

Depende exclusivamente de a quienes nos toca gestionar, tenemos un compromiso de agilizar las cuestiones burocráticas, lo que definirá si hay una buena o una mala gestión del estado. Estas cosas tienen éxito o fracasos dependiendo de lo público y de lo privado y de los actores.

### **¿Es factible realizar una transformación estructural del estado en función de las herramientas de gestión digital?**

Ese es un desafío que aún no se ha logrado y es un camino que hay que recorrer, yo creo que fundamentalmente pasa por una decisión política y además pasa por un mayor tiempo de una gestión, es decir, la continuidad de una gestión ya que son procesos que llevan su tiempo, con una gran responsabilidad y la correcta administración de los recursos económicos, pero estoy convencido que es el camino.

**CPN. Omar Perotti, Gobernador de la Provincia de Santa Fe**

**¿Qué significa para un Estado desarrollar una herramienta de gestión turística digital, hasta ahora solo al alcance de los privados?**

El turismo es un sector estratégico para la Provincia, con un rol fundamental en la dinamización de las economías locales, la generación de empleo y con un enorme potencial para seguir creciendo y promocionando nuestros recursos naturales, patrimoniales, culturales y artísticos.

El turismo es arraigo, es trabajo y es identidad. Cuando asumimos la gestión, planteamos que queríamos poner a la provincia en el mapa del turismo receptivo, que pueda competir con el turismo a nivel nacional e internacional. Creíamos que una manera de reducir la distancia con otras provincias era entrando de lleno en el mundo de la economía 4.0, posicionando a Santa Fe desde el aspecto de la tecnología aplicada al turismo. Esto ya lo planteamos antes de la pandemia y cuando esta crisis inédita llegó, aceleró esa necesidad de la transformación digital, una asignatura pendiente que tenía el sector desde hace mucho tiempo en nuestra provincia.

La llegada del COVID sin dudas pegó muy fuerte en el turismo y desde la Provincia implementamos diferentes medidas de apoyo a la actividad económica en general y al sector turístico en particular, que contribuyeron a sostener el empleo y acompañar a las empresas del sector en su reactivación. Brindamos asistencia económica a hoteles, agencia de viaje, alojamientos y sector gastronómico. Sumamos el programa Pre Viaje a los beneficios de la Billetera Santa Fe con el objetivo de que más turistas visiten la provincia.

Una herramienta fundamental fue la digitalización de la oferta turística a través de la plataforma “Viví Santa Fe”, desarrollada con tecnología de primer nivel para dar respuesta a las nuevas necesidades de los viajeros y fortaleciendo la competitividad, visibilidad y sostenibilidad del sector. Las plataformas privadas como Booking o Despegar no cubrían gran parte de la oferta que teníamos nosotros, a nuestros proveedores les costaba mucho ingresar y aquellos que lo hacían pagaban comisiones muy elevadas. Esas falencias que vivía el sector fueron el puntapié para profundizar la conversión digital del sector turístico.

“Viví Santa Fe” hoy es una gran vidriera gratuita para el turismo santafesino y está pensada para que los prestadores de servicio concentren en un mismo lugar toda la oferta provincial en este rubro de una manera segura, rápida y eficiente. Representa una oportunidad para quienes, a lo largo de toda la cadena de valor del sector, necesitaron el acompañamiento del Estado.

### **¿Cómo cree que impactará en el sector?**

Llevar tecnología al sector turístico tiene un impacto por demás positivo. Las herramientas de difusión que desarrollamos para acompañar al sector, han permitido posicionar a la provincia como destino turístico elegible. Hoy Santa Fe está entre los 10 principales destinos de la Argentina y vamos a seguir sumando mejoras en infraestructura y alentando inversiones privadas para poder mostrar nuestra historia, nuestra naturaleza, nuestra gastronomía, posicionándonos para la realización de eventos, fortaleciendo nuestra plaza hotelera.

Esta performance de desempeño vino de la mano de la apuesta a la digitalización. En febrero de este año, la plataforma tenía más de 100 alojamientos cargados, 80 actividades y casi 70 más en proceso de adhesión. Cuenta con una visita diaria de 200 accesos con picos de 400, que se incrementa semana a semana.

Según el último Informe "Sector Turismo de la provincia de Santa Fe" del IPEC (Instituto de Estadísticas y Censos de la provincia), los Aeropuertos Sauce Viejo en Santa Fe e “Islas Malvinas” en Rosario, incrementaron durante marzo de 2022 un 175% la cantidad de pasajeros en vuelos de la provincia respecto al mismo mes del año anterior. También la cantidad de viajeros hospedados durante febrero de 2022 tuvo una variación positiva respecto del mismo mes del año anterior; Rafaela, por ejemplo, registró una variación positiva interanual de 263% y en Santa Fe fue del 93%.

Esto demuestra que la asistencia económica y la digitalización fueron la gran palanca para la recuperación del sector. No sólo se favoreció la comercialización del sector a través de tecnología de vanguardia, sino que, además, desde el punto de vista de los prestadores turísticos, la plataforma garantiza la democratización de la oferta, ya que permite el acceso de manera gratuita a los 365 municipios y comunas de la provincia. Ello tiene un impacto virtuoso sobre otros comerciantes que pueden vender productos regionales, ropa, artículos

de regalería, todo lo que tenga que ver con la actividad comercial que se derrama con la llegada de visitantes.

También fue clave la articulación del programa nacional PreViaje con Billetera Santa Fe - herramientas también de gestión digital- con un impacto significativo. Según datos del Ministerio de Turismo de la Nación, 1400% fue el incremento en cuanto al importe de reintegro de aquellos turistas que decidieron recorrer la provincia de Santa Fe entre 2020 y 2021 (\$37.000.000 registrados en la temporada 2020 a \$525.000.000 en la temporada 2021). En la temporada 2020, 1.000 turistas compraron con PreViaje para recorrer la Provincia y en 2021 este número escaló a más de 25.000, generando un crecimiento del 2.500% en un solo año. La provincia de Santa Fe fue la que más creció a nivel nacional.

### **¿Qué importancia adquieren este tipo de herramientas no solo en el siglo XXI sino en la era post-pandemia?**

Pocas actividades económicas se han visto tan afectadas por la crisis del coronavirus como la industria turística. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), durante el primer semestre de 2020, con respecto al mismo periodo en 2019, la región de América Latina y el Caribe registró una caída cercana al 60% en sus llegadas turísticas internacionales. En este sentido, acompañar la recuperación de este sector es prioritario. La Asamblea General de Naciones Unidas ha celebrado este año, por primera vez en su historia, una sesión especial sobre el papel que posee la industria turística para la recuperación inclusiva y el crecimiento.

El escenario post-pandemia nos ofrece una oportunidad única, no sólo para reactivar el turismo sino también para transformarlo, hacerlo más resiliente y sostenible. Y frente a esta coyuntura, la tecnología adquiere un rol central tanto para recuperar y asegurar la sostenibilidad y eficiencia del turismo como para reducir el impacto medioambiental que esta industria genera.

Hoy vemos cómo las tecnologías y las plataformas digitales, como Vívi Santa Fe, cambian la manera en que el sector opera de principio a fin. Gracias a estos avances, la industria del turismo ha tenido una gran capacidad de innovación, no sólo en términos de las herramientas digitales que ofrecen los prestadores de servicios turísticos, sino que también los usuarios tienen un papel fundamental en cómo se gestionan y adquieren los servicios turísticos.

Estamos frente a un nuevo tipo de consumidor, más informado, móvil, exigente. Vivimos en un mercado competitivo, en el que el turista es hoy 100% digital, y es solo a través de la innovación y la tecnología como podremos mantener la competitividad del sector.

### **¿Qué desafíos presuponen para la administración pública?**

Quienes trabajamos en la gestión de lo público tenemos la responsabilidad de impulsar políticas de apoyo para todos los sectores. En esta tarea, la incorporación de tecnologías y el fomento de una actitud de innovación permanente son grandes desafíos para el Estado y la administración pública provincial.

La pandemia sin dudas aceleró la necesidad de poner al Estado a la altura de las nuevas tecnologías. Para ello es imprescindible la conectividad, un ámbito donde nuestra provincia tenía un déficit estructural: cuando asumimos el 30,5% de los hogares santafesinos no tenían conexión a Internet, solo el 28% de las escuelas públicas tenían conexión a Internet para uso pedagógico y más de la mitad de los alumnos no accedían a herramientas digitales en el aula.

Es por ello que impulsamos el Programa “Santa Fe Más Conectada”. Estamos construyendo más de 4.000 km de tendido de fibra óptica para llevar internet a todas las localidades santafesinas. Ello tendrá sin dudas un impacto positivo en múltiples ámbitos, incluido el turismo.

Una mejor calidad de internet permitirá agilizar y potenciar la promoción, difusión y comercialización de los atractivos turísticos provinciales en formato online, con estrategias orientadas a mantener la reactivación del sector, la generación de empleos de calidad, la mejora de la oferta y de la infraestructura de servicios, generando arraigo y desarrollo económico en los pueblos y ciudades santafesinas.

En tal sentido, uno de los desafíos apunta a seguir profundizando la adaptación tecnológica en el sector para ser más competitivos y junto con ello la incorporación de talento digital a la industria turística.

Asimismo, una política de turismo requiere de una fuerte inversión en infraestructura de servicios (rutas, caminos, capacidad hotelera, gastronómica etc.) que permita a los turistas llegar, alojarse y volver a elegir este destino. Allí tenemos otro gran desafío desde la gestión

que es generar esas condiciones y lo estamos haciendo con una fuerte inversión en infraestructura en todos los rincones de la provincia.

**¿Cuáles ve como principales dificultades y puntos de apoyo que identifican para desarrollar este tipo de proyectos en el sector público?**

Estamos convencidos que la industria turística puede ayudarnos en la tarea de construir sociedades resilientes que garanticen, en el escenario post pandemia, la recuperación y el desarrollo inclusivo.

El turismo, es un sector estratégico para generar oportunidades, proteger el patrimonio cultural y los recursos naturales. Si se planifica y gestiona adecuadamente, este sector puede ayudarnos a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde el crecimiento inclusivo hasta el empoderamiento de género o la protección de la biodiversidad.

En la provincia tenemos grandes ventajas y oportunidades a la hora de planificar políticas públicas para potenciar el turismo local y avanzar en la digitalización del sector. Desde el comienzo de nuestra gestión hemos considerado al sector como estratégico para el desarrollo y lo abordamos como política de Estado.

Contamos con un Consejo Asesor de Planificación Estratégica Turística (CAPET) estructurado a nivel provincial con el cual buscamos generar conocimiento aplicado a la planificación turística dentro de la provincia. Este espacio, además otorga un marco institucional para la articulación público-privada, facilitando la realización de actividades conjuntas. Del mismo participan 5 Universidades, 8 Institutos Terciarios, 12 Escuelas Secundarias con orientación turística y diversos gobiernos locales.

Por otro lado, uno de los grandes desafíos que enfrenta hoy la industria turística es poder ofrecer a los viajeros experiencias basadas en la valorización del entorno de la naturaleza y la cultura local. El turismo rural y sustentable se consolida como alternativa para contribuir al desarrollo territorial ya que permite dinamizar las economías locales, aprovechar la conexión entre actividades en el territorio y la reinversión local de los ingresos generados. También puede mejorar la calidad de las producciones locales al aumentar las oportunidades de comercialización de los productos regionales.

La consolidación de estas nuevas prácticas en el turismo exige a los Estados enfrentar nuevos retos tecnológicos y de sostenibilidad. Hay que evolucionar a una actividad turística sostenible menos basada en el carbono. El desafío supone aquí encaminar las inversiones hacia lo que se conoce como “turismo verde” en el que los sectores que generan más emisiones, como el transporte y la hostelería se comprometan a trabajar para lograr la neutralidad de sus emisiones de carbono. Desde el Estado es necesario incentivar al sector privado y generar condiciones de inversión productiva.

### **¿Es factible realizar una transformación estructural del estado en función de herramientas de gestión digital?**

La transformación digital es un proceso de cambio profundo, con impactos económicos, sociales y culturales, que no se limita a optimizar procesos, sino que impacta la manera en cómo se formulan, se organizan y se ejecutan las políticas públicas. Allí el esfuerzo no es de un solo actor, sino que debe incluir de manera sinérgica al sector público, sector privado, universidades y organizaciones sociales.

Desde el Estado, la clave estará en desarrollar un contexto innovador que promueva la transformación digital, a partir de la adopción e incorporación de tecnología y de programas de alfabetización digital, de formación de competencias y talento digital, de sensibilización para promover una cultura digital dentro del Estado.

Dicha transformación necesita de estrategias colaborativas para identificar las oportunidades y sumar iniciativas que contribuyan a la transformación digital y alcanzar acuerdos y convenios con el sector privado y la academia para lograrlo. Asimismo es necesario revisar los marcos legales y normativos vigentes y adaptarlos a las nuevas exigencias y transformaciones tecnológicas”, reconociendo que es un desafío que aún no se ha logrado y es un camino que hay que recorrer, consideran que fundamentalmente pasa por una decisión política y además, por un mayor tiempo de una gestión, es decir, la continuidad de una gestión ya que son procesos que llevan su tiempo, con una gran responsabilidad y la correcta administración de los recursos económicos.

**Claudio Diponte, Guía Nacional de Turismo y Técnico Superior en Turismo.**

**Titular de la EVyT Diponte Viajes & Turismo. Leg. Mintur 16065.**

**Presidente de la Asociación Rosarina de Guías de Turismo.**

### **¿Qué significa para un prestador turístico el desarrollo de una plataforma digital turística estatal?**

El desarrollo de una plataforma digital del Estado, ante todo significa comenzar y ayudar a legalizar la industria del Turismo, lamentablemente, nuestra profesión sufre el intrusismo y la ilegalidad, la plataforma permitirá que solo los prestadores con habilitaciones correspondientes y que pagan sus tributos, puedan ingresar sus productos para la comercialización. Así el Estado también se beneficia porque el consumidor, consume de prestadores habilitados que pagan sus impuestos, es un círculo que beneficia a todas las partes, y el Estado no sufre ya que los recursos se autogeneran por el cobro de estos impuestos.

Es en definitiva como se debe proceder, respetando las leyes de Turismo correspondientes y el pago de impuestos correspondientes para que funcione. Sin dudas contribuye a la protección del turista y los servicios que consume.

### **¿Cuáles son los pro y contras?**

Pro: Promocionara a los prestadores menores. Reactivará el turismo regional, dará a conocer a los diferentes prestadores de cada región de la Provincia.

Pondrá a disposición de la Agencias de viaje y visibilizará a los diferentes prestadores para el armado de productos Turísticos. Elevará la calidad de prestación a los Turistas. Posicionara a Santa Fe como Provincia Turística. Velocidad al usuario para la reserva de servicios (hoteles, guías turísticos, guías de pesca paquetes turísticos etc.). Solo los prestadores habilitados podrán comercializar los servicios. Democratizara el territorio.

Contra: Si no se encuentran los canales de difusión adecuados, puede perder visualización y no llegar al público, la oferta de servicios no este actualizada por los prestadores.

La oferta no sea veraz y confiable.

Que se discontinúe la actividad de la página, y no quede como una marca reg.

### **¿Qué diferencia a una plataforma estatal de una privada?**

La Estatal Democratiza, permite que un prestador muy pequeño, puedo visibilizar sus productos. Abre nuevos territorios y lugares de acceso poco explotados. No tiene costo, pero lo que dijimos en la primera pregunta al venderse los servicios a través de prestadores habilitados, estos pagan impuestos, el ciclo se completa exitosamente.

### **¿Cuáles ve como principales dificultades y puntos de apoyo para desarrollar este tipo de proyectos en el sector público?**

La dificultad principal a mi entender es que este desarrollo no perdure en el tiempo, o sea que llegue al Gobierno otro color político y esto deje de funcionar...ese es el peor temor o dificultad.

El punto de apoyo es el desarrollo del turismo social, una deuda pendiente que tiene la Provincia con sus propios habitantes, El Santafesino no conoce en profundidad su Provincia, en todo sentido y eso hace que no sea buen anfitrión y tampoco haya una concientización del potencial que Santa Fe puede dar, con la cantidad de recurso Naturales, históricos y humanos que puede ofrecer.

### **¿Cómo cree que impactará en el desarrollo del turismo santafesino?**

El impacto no será inmediato, para eso hay que apuntalar, promocionar y capacitar a los prestadores. La generación de nuevos espacios turísticos, el acceso al turismo social, y volcar la generación de reservas a través de la página, harán que se popularice y visibilice la utilización de la misma, No solo que la pagina sea utilizada por el Turista, sino también por el Propio Santafesino, tenemos que entender que la Provincia de Santa Fe es una de la Provincias

más pobladas de nuestro País, el potencial cliente también está ahí, sumado al de cercanía y la región.

***Francisco Priano, titular Hotel Ambit Boulevard en ciudad de Santa Fe***

***¿Qué significa para un prestador turístico el desarrollo de una plataforma digital turística estatal?***

En principio obviamente siempre es positivo el aporte de una herramienta que desarrollada por el estado se supone que tiene contemplación sobre los puntos que en general las plataformas privadas suelen tornarse un poco abusivas.

De por si es una oferta adicional, con lo cual se suma a algo que ya existe, no reemplaza. La dificultad, seguramente de que sea funcional va a existir porque hoy están impuestas y el usuario, que es el que decide, esta asimilado a algunas herramientas que ya son pre existentes, pero conozco ejemplos en los cuales se han desarrollado y han servido, aunque sea para que un porcentaje de la demanda tome en cuenta esa herramienta. Supongo que en esencia es eso, sinceramente no creo que ninguna herramienta publica sea lo suficientemente potente para reemplazar la privada por la estructura de usuario, si creo que puede llegar a ser una herramienta válida para un demandante más local o regional.

***¿Cuáles son los pro y contras?***

Los pros, un poco lo que comentaba antes, entiendo como prestador que uno tiene en cuenta que las comisiones que a uno le recortan entran dentro de la estructura de costos, en un principio uno trata de pelear contra eso y después ve que son necesarias. Como todo, el prestador primero hace uso de esa herramienta y después trata de que esa demanda contrate nuevamente sin utilizar una plataforma para que esa comisión no exista; por lo cual destaco la reducción de costo en cuanto a la inexistencia de comisiones por parte de una herramienta del estado.

La contra creo que podría ser la comunicación de la misma, es decir, todos confluyamos en una plataforma en la cual nos vemos representados también de manera individual en un universo de ofertas turísticas y ahí justamente está el desafío, ya que se supone que una plataforma

publica tendría más consideraciones en cómo nos ofrece, aunque eso no siempre ocurre. Muchas veces, las herramientas privadas, quizás por disponer de más fondos, experiencia o conocimiento del mercado, termina comunicando mejor y teniendo más incidencia de marketing que una pública. Creo también que la plataforma debe ser lo suficientemente amplia, ya que si bien el hotelaría es el pilar fundamental donde muchas veces las páginas ponen el foco, sino también en el resto de ofertas turísticas que un destino tiene.

### ***¿Qué diferencia a una plataforma estatal de una privada?***

En principio no tengo una experiencia previa, ya que, para mí como prestador, es la primera vez que veo una herramienta estatal tanto en orbitas municipales como provinciales. Lo que me imagino o pienso que podrían ser diferencias sustanciales son en primer lugar, la manera de comunicar, ya que las empresas privadas poseen mecanismos muy aceitados y validados en esta temática, y en segunda medida la celeridad de liquidación de pagos, ya que las plataformas privadas lo hacen de maneras muy diversas. Están las que plantean que el prestador es quien paga la comisión, por lo cual no hay delay de pago, y hay otras que justamente ofrecen el pago pasado un plazo determinado, lo cual a veces si genera cierta problemática. Entiendo que el caso de una plataforma publica como la que se plantea, estimo que tiene en consideración esta cuestión y que, al no mediar comisiones, sería todo más ágil. Las comisiones que se cobran en las privadas son realmente abusivas y no existe instancia de negociación al respecto, por lo cual, los prestadores más chicos muchas veces no pueden permitirse incluir su oferta en estas plataformas. También es interesante que se proponga la venta de un destino y no solo de hotelaría, en este caso, se promueve la provincia de santa fe con sus alojamientos y actividades, lo cual haría más interesante la cuestión. De todos modos, hay que ver como se implementa, porque desde lo estatal muchas veces se tienen buenas intenciones, pero no se aplica de la mejor manera.

### ***¿Cómo cree que impactará en el desarrollo del turismo santafesino?***

Creo que puede funcionar muy bien orientada al turismo regional. La idea de que se simplifique en una plataforma, la información de prestadores turísticos y actividades y sea dinámica la forma de contratarlos, debería favorecer a todos. Tenemos claro que lo digital es lo ha permitido potenciar la oferta de consumo de todo tipo de servicios.

Teniendo en cuenta estos puntos, insisto, la oferta de lo que se muestre deberá ser amplia y representativa, sino queda circunscripto solo al público al que está destinada un poco la

información. Sabemos que no todo el mundo consume el mismo tipo de información turística, ya que están por ej. Los festivales que son fortaleza del destino, pero a veces hay otro tipo de ofertar que pasan desapercibidas y viceversa.

En el “que” se comuniqué está un poco hacia dónde va a responder el público y, por otro lado, el tipo de usuario que seguramente consuma esto por ahí no debería ser solo el nativo digital o el más joven, si es que la comunicación está destinada a eso.

En líneas generales, creo que es muy positivo, es bueno, pero solo cuidando el “como”

***¿Crees que la estructura estatal (burocracias o dinámicas propias), puedan atender contra el desarrollo este tipo de plataformas?***

Me gustaría creer que no, ya que entiendo que esta plataforma utilizaría un sistema automatizado que procese y presente la información, lo cual sería bastante dinámico.

Lo que si quizás pueda complicarlo es que todos los prestadores se brinden para que haya una oferta lo más amplia posible y que no sea que solo algunos se adhieran y hagan su aporte, ya que al fin y al cabo es un destino el que se está comunicando.

Creo que es un trabajo de ambos lados, el privado deberá ser generoso de participar de espacios que a lo mejor es más receloso, y del estado hacer un relevamiento de información que por ahí es la parte más dificultosa.

Y la otra parte es, sobre todo en algunos rubros, la calidad de la información que se muestra, es decir la calidad de las imágenes, videos, etc....porque ahí es donde uno también se pone más receloso ya que algunos prestadores cuidamos mucho como comunicamos y nuestra imagen, y quizás al lado nuestro aparezca otro prestador que no toma muy en cuenta esto y figure con material de mala calidad, lo cual, a mi criterio, perjudica a quienes tomamos esto en serio.

**Renato Poloni, CEO NEMO, empresa desarrolladora de la plataforma digital:**

**¿Cuáles son los desafíos que se plantean a la hora de llevar adelante un proyecto de estas características?**

Los desafíos son múltiples, lo principal con proyectos de largo plazo es poder cumplir en tiempo y forma, por eso la forma más profesional de hacerlo es dividirlo en hitos que es lo que piensa hacer en este caso, para poder tener mayor control. Al dividir en etapas se le asignan metas de corto plazo que permiten ir corrigiendo, ya que, si se planifica con una única entre o dos entregas, como sería en proyectos de un año o de este tipo, a lo mejor cuando paso la primera entrega, a los 6 meses, quizás cometiste errores o tuviste algún problema en un equipo puntual que te tenía que desarrollar algo y terminarlo a tiempo para que otro equipo pudiera tomarlo y seguir... es muy tarde. Por eso es importante como desafío, poner hitos de corto plazo e ir cumpliéndolos y saber corregir sobre la marcha. El otro tema es del punto de vista de lo que sería administración o gestión de proyectos, y esto para mí tiene que ver mucho más allá de la tecnología que estos proyectos tienen que poder implementarse y la implementación ya presupone un gran desafío. Esto se debe a que vamos a tener que capacitar a gente que va a utilizar este tipo de herramientas, que usualmente no utilizan, estamos hablando de personas que ni siquiera son nativos digitales y aquellos que incluso aun siéndolo, seguramente tampoco sepan utilizar un sistema de carga de cupos hoteleros de habitaciones. Eso sin dudas ya es un gran desafío al igual que logra que la gente “compre” o se apropie del uso del sistema. Esto último es muy importante, ya que muchas veces, las nuevas tecnologías o nuevos sistemas, que proponen nuevas formas de operar que difiera de lo que ya estaban acostumbrados, se produce una resistencia al cambio. Por lo cual, para mí, el gran desafío, más que el desarrollo tecnológico, es llevar a cabo una exitosa implementación.

**¿Cuáles son las diferencias más significativas de llevar adelante un proyecto para un actor público a comparación de un privado?**

Creo que ya de por sí tener que realizar un proyecto para un actor público, ya nos hace sentir mucha más exposición, ya que como empresa cuando desarrollamos algo para el estado ya sabes que vas a quedar muy expuesto. Es por ello que el desafío es aún mayor, ya que hoy en día las redes sociales hacen que en corto plazo si algo es feo, o no gusta o es muy traumático el proceso de reserva, por decir algunos ejemplos, enseguida la gente se queja e incineran en redes sociales, medios, etc.... También entendemos que estamos haciendo una contribución a nuestras

ciudades, región, provincia y eso pone una carga distinta. No es lo mismo hacer un proyecto para un particular, en este caso, este proyecto tiene características muy loables en cuanto a que estamos hablando de poder incluir a un monto de personas que no tienen acceso a tecnología, darles posibilidad de igualarse entre un empresario y un Monotributistas que brinda algún servicio turístico en alguna región alejada de los corredores turísticos tradicionales, poder igualarse a nivel tecnológico, pero también a nivel de contenidos, que pueda disponer de una vidriera de ventas y eso también conlleva una carga de responsabilidad muy grande.

### **¿Cuáles ve como principales dificultades y puntos de apoyo para desarrollar este tipo de proyectos en el sector público?**

En general es todo un aprendizaje, ya que trabajar con el estado tiene sus problemáticas que son típicas como, por ejemplo, la burocracia, pero también es cierto que también se aprende y uno se acostumbra.

El problema lo tenés cuando vos no estás preparado para eso y tiene que ver con el manejo de las expectativas. Si vos te haces la expectativa de que todo va a fluir como si fuera una venta a un privado, es un error de quien se hizo esa expectativa o de inexperiencia. En nuestro caso ya hemos trabajado con estados no solo en argentina, sino para otras partes del mundo y este es un problema de todo el mundo, ya que la burocracia existe acá, en España o Estados Unidos, en mayor o menor medida la hay y uno tiene que estar acostumbrado. De todos modos, está bien que así sea, ya que, si no se dan ciertos pasos, no se garantizarían ciertos controles.

A mí como proveedor tecnológico, con el tiempo, uno empieza a ver este tipo de cosas y ves que en realidad muchas de estas cosas que a veces de afuera se opina y piensan que pueden estar mal, hoy a muchas de esas cosas las veo bien. Lo digo por este del control, cuando no hay control, no participa cualquier jugador, sino aquellos que demuestran que saben de esto. Nosotros somos una empresa de tecnología muy reconocida en Latinoamérica y realmente como empresa santafesina que somos, nos honra que nos inviten a participar de un proyecto semejante. Y humildemente, estamos seguros que somos la mejor opción y no porque yo lo diga, sino porque el mercado lo dice ya que el 90% del mercado argentino utiliza nuestra tecnología exitosamente. En ese sentido que me parece que está bueno lo de esa “pseudoburocrasia”.

A veces ocurre que los organismos públicos están más acostumbrado a llevar adelante proyectos de obras de infraestructura, con lo cual, un proyecto tecnológico quizás tiene una dinámica diferente en cuanto a entregables, por ejemplo, como llevar a la realidad el seguimiento de un

software en comparación con la construcción de un puente...Parece algo casi imposible, pero tienen similitudes y está en la pericia de quienes llevan adelante esos proyectos o quienes controlan, saber diferenciar, donde haya que hacerlo, y utilizar lo que vale para uno o para el otro en cada caso.

### **¿Cuál es el impacto que y la adhesión que puede tener un proyecto así en la cadena de valor turística provincial?**

Para mí debería ser muy grande, porque la tecnología es lo que hoy hace la diferencia para que hoy alguien pueda vender un producto o no, básicamente. Como pasa el mucho segmento, hay grandes marcas que son simbólicas ya, por ejemplo, si querés vender algo usado que tenés en tu casa, vas a ir a Mercado Libre o al Market place de Facebook. Eso pasa en turismo también, existen grandes marcas que en general la gente acostumbra a reservar por ahí, y eso hace que los hoteleros o cualquiera que quiera vender un servicio turístico tengan que caer ahí. Es como si yo dijera que tengo un shopping muy concurrido en la ciudad, que en definitiva lo que tendría es una vidriera por la cual transita mucha gente, y si yo tengo ese shopping, yo soy quien pone el precio y por eso muchas veces las marcas en los shoppings pagan lo que pagan.

Esto no tiene mucho de diferente con lo que pasa hoy con los portales de viajes de marcas conocidas. Ellos saben que tienen un gran poder de tracción, es decir, muchos viajeros con intención de compra pasan por ahí diariamente, ¿vos querés estar ahí?, bueno, vas a tener que pagar algo más...y ese "algo más", en turismo es mucho más complicado que Mercado Libre. Los productos tangibles soportan un mayor markup, podés jugar con eso, en turismo hay una tendencia ya en los últimos 10 años al "fee 0". ¿Qué quiere decir esto? Lo voy a explicar con un ejemplo: hay compañías aéreas que a una agencia de viaje que vende su ticket aéreo no le pagan nada, directamente cero. Es casi el cigarrillo de los quioscos. Esto quiere decir que las aerolíneas dicen: - *"mirá, yo no te voy a pagar por venderme, ni te voy a dar nada...o sea, no podés ganar por vender lo mío. Porque en realidad a vos te sirve vender mi ticket aéreo porque vendiendo eso también vendes hotel, traslado y otras cosas"*-. Eso no pasaba antes, y esa tendencia al fee cero, se ve en muchos productos...empezaron con los aéreos y cada vez conforme va pasando el tiempo, van avanzando con otros productos.

Las plataformas de viajes, en un mundo donde la tendencia es casi al fee cero, llegan a cobrar hasta un 20%, 25%, 30% de comisión...es decir, el mercado no lo resiste, el hotelero no lo resiste, el agente de viajes no lo resiste ni el que vende traslados lo resiste.

Lo hacen porque a veces no les queda otra, es lo único que les queda para vender o cuando es un negocio de gran volumen, pero el que no maneja volumen, cuando vos decís: *“tengo una estancia y vendo turismo rural y tengo 3 o 4 habitaciones para alquilar por semana, no tengo más que eso...o sea, no soy una cadena Hilton que tengo 300 habitaciones por cada hotel”*, no te cierra el negocio. Dicho esto, lo más virtuoso que tiene este proyecto es eso, poder llevarle tecnología de punta como la de las grandes marcas a empresas pymes, grande so monotributistas, que no tienen esa posibilidad de rentabilizar un producto online, y sabemos que hoy en día, sino estas online, estas fuera del mercado. Por lo cual, esta “democratización de la oferta” es totalmente loable.

Y después hay un tema no menor, que tiene que ver con la promoción. Hoy en día en la provincia de Santa fe se empezó a hablar de turismo, cosa que nunca pasó, históricamente fuimos una provincia emisiva, donde hablar de turismo implicaba hablar de vuelos de salida o viajes de fines de semana hacia provincias vecinas. Hoy realmente se habla de turismo santafesino y se ve plasmado en acciones de promoción permanente. Esto es fundamental, ya que muchas veces se han realizado desarrollos de los cuales la gente no se entera. Hoy uno puede ver acciones de promoción turística de Santa Fe en medios nacionales, vía pública, internet, en todos lados, lo cual es un punto de apoyo importante, continuar con ese tipo de acciones y potenciarlas lo más posible para la instalación de la plataforma que se pretende llevar adelante, con lo cual también se le estará dando al prestador, promoción de su producto.

**¿Desde el punto de vista del usuario, porque pensás que alguien compraría en esta plataforma y no en las plataformas tradicionales?**

Hay que reconocer que las plataformas tradicionales tienen muchas ventajas, ya que tienen una cantidad de recursos muy importantes, por algo son lo que son. Nosotros tampoco podemos pretender salir a pelear con molinos de viento. Pero en términos de tecnología, podemos decir que en muchos aspectos vamos a estar igualados, es decir, el proceso de reserva, como luce el sitio, esto de poder ver street view, ver el barrio donde te vas a alojar, hasta en eso la plataforma de Santa Fe va a ser incluso más linda o mejor ubicadas. Hay otras cosas que no, porque ellos tienen mucho de la post venta, ya que tienen la posibilidad de hacer seguimientos a través de aplicaciones, que quizás para la provincia podría pensarse para otras etapas posteriores.

Ahora, te van a elegir en la medida que tengas una buena política de promoción, pero sobre todo por el contenido. Si vos no logras que la gente a la cual le estas dando esta tremenda oportunidad

de acceder a tecnología de punta y a difusión sin ningún tipo de cargo para ellos, es decir, sin costo alguno, si ese contenido no está o no está vigente, no va a funcionar. El viajero busca y busca lo que tiene disponibilidad, con lo cual no va a servir que digas que tenés todas estas opciones en tal destino, vas a necesitar tener “todas estas opciones DISPONIBLES” para la fecha en la que alguien está buscando viajar. El viajero compra en función de lo que está disponible, lo que no está disponible hasta no sirve mostrarlo, esto lo digo porque es muy importante que los prestadores de servicio que van a ser los que carguen contenido en la plataforma sean muy conscientes de que no es cargar y olvidarse, es cargar y mantener actualizado el inventario. Si vos cargaste para una temporada, cuando se está terminando esa temporada, cargá la siguiente o cargá las dos o tres siguientes, por más que después vayas a actualizar el precio, no podés dejar sin cupo el servicio. Por eso va a ser fundamental que los prestadores tengan esto muy presente para que la plataforma tenga una vida constante en términos de disponibilidad.