PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SOSTENIBLE DE CONCORDIA 2025-2030

Compartí Concordia | UNER Facultad de Ciencias de la Administración | Concordia Municipalidad

Concordia, Entre Ríos, Argentina | Abril 2026

PRÓLOGO

Concordia ha iniciado una etapa de transformación basada en un principio: ordenar para crecer y planificar para desarrollarse. En ese camino, el turismo ocupa un lugar estratégico como política pública, no solo por su impacto económico, sino por su capacidad de articular territorio, identidad, inversión y empleo.

El **Plan Estratégico de Turismo Sostenible Concordia 2025–2030** representa un paso fundamental en la consolidación de ese rumbo. Se trata de un instrumento de planificación que organiza el desarrollo turístico bajo criterios de eficiencia, sostenibilidad e innovación, alineado con el modelo de ciudad que estamos construyendo: una Concordia más ordenada, moderna, productiva e integrada.

Este plan es el resultado de un proceso técnico riguroso y participativo, desarrollado en articulación con la Universidad Nacional de Entre Ríos, que permitió construir un diagnóstico integral del destino, identificar brechas estructurales y definir prioridades estratégicas con base en evidencia y consenso multiactoral.

Pasar de las acciones aisladas a una visión integral, del corto plazo a una planificación con horizonte y de esfuerzos individuales a una construcción colectiva. Con la participación activa de instituciones, prestadores, organizaciones y vecinos, logramos construir un diagnóstico realista, identificar desafíos estructurales y, sobre todo, definir un camino común.

La adopción del modelo de Destino Turístico Inteligente establece un marco de gestión que ordena la política turística en cinco dimensiones clave: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad. Este enfoque no solo permite mejorar la competitividad del destino, sino también garantizar que el crecimiento del turismo esté alineado con la calidad de vida de la comunidad y con estándares internacionales de desarrollo sostenible.

Desde esta perspectiva, el turismo deja de ser una suma de iniciativas aisladas para convertirse en un sistema integrado, donde la planificación, la información y la articulación institucional son condiciones necesarias para avanzar. La consolidación del Observatorio Turístico, el fortalecimiento de los espacios de gobernanza público-privada y la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas son parte de esta lógica de modernización del Estado aplicada al desarrollo local.

El plan también reconoce con claridad los desafíos que enfrenta Concordia: la necesidad de fortalecer la coordinación institucional, mejorar la infraestructura y la accesibilidad, avanzar en la digitalización del destino y consolidar una narrativa turística coherente que permita posicionar a la ciudad en el escenario regional y nacional.

En este contexto, la planificación estratégica se convierte en una herramienta central para orientar decisiones, optimizar recursos y garantizar continuidad en las políticas públicas. Este documento es el inicio de un proceso que exige gestión, seguimiento y actualización permanente.

La Concordia que proyectamos es una ciudad que ordena sus prioridades, que incorpora innovación para mejorar su gestión, que promueve el desarrollo productivo y que entiende al turismo como una oportunidad concreta de crecimiento.

Este plan expresa esa visión y establece el camino para alcanzarla.



Dr. Francisco Azcué

Presidente Municipal de Concordia
Presidente Honorario EMCONTUR

Desde la **Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos** entendemos que el desarrollo ocurre a partir de procesos intencionales, participativos y sostenidos en el tiempo. En ese sentido, el presente Plan Estratégico de Turismo Sostenible de Concordia 2025–2030 constituye una propuesta estratégica por consolidar al turismo como política pública capaz de generar valor económico, fortalecer la cohesión social y proyectar una identidad territorial con sentido, además de ser la expresión de una decisión colectiva que articula conocimiento, territorio y futuro.

En este marco, la participación de la facultad se inscribe en su misión como institución pública comprometida con la generación y democratización del conocimiento, la formación integral de profesionales y la vinculación activa con la comunidad. Nuestra visión, orientada a promover procesos de desarrollo sostenible, innovación y construcción de respuestas pertinentes a las realidades sociales y productivas, encuentra en este tipo de iniciativas una oportunidad concreta de materialización, con un rol activo en la transformación del territorio.

Los valores que orientan nuestro accionar -el compromiso social, la calidad académica, la responsabilidad institucional, la ética, el respeto por la diversidad y la vocación transformadora- atraviesan de manera transversal cada una de las instancias de este plan. Desde el diagnóstico hasta la formulación de estrategias y líneas de acción se pone en evidencia una forma de construir conocimiento situada, dialogada y orientada al bien común.

El trabajo aquí presentado es el resultado de un proceso colaborativo, en el que la UNER articuló esfuerzos con el Municipio de la Ciudad de Concordia, el EMCONTUR y una amplia diversidad de actores del sector público, privado y de la sociedad civil. Este entramado de voces, miradas y experiencias no solo enriquece el contenido del plan, sino que también le otorga legitimidad y fortalece las condiciones necesarias para su implementación efectiva.

En un contexto global atravesado por transformaciones tecnológicas, desafíos ambientales urgentes y nuevas formas de vivenciar las experiencias turísticas, los destinos enfrentan el desafío de reinventarse sin perder su esencia. Concordia cuenta con atributos diferenciales y un potencial significativo que, a partir de una planificación inteligente y sostenible, puede consolidarse en una propuesta competitiva, innovadora e inclusiva. En este sentido, el plan resulta un instrumento que invita a pensar el desarrollo desde una perspectiva estratégica, integradora y de largo plazo.

Como institución pública, la universidad reafirma a través de este trabajo su compromiso con el territorio, con la producción de conocimiento y con el acompañamiento a las políticas públicas. Asimismo, fortalece su rol en la formación de profesionales capaces de comprender la complejidad de los procesos de desarrollo y de intervenir en ellos con responsabilidad y sentido crítico.

Este documento representa un punto de partida que propone sostener los acuerdos alcanzados, transformar las estrategias en acciones concretas y construir, de manera colectiva, el destino que Concordia puede y merece alcanzar.

Cr. Raúl Alberto Mangia
Decano
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad Nacional de Entre Ríos

FICHA INSTITUCIONAL

AUTORIDADES MUNICIPALES

Presidente Municipal: Dr. Francisco Azcué
Vice Presidente Municipal: Lic. Magdalena Reta de Urquiza
Secretario de Desarrollo Productivo: Ing. Sebastián Arístide
Subsecretaria de Turismo - Presidente Ejecutiva (EMCONTUR):
Lic. María Belén Schauvinhold

EQUIPO TÉCNICO MUNICIPAL

Dirección de Planificación Estratégica y Marketing: Lic. Camila Astorga Gogorza
Dirección del Observatorio Turístico: Lic. Solange Itatí Seijas
Dirección de Coordinación General de Turismo: Marcelo Fabián Spomer
Dirección del Centro de Convenciones: Lic. Mariana Chiarello

AUTORIDADES ACADÉMICAS - UNER

Rector de la Universidad Nacional de Entre Ríos: C.P.N. Andrés Sabella
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración: Cr. Raúl Alberto Mangia
Secretaría de Extensión Universitaria Facultad de Ciencias de la Administración:
Mg. Pamela Ileana Velich

EQUIPO TÉCNICO

Dirección y Coordinación General
Directora: Dra. María Lucila Salessi
Coordinadora General: Lic. Bárbara Daiana Valenzuela
Asistencia y Coordinación Técnica: María Pía Oyarbide

MODERACIÓN DE MESAS TEMÁTICAS

Lic. Juan Pablo Franco
Lic. Melisa Roldán
Lic. Neris Miguel Besson
Lic. Ariel Alberto Kremar
Lic. Marcelo Colombani

APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

Estudiantes de la Tecnicatura y Licenciatura en Turismo - FCAD UNER
Pamela Álvarez
Benjamín Tahiel Dal Molin Schmidt
Agustina Doti
Juliana Hergenzter Holgado
María Pía Oyarbide

ASESORÍA ESTRATÉGICA (AD HONOREM)

Asesor Estratégico (Ad Honorem): Dr. Pablo Singerman

ÍNDICE

1. Introducción **6**
2. Marco conceptual y legal **7**
2.1 El modelo de Destino Turístico Inteligente como eje ordenador 7
2.2 La Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes 8
2.3 El Modelo Curitiba como referencia de integración territorial sostenible 8
2.4 Alineación con la Agenda 2030 y los criterios internacionales de sostenibilidad 9
2.5 Marco normativo nacional: IRAM-SECTUR y Red de Buenas Prácticas 9
2.6 Marco institucional y jurídico local 9
2.7 Principios de planificación participativa y gobernanza multiactoral 10
2.8 Contextualización de Concordia 10
3. Diagnóstico integral del destino 15
3.1 Gobernanza colaborativa y participación 16
3.2 Innovación y tecnología 17
3.3 Sostenibilidad ambiental, económica y social 20
3.4 Accesibilidad universal e inclusión 21
3.5 Marketing, promoción y experiencia turística 22
3.6 Síntesis FODA integradora 23
3.7 Observaciones metodológicas y validez del diagnóstico 26
3.8 Implicaciones prioritarias para la fase de diseño estratégico 29
4. Escenarios de desarrollo turístico 2025–2030 **30**
4.1 Escenario tendencial: se avanza, pero no se transforma 31
4.2 Escenario restrictivo: cuando la inercia se convierte en retroceso 31
4.3 Escenario expansivo: el salto tecnológico que necesita raíces 31
4.4 Escenario deseado: Concordia como destino que se gobierna a sí mismo 32
4.5 Los escenarios como herramienta de decisión 32
5. Visión, objetivos y estrategias **33**
5.1 Visión del destino Concordia 2030 33
5.2 Principios rectores del PETSCon 33
5.3 Objetivos estratégicos por eje del modelo DTI 34
5.4 Estrategias transversales 35
5.5 Articulación interna y sentido estratégico 34
6. Plan de acción y matriz operativa 36
6.1 Lógica operativa del plan 36
6.2 Categorización temporal 37
6.3 Matriz operativa (acciones priorizadas por eje) 38
Eje A – Gobernanza y Seguridad 38
Eje B – Innovación y Tecnología 38
Eje C – Sostenibilidad 39
Eje D – Marketing, Identidad y Experiencia 39
Eje E – Accesibilidad y Movilidad 40
6.4 Gobernanza para la implementación del plan 41
6.5 Indicadores y metodología de seguimiento 41
6.6 Mecanismo de actualización del plan 42
6.7 Proyección operativa 2026 y primeros pasos 42
7. Conclusiones 44
Referencias 45
Anexo 1. Modelo de ficha operativa y ejemplo de aplicación 47

1. Introducción

Concordia es una ciudad con identidad turística propia: sus termas, su río, su patrimonio cultural y su condición de nodo regional la posicionan como un destino con potencial real de crecimiento sostenible. El Plan Estratégico de Turismo Sostenible de Concordia 2025–2030 - PETSCon - nace de la decisión política y técnica de ordenar ese potencial, proyectarlo con criterios de innovación, inclusión y gobernanza colaborativa, y traducirlo en una hoja de ruta concreta para el período 2025 - 2030.

Desde diciembre de 2023, la Municipalidad de Concordia impulsó una nueva etapa en su política turística, cuyo eje central es la articulación entre el sector público y el privado bajo un modelo de gestión orientado al desarrollo local. En ese marco, la Subsecretaría de Turismo y el Ente Mixto Concordiense de Turismo (EMCONTUR) asumieron la conducción de la agenda turística institucional y promovieron la elaboración de este plan como instrumento rector del período. Para garantizar el rigor técnico y la legitimidad del proceso, la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) fue convocada mediante un convenio específico de cooperación, asumiendo la responsabilidad de organizar, ejecutar y sistematizar el proceso participativo, coordinar los talleres temáticos, producir los insumos analíticos y elaborar el informe técnico que sustenta el PETSCon. La gobernanza del plan descansa, así, en una alianza operativa e institucional entre el Municipio, el EMCONTUR y la Universidad, que incorpora también a prestadores turísticos, cámaras empresarias, instituciones culturales, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad local.

El PETSCon adopta el modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI) como marco estratégico de referencia, estructurando su planificación en torno a cinco ejes - gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad - en alineación con la Norma IRAM 42101:2022 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Este enfoque se desarrolla en profundidad en el Marco Conceptual y Legal del presente documento.

El proceso de elaboración del PETSCon se implementó entre mayo y noviembre de 2025 mediante un relevamiento inteligente del sistema turístico local y tres talleres participativos multiactorales: un taller de diagnóstico, uno de priorización estratégica de acciones y uno de validación colectiva. Este proceso permitió relevar capacidades institucionales, mapear actores, identificar brechas y oportunidades, y construir consensos sobre las líneas de acción prioritarias. Se incorporaron además instrumentos técnico-operativos específicos, entre ellos el autodiagnóstico territorial basado en el modelo DTI y el fortalecimiento del Observatorio Turístico municipal, orientados a garantizar información sistematizada y datos abiertos como base permanente para la toma de decisiones.

El PETSCon se concibe como un instrumento de gestión flexible, dinámico y de revisión anual, diseñado para adaptarse a los cambios del entorno y sostener la retroalimentación permanente entre actores. No es un documento de cierre sino de apertura: marca el inicio de un ciclo de planificación estratégica que Concordia asume con vocación de largo plazo, con la finalidad de consolidarse como destino sostenible, inclusivo e innovador, capaz de mejorar la calidad de vida de su comunidad y de generar experiencias turísticas memorables y responsables.

2. Marco conceptual y legal

El Plan Estratégico de Turismo Sostenible de Concordia 2025 - 2030 (PETSCon) se fundamenta en un entramado conceptual y normativo que orienta su diseño, su metodología y su futura implementación. Este marco integra estándares internacionales, lineamientos nacionales, normativas locales e instrumentos participativos que permiten estructurar el desarrollo turístico bajo un enfoque sostenible, innovador y centrado en las personas. Lejos de constituir un andamiaje meramente formal, este conjunto de referencias conceptuales y legales opera como la columna vertebral que otorga coherencia interna al plan, legitima sus decisiones metodológicas y garantiza la alineación de la ciudad con las mejores prácticas del turismo contemporáneo a escala local, nacional e internacional.

2.1 El modelo de Destino Turístico Inteligente como eje ordenador

El PETSCon adopta como marco estratégico central el modelo de **Destino Turístico Inteligente (DTI)**, promovido internacionalmente por la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) de España y desarrollado metodológicamente a través de su Manual de Gestión de la Metodología DTI (SEGITTUR, 2024) cuya aplicación al contexto argentino se articula mediante la **Norma IRAM 42101:2022 para Destinos Turísticos Inteligentes**. Esta norma, elaborada por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) en articulación con el sistema turístico nacional, constituye el instrumento técnico de referencia más específico disponible en el país para la planificación de destinos bajo criterios de innovación, sostenibilidad y gobernanza colaborativa (IRAM, 2022).

La Norma IRAM 42101:2022 define un Destino Turístico Inteligente como aquel que, apoyado en una infraestructura tecnológica de vanguardia, garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de los residentes. Su arquitectura se estructura en cinco dimensiones interdependientes que el PETSCon adopta explícitamente como ejes organizadores del diagnóstico, la planificación y el monitoreo:

1. **Gobernanza colaborativa:** articulación entre actores públicos, privados, académicos y comunitarios para la toma de decisiones compartida y la gestión coordinada del destino.
2. **Innovación:** incorporación de procesos creativos, metodologías ágiles y enfoques disruptivos para la mejora continua de productos, servicios y experiencias turísticas.
3. **Tecnología:** uso estratégico de herramientas digitales, plataformas de datos, conectividad e infraestructura tecnológica al servicio de la gestión y la experiencia turística.
4. **Sostenibilidad:** integración de criterios ambientales, sociales, culturales y económicos como principio rector de toda política turística, garantizando el equilibrio entre desarrollo y preservación territorial.
5. **Accesibilidad universal:** garantía de condiciones de igualdad de acceso y disfrute del destino para todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales, cognitivas o comunicacionales.

Esta estructura normativa le otorga al PETSCon un marco técnico verificable, comparable con otros destinos del sistema y coherente con los estándares de planificación turística más avanzados del país.

2.2 La Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes

El modelo DTI trasciende el ámbito español y se ha consolidado como referencia regional a través de la **Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes**, constituida formalmente en julio de 2022 en Medellín e impulsada en el marco de la cooperación turística iberoamericana con el respaldo

técnico de SEGITTUR y la participación activa de organismos de turismo de América Latina. Esta red proporciona un sistema de herramientas metodológicas, indicadores compartidos y buenas prácticas transferibles que permiten a los destinos miembros avanzar de manera articulada hacia la inteligencia territorial en turismo (SEGITTUR, 2022).

Los manuales técnicos de la Red Iberoamericana DTI establecen que la inteligencia de un destino radica en su capacidad para integrar gobernanza, datos, innovación y sostenibilidad en un sistema de gestión cohesionado y orientado al bien común, más allá de su nivel de adopción tecnológica. En este sentido, la Red propone indicadores de diagnóstico estandarizados, organizados según las cinco dimensiones del modelo, que permiten medir el estado de situación de cada destino, identificar brechas y priorizar intervenciones estratégicas (Salessi *et al*., 2025). La sistematización de estas experiencias en distintos territorios iberoamericanos, incluyendo el análisis comparado de indicadores ambientales entre modelos DTI, ha sido documentada recientemente en Rucci et al. (2025), obra que reúne aprendizajes y perspectivas de destinos de la región y constituye un referente actualizado para la implementación del modelo. El PETSCon incorpora esta lógica de medición en su proceso de autodiagnóstico territorial 2025 y en el sistema de indicadores del Observatorio Turístico, asegurando que los avances de Concordia sean cuantificables, auditables y comparables con otros destinos de la región iberoamericana.

La adhesión conceptual y metodológica al modelo de la Red Iberoamericana DTI implica, además, un compromiso con la mejora continua: los destinos no se certifican como "inteligentes" de manera estática, sino que avanzan progresivamente hacia niveles superiores de gestión a través de evaluaciones periódicas, ajustes estratégicos y la incorporación sostenida de nuevas capacidades. Esta filosofía de desarrollo incremental es plenamente coherente con la naturaleza cíclica y revisable del PETSCon.

2.3 El Modelo Curitiba como referencia de integración territorial sostenible

A nivel internacional, la experiencia de **Curitiba (Brasil)** se ha consolidado como uno de los casos más relevantes y estudiados de planificación urbana y turística con base en criterios de sostenibilidad, integración territorial e innovación práctica. Su modelo de gestión - desarrollado con continuidad y coherencia estratégica desde la década de 1970 bajo la conducción del Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) - demuestra que es posible transformar estructuralmente un destino mediante la articulación entre planificación territorial, participación ciudadana, innovación tecnológica aplicada y compromiso irrenunciable con la sostenibilidad ambiental y social (IPPUC, 2020).

Lo que hace del Modelo Curitiba una referencia particularmente pertinente para el PETSCon es su filosofía de intervención: la acupuntura urbana - concepto desarrollado por Jaime Lerner (2003) - propone que transformaciones profundas pueden iniciarse a partir de intervenciones precisas, localizadas y de alto impacto simbólico, que activan procesos de cambio más amplios en el tejido urbano y social. Este principio es directamente aplicable a la realidad de Concordia, donde las limitaciones presupuestarias y la complejidad institucional demandan una lógica de intervención estratégica, focalizada y con capacidad de efecto demostrativo.

Curitiba muestra, además, que la integración entre movilidad, espacio público, gestión ambiental, identidad cultural y turismo es resultado de una planificación consistente, participativa y de largo plazo, capaz de mantener coherencia entre sus distintos componentes a lo largo del tiempo. La Organización Mundial del Turismo ha documentado esta experiencia como caso de referencia en buenas prácticas para destinos urbanos sostenibles en América Latina (OMT, 2019), destacando su

capacidad de replicación y escalabilidad en ciudades medias con vocación turística y desafíos similares de planificación territorial.

En el marco del PETSCon, el Modelo Curitiba inspira tres principios operativos concretos: la priorización de intervenciones con alto impacto visible y rápida apropiación comunitaria; la integración de los distintos ejes del plan (tecnología, sostenibilidad, accesibilidad, gobernanza y promoción) bajo una narrativa territorial unificada; y la apuesta por la continuidad institucional como condición necesaria para que las transformaciones sean perdurables y no dependientes de coyunturas políticas.

2.4 Alineación con la Agenda 2030 y los criterios internacionales de sostenibilidad

El PETSCon se alinea con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, integrándose de manera transversal en todas sus etapas. El plan se concibe como un instrumento que articula las dimensiones económicas, sociales y ambientales del turismo, promoviendo la equidad, la inclusión, el empleo local y el cuidado del medio ambiente. Este enfoque ubica a Concordia en sintonía con los compromisos globales de sostenibilidad y con los criterios internacionales de turismo responsable establecidos por el **Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC)**, avanzando hacia un desarrollo equilibrado y con impacto positivo sobre la comunidad.

En particular, el PETSCon prioriza la contribución a los ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 11 (ciudades y comunidades sostenibles), 12 (producción y consumo responsables), 13 (acción por el clima), 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y 17 (alianzas para los objetivos), reconociendo que el turismo sostenible, cuando es gestionado de manera estratégica, puede operar como vector transversal de cumplimiento de múltiples metas de desarrollo simultáneamente.

2.5 Marco normativo nacional: IRAM-SECTUR y Red de Buenas Prácticas

En el plano normativo nacional, el PETSCon incorpora los estándares de calidad turística establecidos por la serie **IRAM-SECTUR 42200** sobre sistemas de gestión de la calidad en servicios turísticos (IRAM, 2014), que proveen criterios técnicos verificables para la evaluación de prestadores, infraestructuras y experiencias turísticas. Estos estándares complementan la Norma IRAM 42101:2022 a escala del destino con criterios de calidad operativa aplicables a los servicios que lo componen. Suplementariamente, el plan se articula con la **Red de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible** del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (MinTurDep, 2023), que establece criterios de certificación, gestión ambiental y mejora continua para destinos y prestadores turísticos argentinos. Esta alineación garantiza que los indicadores del Observatorio Turístico de Concordia sean comparables con los de otros destinos del país que participan del sistema nacional de calidad turística, facilitando el benchmarking, la cooperación interinstitucional y el acceso a líneas de financiamiento vinculadas al cumplimiento de estos estándares.

2.6 Marco institucional y jurídico local

Desde el plano institucional, el PETSCon se sustenta en el **Convenio Específico de Cooperación Técnica** celebrado entre la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y la Secretaría de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Concordia, a través de su Subsecretaría de Turismo (Municipalidad de Concordia & UNER, 2025). Este instrumento formal establece las obligaciones de las partes, los plazos, los roles, las responsabilidades técnicas, la coordinación de los talleres participativos, la producción de insumos y la elaboración de los informes técnicos que dan sustento al plan. El convenio confiere legitimidad administrativa al proceso, garantiza el financiamiento y consolida una estructura de trabajo basada en la cooperación público-académica.

2.7 Principios de planificación participativa y gobernanza multiactoral

El enfoque conceptual del PETSCon se completa con los principios de la planificación participativa y situada, la estrategia de desarrollo local con enfoque territorial y las prácticas de gobernanza multiactoral. Estos lineamientos, presentes a lo largo de los talleres y la documentación institucional, afirman la importancia de incorporar saberes locales, fortalecer la capacidad estatal, mejorar la articulación intersectorial y promover decisiones basadas en datos. La metodología aplicada (relevamiento inteligente, diagnóstico DTI, construcción de escenarios y validación colectiva) responde estrictamente a estos fundamentos y asegura que el plan sea técnicamente robusto, socialmente legítimo y territorialmente pertinente.

2.8 Contextualización de Concordia

La ciudad de Concordia se localiza en el noreste de la provincia de Entre Ríos. Ubicada sobre el corredor estratégico del río Uruguay, Concordia se presenta como un destino en plena expansión dentro del litoral argentino, con un posicionamiento creciente y condiciones favorables para el desarrollo de nuevas inversiones turísticas.

Con una población que supera los 200.000 habitantes, la ciudad funciona como un nodo regional consolidado, con una base sólida de servicios, comercio, educación y actividad turística. Su localización dentro del sistema binacional Argentina-Uruguay la posiciona como un punto clave para captar flujos de visitantes regionales e internacionales, favoreciendo la accesibilidad, la circulación y la proyección de proyectos con alcance ampliado.

En este contexto, Concordia combina escala urbana, conectividad y demanda regional, configurando un entorno estratégico para inversiones con potencial de crecimiento y valorización.

En términos productivos, Concordia presenta una matriz económica diversificada, en la que se destacan la citricultura (actividad que le ha valido el reconocimiento como capital nacional del sector), la actividad forestal, el comercio y el sector de servicios. En las últimas décadas, el turismo ha adquirido una creciente importancia como actividad dinamizadora de la economía local, particularmente a partir del desarrollo del producto termal, consolidado mediante el Parque Termal de Concordia y el complejo de Termas del Ayuí.

Figura 2.1
Identidad productiva regional: citrus y vitivinicultura



Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Concordia / EMCONTUR, 2025

Asimismo, integra el corredor termal de la provincia de Entre Ríos, posicionándose como destino de bienestar y descanso, complementado con propuestas vinculadas al turismo de naturaleza, turismo náutico, pesca deportiva, turismo histórico-cultural, enoturismo y turismo de reuniones y eventos. En este sentido, su cercanía con el Parque Nacional El Palmar amplía la oferta regional asociada al turismo de naturaleza y fortalece su articulación territorial.

Figura 2.2
Termas y Parque Acuático del Ayuí. Concordia.



Desde la perspectiva de la planificación, Concordia enfrenta desafíos estructurales vinculados a la diversificación productiva, la generación de empleo, la reducción de desigualdades socioeconómicas y la consolidación de un modelo de desarrollo sostenible. En este marco, el turismo se configura como un sector con potencial para promover procesos de inclusión, innovación y articulación público-privada, lo que justifica su consideración como eje estratégico para el análisis del desarrollo local.

Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Concordia / EMCONTUR, 2025


Comparti CONCORDIA
UBICACIÓN GEOGRÁFICA
CONCORDIA
ENTRE RÍOS
LAGO SALTO GRANDE
POR RN 14: NORTE
CATARATAS 887 KM
POSADAS 587 KM
CORRIENTES 504 KM
FEDERACIÓN 63 KM
A LA CRIOLLA 22 KM
ARROYO AYUÍ GRANDE
PENÍNSULA SOLER
TERMAS Y CAMPING DE PUNTA VIRACHO
PLAYA SOL
TERMAS DEL AYUÍ Y PARQUE ACUÁTICO
PLAYAS DEL PERILAGO
CAMPING LAS PALMERAS
PUENTE INTERNACIONAL SALTO GRANDE
REPRESA HIDROELÉCTRICA DE SALTO GRANDE
ECOPARQUE, MUSEO Y CENTRO CULTURAL SALTO GRANDE
MONTEVIDEO 507 KM
PRODUCCIÓN REGIONAL
A ZONA NORTE POR RN 015
TERMAS CONCORDIA
PLAYA Y CAMPING LA TORTUGA ALEGRE
TURISMO RURAL
PARQUE LIQUIDÁMBAR
AEROCLUB
AEROPUERTO CONCORDIA
AUTOVÍA ARTIGAS
A CONCORDIA POR O. MAGNASCO Y V. ZORRAQUÍN
VILLA ZORRAQUÍN
AUTÓDROMO
VILLAGE TERMAL
GOLF CLUB CONCORDIA
SALTO R.O.U
SALTO CHICO
A LOS CHARRÚAS 35 KM
JARDÍN BOTÁNICO
HOSPITAL MASVERNAT
REGIMIENTO
PARQUE SAN CARLOS
HOSTAL DEL RÍO
CONCORDIA TRÁNSITO PESADO RUTA 4
A. YUQUERÍ GRANDE
CLUB HÍPICO
ESTADIO
POLIDEPORTIVO
NARANJAL DE PEREDA
CENTRO DE CONVENCIONES
CORSÓDROMO
TERMINAL DE OMNIBUS
CONCORDIA AL CENTRO
PLAZA ZORRAQUÍN
PLAZA URQUIZA
A FEDERAL 107 KM
VILLA ADELA
PLAZA ESPAÑA
PLAZA 25 DE MAYO
NUEVA COSTANERA Y PLAYA NEBEL
CLUB REGATAS
ZONA VERDE
CLUB CAMPING PESCA
RÍO URUGUAY
EST. CENTRAL
PARQUE MITRE
HOSPITAL FELIPE HERAS
CAMPO DE LOS DEPORTES
CONCORDIA
TERRAZAS DE LA COSTA
PUERTO
A. YUQUERÍ CHICO
PLAYA LOS SAUCES
POR RN 18
PARANÁ 270 KM
SANTA FE 295 KM
ROSARIO 361 KM
CÓRDOBA 658 KM
PEAJE
PUERTO YERUÁ
POR RN 14: SUR
P.N. EL PALMAR 68 KM
PALACIO SAN JOSÉ 165 KM
BUENOS AIRES 430 KM
LAS DISTANCIAS INDICADAS, ESTÁN CALCULADAS DESDE LA PLAZA PRINCIPAL
LAS DISTANCIAS AQUÍ EXPRESADAS NO REPRESENTAN LA ESCALA REAL. ESTAS PUEDEN SUFRIR MODIFICACIONES PARA UNA MEJOR INTERPRETACIÓN.
REFERENCIAS
HOSPITAL D. MASVERNAT MONS. TAVELLA 2000 TEL: 0345 425 1135
HOSPITAL FELIPE HERAS SCATTINI 25 - TEL: 0345 421-2580
AEROPUERTO CONCORDIA MONS. ROSCH 5800 TEL: 0345 403-1963
TERMINAL DE ÓMNIBUS TEL.: 0345 421 7235
LINEA 7, A TERMAS Y LAGO SALTO GRANDE
CENTRO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA TEL: 0345 508-0276
MUSEOS
TERMAS
CAMPING
PLAYAS

Observatorio Turístico

El Observatorio Turístico de Concordia se configura como una herramienta técnica orientada a la producción, sistematización y análisis de información estratégica para la gestión pública del turismo. Funciona en el ámbito de la Subsecretaría de Turismo, en articulación con el Ente Mixto Concordiense de Turismo (EMCONTUR) y actores del sector privado.

Su creación responde a la necesidad de fortalecer los procesos de toma de decisiones basados en evidencia, en un contexto en el que el turismo se consolida como uno de los ejes estratégicos de desarrollo económico local. En este sentido, el Observatorio se inscribe en una lógica de planificación sustentada en datos, contribuyendo a la transparencia institucional y a la mejora continua de la competitividad del destino.

Entre sus principales funciones se destacan la recolección sistemática de datos cuantitativos y cualitativos del sector turístico, la medición de indicadores clave (tales como ocupación hotelera promedio, estadía media, perfil del visitante, gasto estimado y estacionalidad) y la elaboración de informes periódicos destinados tanto a la gestión pública como a los actores privados.

Desde la perspectiva del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), el Observatorio se posiciona como un componente central del eje de innovación y gobernanza, al promover el uso estratégico de la información para optimizar la experiencia del visitante, mejorar la eficiencia en la gestión y fortalecer la sostenibilidad del destino.

En un escenario caracterizado por cambios en los patrones de consumo turístico, procesos de digitalización y creciente competencia entre destinos, el Observatorio Turístico de Concordia adquiere relevancia como instrumento clave para consolidar un modelo de gestión basado en conocimiento, anticipación estratégica y desarrollo sostenible.

En función de ello, a continuación, se presentan los principales resultados derivados de los estudios desarrollados por el Observatorio, los cuales constituyen insumos fundamentales para el análisis del desempeño turístico local.

Concordia se posiciona como un destino multiproducto, con una oferta diversificada basada en información de mercado que permite identificar segmentos consolidados y oportunidades claras de crecimiento.

Entre los datos de la serie 2025, se estima que la ciudad presentó más de 200.000 pernoctaciones y una estadía promedio de 3 noches, generando un impacto económico superior a USD 41.026 millones.

El turismo termal y de bienestar es el principal motor de demanda, concentrando el 28% de las actividades y constituyendo el eje del posicionamiento del destino. A su vez, la oferta se complementa con propuestas de turismo cultural (15%) y naturaleza, río y pesca deportiva (15%), configurando una base diversificada que amplía el atractivo.

Un dato estratégico es que el 20% de los visitantes son turistas en tránsito, lo que representa una oportunidad concreta para inversiones orientadas a aumentar la estadía y el gasto turístico.

El segmento de turismo de reuniones y eventos muestra un crecimiento sostenido, con 97 eventos en 2025 (+38,9%), consolidando una demanda durante todo el año y contribuyendo a la desestacionalización.

Asimismo, eventos de gran convocatoria como el carnaval, con más de 74.000 espectadores y picos de ocupación del 90%, evidencian la capacidad del destino para generar alta demanda en períodos específicos.

En paralelo, segmentos como el turismo rural y el enoturismo presentan un desarrollo incipiente, pero con alto potencial, vinculados a la identidad productiva local y a la creciente demanda por experiencias auténticas.

Esta combinación de productos consolidados, demanda activa y segmentos emergentes posiciona a Concordia como un destino con oportunidades concretas para diversificar y escalar inversiones turísticas.

Demanda y mercados emisores

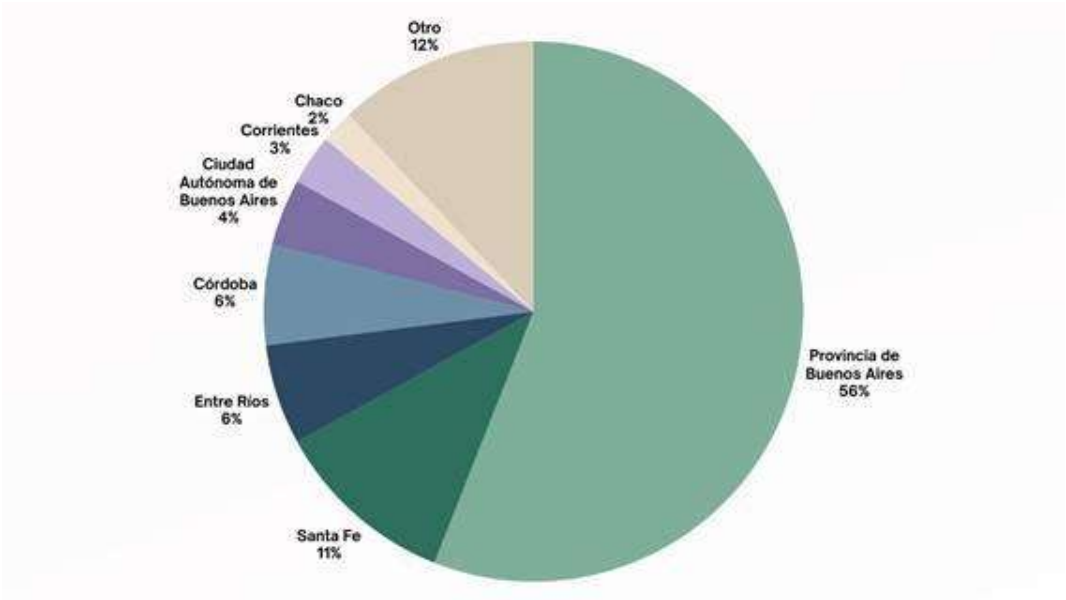
Del análisis realizado durante el período 2025, la procedencia de los visitantes indica una predominancia del turismo nacional, que representa el 87% del total de turistas, mientras que el 13% corresponde a visitantes internacionales.

Entre los mercados emisores nacionales, la Provincia de Buenos Aires concentra el 56% de los visitantes, consolidándose como el principal mercado para el destino. En tanto, en los mercados emisores internacionales se destaca Uruguay con el 74%. Esto posiciona a Concordia como un destino turístico regional y de proximidad.

A continuación, se pueden observar las principales provincias emisoras de visitantes.

Figura 2.3

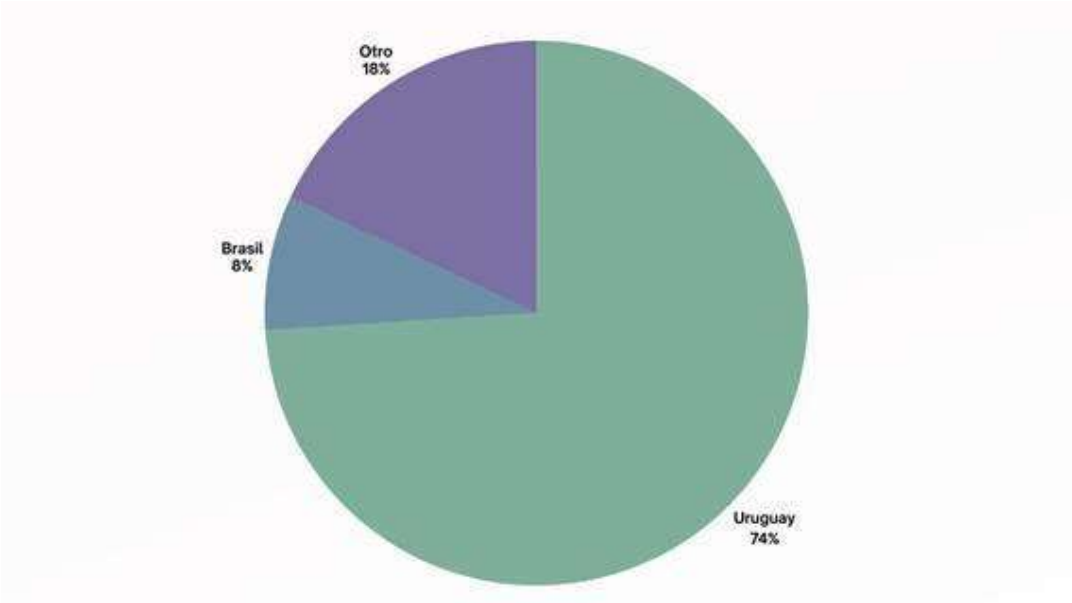
Procedencia Nacional



Fuente: Subsecretaría de Turismo - Municipalidad de Concordia, Dir. de Observatorio Turístico.

Figura 2.4

Procedencia Internacional



Fuente: Subsecretaría de Turismo - Municipalidad de Concordia, Dir. de Observatorio Turístico.

Según el Índice Turístico de Localidades (ITL), Concordia se posiciona como un destino en desarrollo con alto potencial de crecimiento, ofreciendo condiciones favorables para la inversión. La ciudad presenta una demanda estable, flujo constante de visitantes y niveles de ocupación equilibrados, lo que garantiza un mercado activo con capacidad de generar retorno.

El perfil de la demanda, mayoritariamente nacional y de proximidad, asegura continuidad, recurrencia y bajo costo de captación, mientras que las estadías cortas y el turismo en tránsito generan alta rotación de visitantes, creando oportunidades concretas para maximizar la rentabilidad a través de nuevas propuestas y experiencias.

Un mercado dinámico, en crecimiento y con oportunidades claras para invertir y escalar.

3. Diagnóstico integral del destino

Comprender el estado actual del turismo en Concordia requería algo más que relevamientos técnicos: exigía escuchar a quienes construyen el destino todos los días. Por eso, el diagnóstico que sustenta el PETSCon 2025 - 2030 no parte de un único instrumento ni de una sola mirada, sino de la convergencia entre cuatro fuentes de información que se complementan y se validan mutuamente: el relevamiento inteligente del sistema turístico local, el autodiagnóstico territorial realizado en 2025, la sistematización académica producida por el equipo de la UNER, y los resultados de los tres talleres participativos multiactorales ejecutados entre mayo y noviembre de 2025.[1]

Esta metodología triangulada permitió construir una lectura compleja, empíricamente fundada y territorialmente situada del destino. Los diagnósticos de mesas temáticas, las matrices FODA

[1] *La documentación completa del proceso diagnóstico - informes de sistematización de los tres talleres participativos, matrices de autodiagnóstico territorial y registros de mesas temáticas - se encuentra disponible en: Resultados del proceso participativo - PETSCon 2025-2030*

ampliadas, las priorizaciones de acciones estratégicas y la herramienta de autodiagnóstico DTI convergieron en cuatro conclusiones estructurales que orientan el conjunto del plan: Concordia dispone de capitales identitarios y capacidades institucionales que constituyen una base real de trabajo; la gobernanza turística presenta fragilidades que limitan la continuidad de las políticas; existen rezagos concretos en digitalización y gestión de datos que condicionan la competitividad del destino; y se identifican oportunidades vinculadas a eventos, energías limpias y articulaciones regionales e internacionales que el plan debe capitalizar.

Lo que sigue es la lectura integrada de ese diagnóstico, organizada según las cinco dimensiones del modelo DTI: Gobernanza, Innovación y Tecnología, Sostenibilidad, Accesibilidad Universal, y Marketing, Promoción y Experiencia. Cada dimensión incorpora los hallazgos cualitativos de los talleres, los resultados del autodiagnóstico y las frecuencias temáticas emergentes del proceso de sistematización con Atlas.ti[2].

3.1 Gobernanza colaborativa y participación

Concordia no parte de cero en materia de gobernanza turística. El Ente Mixto Concordiense de Turismo (EMCONTUR) es una estructura reconocida, con presencia institucional y capacidad de convocatoria. Sin embargo, reconocer su existencia no equivale a afirmar su plena eficacia: los talleres participativos revelaron que el principal problema de la gobernanza local radica en la inexistencia de mecanismos estables que articulen, coordinen y sostengan decisiones compartidas en el tiempo, más que en la ausencia de actores o de estructuras.

El análisis temático del Primer Taller identificó la comunicación y difusión institucional, el fortalecimiento de la gobernanza público - privada y la confianza interinstitucional como las preocupaciones más frecuentes entre los participantes. Detrás de estas frecuencias temáticas hay un diagnóstico claro: la fragmentación responde principalmente a la ausencia de canales sostenidos, protocolos actualizados y espacios de participación formalizados que den continuidad a las iniciativas más allá de los ciclos políticos.

La discontinuidad de los planes de desarrollo turístico fue señalada reiteradamente como obstáculo central. Los actores la vincularon con los cambios de gestión, la falta de una estructura técnica permanente y la escasa práctica de evaluación de resultados. El propio EMCONTUR fue valorado como espacio instalado pero cuestionado en su representatividad: la ausencia de actores estratégicos como la Comisión de Desarrollo de Salto Grande (CODESAL) y el complejo termal en los espacios de decisión turística fue identificada como una debilidad estructural que erosiona el consenso y la legitimidad del sistema. El autodiagnóstico territorial confirma este diagnóstico desde la evidencia cuantitativa: los registros disponibles son parciales, los sistemas estadísticos son débiles y la toma de decisiones sigue dependiendo en buena medida de percepciones individuales antes que de datos verificables.

Las propuestas que emergieron del proceso participativo son concretas y urgentes: fortalecer la institucionalidad del EMCONTUR con mandato operativo claro, constituir mesas temáticas con agendas definidas y periodicidad garantizada, crear un Comité Permanente de Seguimiento del PETSCon y aprobar normativas marco que den estabilidad a las políticas turísticas independientemente de los cambios de gestión.

[2] ATLAS.ti es un software diseñado para organizar, analizar e interpretar grandes volúmenes de datos cualitativos (texto, multimedia, geográficos, redes sociales) en investigaciones de ciencias sociales, marketing y estudios de mercado.

Síntesis FODA

Fortalezas: EMCONTUR como estructura de articulación con presencia institucional reconocida; visión crítica y reflexiva de los actores del sector; capacidad instalada en instituciones culturales y naturales que operan con autonomía y compromiso territorial; referentes académicos y equipos técnicos locales calificados.

Oportunidades: Creación de mesas temáticas permanentes dentro del EMCONTUR con representación sectorial estable; consolidación del turismo como política de Estado que trascienda los mandatos electorales; incorporación de educación turística en escuelas siguiendo modelos exitosos de la región como Colón y Federación; articulación con experiencias de gobernanza turística de escala regional e internacional.

Debilidades: Baja confianza entre actores institucionales; ausencia de canales efectivos y sostenidos de participación ciudadana; imagen negativa del destino en el imaginario social interno y externo; débil presencia estatal en sectores clave como el patrimonio cultural y los museos; déficit en sistematización de la comunicación turística oficial y en los sistemas estadísticos municipales.

Amenazas: Crisis socioeconómica que amplifica la percepción de inseguridad; riesgo de discontinuidad de proyectos estratégicos ante cambios de gestión política; brecha estructural de competitividad frente a destinos vecinos más consolidados; indiferencia o desconfianza ciudadana hacia el turismo como actividad de desarrollo colectivo.

Recomendación: Institucionalizar mesas público-privadas con mandato operativo y agendas temáticas definidas; avanzar en la aprobación de ordenanzas marco de sostenibilidad y gobernanza turística; establecer el Observatorio Turístico con datos abiertos como primera prioridad operativa del plan.

3.2 Innovación y tecnología

El diagnóstico tecnológico de Concordia presenta una tensión clara: hay iniciativas innovadoras valiosas (proyectos con tecnología QR y realidad aumentada en museos, plataformas municipales funcionando, profesionales calificados en el territorio) pero estas existen de manera aislada, sin articulación sistémica, sin presupuesto sostenido y sin la infraestructura de conectividad que les permitiría escalar. El resultado es un ecosistema digital turístico fragmentado, donde el potencial está presente pero la integración está ausente.

Los participantes del Primer Taller identificaron con precisión los obstáculos que explican esta situación: presupuesto insuficiente y discontinuo, escasa conectividad en los nodos estratégicos del destino (las termas, la costanera, las plazas centrales), débil articulación entre actores tecnológicos del sector público, privado y académico, y barreras institucionales concretas que dificultan el registro e integración de prestadores en las plataformas oficiales. El autodiagnóstico territorial confirma esta lectura: la cobertura tecnológica es heterogénea y las brechas más críticas se concentran precisamente en los puntos de mayor afluencia turística.

Las herramientas faltantes más mencionadas dan cuenta de un destino que observa desde afuera la transformación digital que ya están viviendo sus competidores: plataformas de gestión integradas, sistemas de actualización en tiempo real, recorridos digitales interactivos, monitoreo de reputación online, inteligencia artificial aplicada a la atención al visitante. Mientras tanto, las herramientas

disponibles (redes sociales, geolocalización, páginas web, experiencias digitales puntuales) se usan de manera desarticulada y sin actualización sistemática, limitando su potencial de impacto.

Las prioridades consensuadas en los talleres son claras: fortalecer el Observatorio Turístico Local como plataforma central de inteligencia del destino, actualizar la cartografía digital y las plataformas de información, poner en valor digital el patrimonio cultural y natural, e incorporar herramientas de inteligencia turística en articulación con la UNER y la UTN.

Figura 3.1
Aeropuerto Comodoro Juan José Pierrestegui. Concordia.



Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Concordia / EMCONTUR, 2025

Síntesis FODA

Fortalezas: Capital humano con experiencia técnica y académica; proyectos piloto innovadores en funcionamiento; convenios académicos disponibles con universidades locales; plataformas municipales y provinciales existentes como base de desarrollo.

Oportunidades: Integración de tecnologías ya disponibles para mejorar la experiencia del visitante; desarrollo de soluciones tecnológicas locales mediante convenios UNER-UTN; capacitación digital de prestadores; visibilización digital integrada y coordinada de toda la oferta turística.

Debilidades: Escasez estructural de presupuesto tecnológico; falta de articulación operativa entre desarrolladores, municipio, universidades y prestadores; problemas de conectividad en nodos estratégicos; uso fragmentado de herramientas digitales; ausencia de un sistema integral de información turística en tiempo real.

Amenazas: Brecha creciente frente a destinos que ya integran inteligencia artificial, big data y reservas online; riesgo de invisibilidad de atractivos no digitalizados; pérdida de oportunidades comerciales por ausencia de posicionamiento en plataformas clave.

Recomendación: Constituir la Mesa Interdisciplinaria de Innovación y Tecnología como espacio permanente de articulación; diseñar e implementar un roadmap de digitalización con tres componentes articulados: plataforma integrada, actualización cartográfica y sistema de indicadores en línea.

3.3 Sostenibilidad ambiental, económica y social

Uno de los hallazgos destacado de los talleres participativos en la dimensión de sostenibilidad fue de carácter conceptual: los actores locales distinguen con claridad entre acciones sustentables (que aprovechan los recursos naturales en el presente) y una estrategia genuina de sostenibilidad turística (que garantiza la disponibilidad de esos recursos para las generaciones futuras). Esta distinción revela un nivel de madurez reflexiva que no siempre está presente en procesos de planificación similares. Al mismo tiempo, señala una brecha entre la comprensión del problema y la capacidad colectiva de abordarlo de manera sistemática.

Concordia tiene un capital natural y cultural de alta calidad. Sus atractivos son diversos, reconocidos y valorados por los visitantes. Pero ese capital no está siendo gestionado con criterios de sostenibilidad verificables: no existen diagnósticos sistemáticos del estado ambiental del destino, no hay incentivos claros para que los prestadores adopten prácticas responsables y la ciudadanía en general no percibe el turismo como una herramienta de desarrollo colectivo que también la involucra.

La integración comunitaria emergió como el eje transversal más sensible de la dimensión de sostenibilidad. Los participantes señalaron la necesidad urgente de incorporar a los sectores más vulnerables al circuito productivo turístico, tomando como ejemplo negativo la situación de Colonia Ayuí, donde el turismo opera sin articulación real con la comunidad local, generando una desconexión que debilita tanto la sostenibilidad social como la autenticidad de la experiencia ofrecida. La pobreza, la inseguridad y el deterioro del espacio público fueron identificados como amenazas directas a la percepción de sostenibilidad del destino, recordando que la sostenibilidad no es solo ambiental: es también social, económica y cultural.

Las acciones prioritarias identificadas en el proceso son concretas: programas de movilidad y gestión de residuos, promoción de energías renovables aplicadas al sector turístico, diseño de certificaciones ambientales locales adaptadas a la escala de las pymes, y elaboración de un Manual de Buenas Prácticas para prestadores y organizadores de eventos. El autodiagnóstico confirma vacíos específicos en la medición de espacios verdes y en el registro del impacto ambiental de la actividad turística.

Síntesis FODA

Fortalezas: Capital natural y cultural de alta diversidad; comprensión crítica de los actores sobre la diferencia entre sustentabilidad y sostenibilidad; reconocimiento del turismo como actividad económica transversal; participación activa de ONGs, clubes deportivos, asociaciones vecinales y actores culturales comprometidos con el territorio.

Oportunidades: Construcción de una estrategia de sostenibilidad con indicadores propios adaptados a la realidad local; activación del turismo comunitario como vector de desarrollo territorial; vinculación con experiencias exitosas de la región para intercambio de buenas prácticas; creación de espacios de formación y sensibilización sectorial.

Debilidades: Ausencia de un diagnóstico sistemático del estado de la sostenibilidad turística; articulación débil entre sectores; inexistencia de incentivos para prácticas sostenibles en pymes y eventos; escasa apropiación ciudadana del turismo como herramienta de desarrollo colectivo; falta de indicadores propios de medición.

Amenazas: Exclusión de sectores vulnerables de los beneficios del turismo; riesgo de sobreexplotación del entorno por ausencia de regulación ambiental específica; persistencia de políticas orientadas

exclusivamente a la rentabilidad económica; desigualdad en el acceso a los beneficios generados por el sector.

Recomendación: Activar programas piloto de gestión de residuos y eficiencia energética en termas, hotelería y gastronomía; diseñar métricas locales de sostenibilidad que alimenten sistemáticamente el Observatorio Turístico.

3.4 Accesibilidad universal e inclusión

En los talleres participativos, la accesibilidad fue abordada desde una perspectiva que excede con creces la infraestructura física. Los actores la comprendieron como una cadena continua que involucra dimensiones físicas, comunicacionales, sensoriales, cognitivas y actitudinales. Esta comprensión amplia es, en sí misma, un activo: evidencia que hay conocimiento técnico instalado en el territorio y disposición para avanzar. El problema es la distancia entre la visión y la realidad cotidiana del destino.

Las barreras identificadas son múltiples y de distinto tipo. En infraestructura: veredas rotas sin rampas, transporte público inaccesible o directamente inexistente en los horarios clave del circuito turístico, señalética escasa e inadecuada. En comunicación: ausencia de materiales multiformato en los puntos de información, falta de indicaciones claras sobre las condiciones de accesibilidad de cada servicio. En formación: escasa capacitación del personal de atención en trato empático y Lengua de Señas Argentina (LSA). Los participantes citaron explícitamente normas de referencia - Ley de Accesibilidad, normas IRAM, LSA, pictogramas, menús en Braille - lo que confirma que el conocimiento existe, pero su implementación efectiva está pendiente.

Se reconocieron algunas buenas prácticas parciales (el parque San Carlos fue mencionado como referencia) que pueden funcionar como punto de partida para procesos de replicación más sistemáticos. Las propuestas consensuadas son diversas: nivelación de veredas y rampas en accesos a atractivos principales, duchas accesibles, cartas en Braille en gastronomía, senderos adaptados en espacios naturales, transporte con rampas o elevadores, sistemas de registro previo para excursiones, y un mapa turístico accesible con recorridos e infraestructura detallada. La incorporación de tecnologías accesibles de bajo costo (audioguías, QR con audio y video en LSA, apps con navegación adaptada) fue señalada como una oportunidad de alto impacto y costo moderado que el plan no puede dejar pasar.

Síntesis FODA

Fortalezas: Comprensión integral de la accesibilidad como cadena continua; conocimiento técnico-normativo instalado en los actores; buenas prácticas parciales existentes y replicables; disposición del sector para avanzar.

Oportunidades: Incorporación de tecnologías accesibles de bajo costo; formación del personal en trato empático, LSA y diseño universal; elaboración de un mapa turístico accesible; alianzas estratégicas con instituciones de salud, discapacidad y educación especial.

Debilidades: Infraestructura urbana y turística deficiente en los principales recorridos; transporte poco o nada accesible en los momentos clave del circuito turístico; falta de comunicación sobre las condiciones de accesibilidad de cada servicio; baja capacitación generalizada; ausencia de una política municipal unificada que estandarice la accesibilidad en toda la cadena de valor.

Amenazas: Consolidación de una imagen de Concordia como destino excluyente para personas con discapacidad o movilidad reducida; riesgo de sanciones por incumplimiento de normativa nacional vigente; pérdida de segmentos de mercado de alto potencial de crecimiento.

Recomendación: Establecer plazos y metas concretas para señalética universal y formación obligatoria en accesibilidad para actores públicos y privados; avanzar hacia la certificación del destino mediante implementación progresiva de estándares IRAM en toda la cadena turística.

3.5 Marketing, promoción y experiencia turística

Concordia tiene relatos; tiene una identidad cultural rica, productos turísticos con potencial de diferenciación real y experiencias que los visitantes valoran y recuerdan. Con lo que no cuenta aún es con una narrativa unificada que articule todo eso hacia afuera de forma coherente y estratégica. Esta es la síntesis más honesta de lo que el diagnóstico reveló en esta dimensión: no hay escasez de materia prima, hay escasez de arquitectura comunicacional.

Los atractivos son concretos y reconocidos: las termas, el carnaval, la producción citrícola, el patrimonio arquitectónico conservado, las fiestas de colectividades y la gastronomía regional, entre otros. Sin embargo, ninguno de ellos está articulado con los demás en una propuesta integrada de destino. Cada sector comunica desde su propia lógica, lo que fragmenta la imagen de Concordia y debilita su reconocimiento en los mercados emisores clave. El Encuentro Nacional de Dirigentes de Colectividades, que se desarrolla anualmente, fue citado en los talleres como un caso de éxito que demuestra el potencial real del destino cuando existe planificación, articulación y voluntad institucional.

Uno de los hallazgos más relevantes del proceso es la dualidad de la imagen interna de Concordia. Los visitantes la valoran: destacan la limpieza, el orden, el verde urbano, el patrimonio histórico algunos residentes se identifican con esos atributos, otros asocian la ciudad con inseguridad, pobreza y deterioro. Esta brecha entre imagen externa e imagen interna es uno de los desafíos comunicacionales más urgentes que el plan debe abordar: sin una comunidad que crea en su propio destino, ninguna campaña de promoción externa es sostenible.

Figura 3.2
Atractivos patrimoniales de la ciudad de Concordia

(a) (b)



Fuente: (a) Parque San Carlos. (b) Palacio Arruabarrena. Fotografías: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Concordia / EMCONTUR, 2025.

Las priorizaciones de los talleres fueron claras: diseñar paquetes turísticos integrados que combinen termas, cultura, gastronomía y naturaleza; lanzar la estrategia "Concordia Sostenible" como marco comunicacional del destino; desarrollar contenido digital con identidad local apoyado en creadores jóvenes e influencers del territorio; y elaborar un plan de comunicación integral que atienda simultáneamente al público interno (la comunidad local) y al externo (los mercados emisores regionales y nacionales).

Síntesis FODA

Fortalezas: Eventos de alto impacto regional consolidados; productos identitarios reconocidos con potencial de diferenciación; sensibilidad estética y narrativa de los actores culturales y turísticos; valoración positiva del destino por parte de los visitantes externos.

Oportunidades: Integración de productos en paquetes multitemáticos atractivos; campañas de marketing con identidad local que resignifiquen la marca Concordia; alianzas con influencers, medios y referentes culturales; revitalización del espacio público como soporte de experiencia turística; coordinación regional con municipios vecinos para conformar un circuito integrado.

Debilidades: Desarticulación entre eventos, infraestructura disponible y logística operativa; imagen pública desfavorable sin contrapeso desde una estrategia comunicacional oficial; ausencia de narrativa unificada y planificada; carencia de paquetes turísticos integrados; escasa formación en marketing digital entre los actores locales.

Amenazas: Competencia de destinos con mayor presupuesto promocional y posicionamiento consolidado como Colón y Federación; pérdida de oportunidades por respuesta institucional lenta a nuevas tendencias y plataformas digitales; riesgo de sobrecarga de eventos sin planificación estratégica que no generen impacto real.

Recomendación: Implementar la Estrategia de Marketing Digital "Concordia Sostenible" con identidad territorial propia; articular las acciones de promoción con calendarios regionales coordinados y paquetes turísticos integrados para el período 2026 - 2027 como primer ciclo de implementación.

3.6 Síntesis FODA integradora

La triangulación de los insumos participativos, el autodiagnóstico territorial y la sistematización técnica del equipo académico permite construir una lectura unificada del estado del sistema turístico de Concordia. La siguiente matriz condensa esa lectura en sus cinco dimensiones DTI:

Mesa / Dimensión	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

1. Gobernanza y Seguridad	EMCONTUR como estructura de articulación. Visión crítica de los actores. Capacidad instalada en instituciones culturales y naturales.	Turismo como política de Estado. Educación turística en escuelas. Vinculación con experiencias regionales e internacionales.	Falta de confianza y coordinación regional. Ausencia de canales sostenidos de participación. Imagen negativa de la ciudad.	La crisis socioeconómica intensifica la inseguridad. Discontinuidad política. Indiferencia/ desconfianza ciudadana.
2. Innovación y Tecnología	Iniciativas culturales innovadoras (QR, RA). Profesionales calificados. Plataformas municipales/ provinciales disponibles.	Integración tecnológica para mejorar experiencia. Convenios con universidades. Capacitación digital a prestadores.	Falta de presupuesto tecnológico. Escasa articulación entre actores tecnológicos. Problemas de conectividad.	Desactualización digital frente a otros destinos. Invisibilidad de atractivos no integrados. Pérdida de oportunidades en plataformas digitales.
3. Sostenibilidad	Reconocimiento del turismo como actividad transversal. Valoración del capital cultural y comunitario. Participación de ONGs y organizaciones locales.	Construcción de indicadores propios de sostenibilidad. Turismo comunitario como desarrollo local. Espacios de formación y sensibilización.	Falta de diagnóstico sistemático del estado sostenible. Vinculación débil entre sectores. Sin incentivos claros para prácticas sostenibles.	Exclusión de sectores vulnerables. Políticas centradas solo en rentabilidad económica. Desigualdad en la distribución de beneficios.

4. Marketing, Promoción y Experiencia	Eventos y experiencias locales de alto impacto. Productos identitarios reconocidos. Sensibilidad estética y narrativa de actores locales.	Campañas con identidad local. Revitalización del espacio público. Alianzas con medios y referentes culturales.	Desarticulación entre eventos, logística e infraestructura. Falta de paquetes integrados y estrategias de comercialización. Escasa capacitación en marketing turístico.	Competencia con destinos posicionados. Falta de promoción interna. Pérdida de oportunidades por débil respuesta institucional.
5. Accesibilidad, Movilidad y Transporte	Enfoque integral de accesibilidad (cadena completa). Conocimiento técnico-normativo. Buenas prácticas existentes.	Tecnologías accesibles Capacitación en trato empático y lenguaje adecuado. Alianzas con salud, discapacidad y educación especial.	Infraestructura deficiente. Falta de comunicación sobre condiciones de accesibilidad. Baja capacitación general.	Oferta excluyente. Riesgo de sanciones por incumplimiento normativo. Invisibilización de la accesibilidad en políticas públicas.

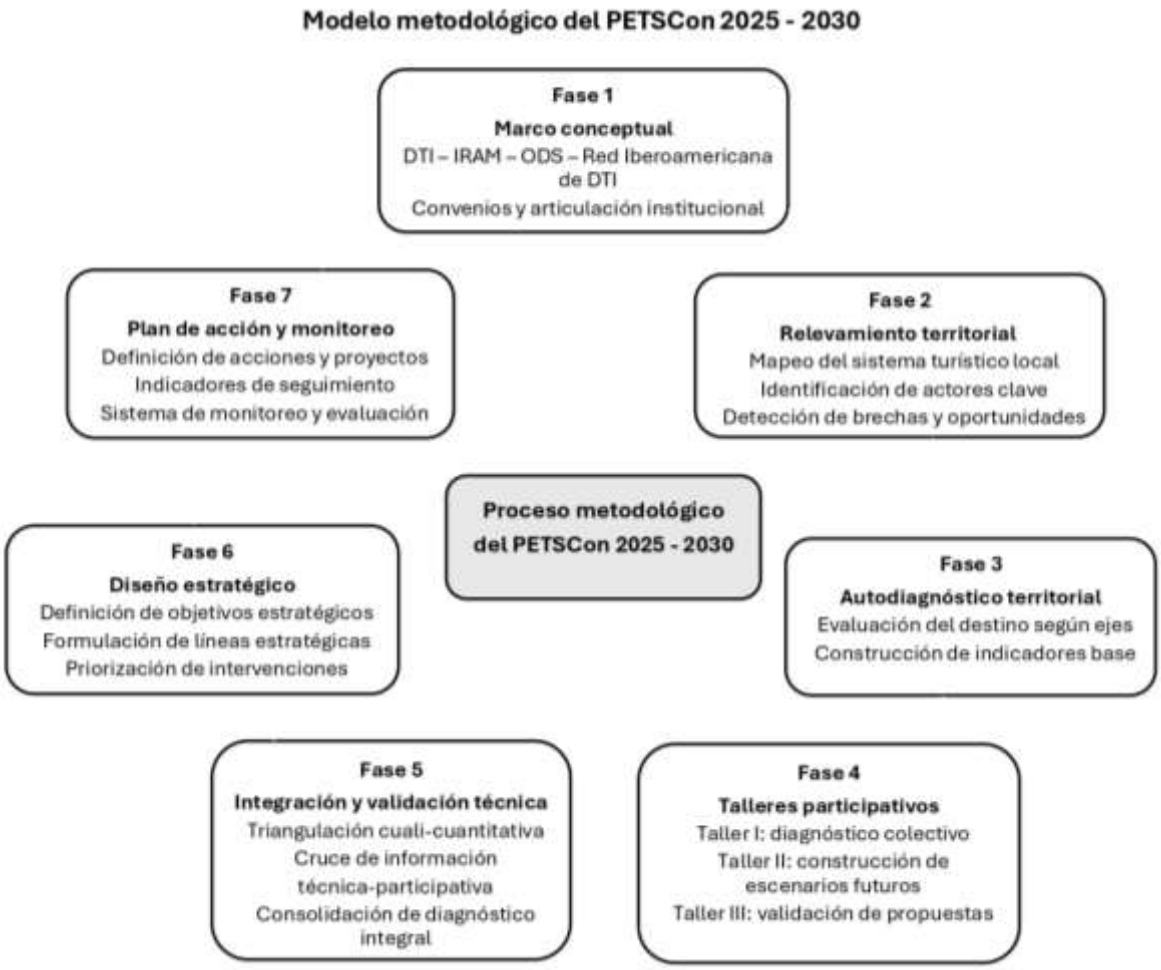
3.7 Observaciones metodológicas y validez del diagnóstico

El diagnóstico integral que sustenta el PETSCon 2025 - 2030 se construyó a partir de una metodología progresiva, rigurosa y basada en la participación activa de los actores vinculados al sistema turístico local. Su validez se apoya en la convergencia de las cuatro fuentes de información descritas al inicio de este capítulo. La articulación entre estas instancias permitió generar una lectura compleja, multisectorial y situada del turismo en Concordia, respetando las cinco dimensiones del modelo de Destino Turístico Inteligente.

El proceso metodológico se estructuró en siete fases que combinan construcción conceptual, relevamiento territorial, diagnóstico participativo, integración técnica y diseño estratégico. La Figura 1 sintetiza las principales etapas de este proceso y su vinculación dentro del modelo de planificación adoptado.

Figura 1

Modelo metodológico del PETSCon 2025-2030



Si bien el modelo metodológico del PETSCon se organiza en siete fases, la presente sección se concentra en aquellas instancias que resultaron centrales para la construcción y validación del diagnóstico territorial.

El **Primer Taller Participativo** constituyó la puerta de entrada al proceso diagnóstico. Su finalidad fue construir una base común de comprensión del estado actual del turismo en Concordia mediante el trabajo simultáneo en distintas mesas organizadas según los ejes DTI. Allí se combinaron ejercicios de identificación de problemas, mapeo de oportunidades emergentes y discusión sobre capacidades institucionales existentes, lo que permitió captar no solo la percepción de cada sector, sino también las interdependencias entre áreas. Las dinámicas aplicadas - incluyendo la lluvia de ideas guiada, el trabajo sobre matrices compartidas y los primeros ejercicios de priorización - produjeron un panorama claro de las brechas más relevantes del destino. Aparecieron de manera recurrente la necesidad de mejorar la coordinación entre actores, la falta de información estadística sistemática, la debilidad de la digitalización turística, las deficiencias en conectividad, la ausencia de protocolos actualizados y las dificultades estructurales vinculadas a la accesibilidad universal. La síntesis de esta primera instancia se convirtió en un insumo estructurante para orientar las siguientes etapas.

Figura 3.3
Talleres participativos

El **Segundo Taller Participativo** profundizó este diagnóstico inicial y lo desplazó hacia un plano estratégico. Esta instancia incorporó metodologías prospectivas, tales como la construcción de escenarios de futuro - tendencial, pesimista, optimista y deseado - y la formulación colectiva de la visión del turismo en Concordia hacia 2030. Sobre la base de lo trabajado previamente, los actores comenzaron a delinear líneas estratégicas específicas para cada eje del modelo DTI, evaluando simultáneamente la factibilidad, coherencia y pertinencia de las propuestas surgidas. El taller también incluyó ejercicios de análisis de redes de actores, diálogos sobre capacidades institucionales disponibles y primeras aproximaciones a indicadores de seguimiento. Esta combinación enriqueció el diagnóstico, ya que permitió no solo comprender el estado actual del destino, sino también identificar trayectorias posibles y consensuar cuál de ellas representa el horizonte deseado para la ciudad.







Fuente: Fotografías: Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Concordia / EMCONTUR, 2025.

El **Tercer Taller Participativo** funcionó como instancia de validación final del diagnóstico y de consolidación de acuerdos. Su foco estuvo puesto en revisar y ajustar cada una de las acciones que habían surgido en las etapas anteriores, asegurando coherencia entre los objetivos estratégicos, la visión 2030 y las capacidades reales de implementación. Durante esta jornada se discutieron niveles de responsabilidad institucional, mecanismos de articulación, plazos tentativos y criterios de viabilidad. El proceso de validación se realizó de manera deliberativa, lo que permitió afinar los alcances de cada iniciativa, identificar sinergias posibles y establecer un ordenamiento temporal para el período 2025 - 2030. Con esta instancia final, el diagnóstico adquirió no solo legitimidad social, sino también operatividad y pertinencia territorial.

La consistencia del diagnóstico se fortalece al incorporar el **Autodiagnóstico Territorial 2025**, una herramienta que permitió medir de forma sistemática el nivel de desarrollo del destino en cada uno de los ejes del modelo DTI. Este instrumento brindó evidencia cuantitativa que complementó las percepciones surgidas en los talleres. Sus resultados confirmaron muchos de los desafíos mencionados durante el proceso participativo, tales como la baja disponibilidad de herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión turística, las brechas en accesibilidad, la necesidad de fortalecer la gobernanza colaborativa, la fragmentación de la sostenibilidad como política transversal y la urgencia de modernizar sistemas de información. La coincidencia entre los datos del autodiagnóstico y los resultados cualitativos de los talleres reforzó la credibilidad del análisis situacional.

El proceso metodológico se sostiene además en el criterio de **triangulación de información**, mediante el cual se cruzaron los hallazgos del relevamiento inteligente, la evidencia surgida del autodiagnóstico, los aportes de los actores participantes y la lectura técnica realizada por el equipo académico responsable. Esta convergencia permitió depurar inconsistencias, corregir sesgos y garantizar que el diagnóstico fuera más allá de la suma de visiones individuales. El resultado es un análisis multidimensional que reconoce la complejidad del turismo como sistema.

Finalmente, la documentación producida a lo largo del proceso señala que el PETSCon se concibe como un instrumento flexible y dinámico, con mecanismos de actualización y revisión continua. Esta característica implica que el diagnóstico se considera un insumo vivo que debe revisarse periódicamente para acompañar los cambios en el entorno, los avances del destino y las transformaciones propias del sector.

3.8 Implicaciones prioritarias para la fase de diseño estratégico

Del examen integral del destino, conjugado con los aportes provenientes de los talleres participativos y del autodiagnóstico 2025, se desprende un conjunto de implicaciones prioritarias que, en términos operativos, condicionan el rumbo de la fase de diseño estratégico del PETSCon 2025 - 2030. Más que un listado de intervenciones, dichas implicaciones constituyen premisas estructurantes, cuyo cumplimiento resulta indispensable para transitar hacia una planificación coherente, sostenible y de largo alcance. En ese marco, la primera implicación remite al robustecimiento de la gobernanza turística. La dispersión institucional observada a lo largo del proceso revela que la arquitectura actual de coordinación requiere ser reconfigurada. A la luz de este hallazgo, se torna necesario establecer mecanismos permanentes de articulación que integren, de manera orgánica, a la Subsecretaría de Turismo, el EMCONTUR, las áreas municipales asociadas, la universidad y los diversos actores sectoriales. En consecuencia, el diseño estratégico deberá formular dispositivos de concertación que permitan no solo la circulación ordenada de información, sino también la definición clara de responsabilidades, procedimientos y horizontes temporales. La gobernanza, en última instancia, opera como la infraestructura institucional que habilita el avance del resto de los ejes.

En segundo término, el diagnóstico coloca en primer plano la constitución de un sistema integrado de información turística, entendiendo que si bien el Observatorio Turístico Municipal se encuentra operativo y produce relevamientos periódicos - particularmente sobre ocupación, perfil del visitante y comportamientos de demanda -, todavía no constituye una plataforma articulada, continua y tecnológicamente interoperable. La información disponible, aunque valiosa, permanece dispersa, heterogénea y sin una estructura que permita su uso sistemático para la toma de decisiones estratégicas. En tal sentido, el diseño del PETSCon deberá avanzar hacia un modelo de gestión de datos que unifique registros, incorpore herramientas digitales de análisis y garantice la actualización permanente y accesible de la información turística del destino. Por añadidura, las brechas detectadas en materia de innovación obligan a consolidar una agenda de transformación tecnológica. La insuficiente conectividad, la débil presencia de herramientas inteligentes y la falta de integración de sistemas exigen una política tecnológica gradual, sostenida y articulada con el sector educativo y empresarial. A tal efecto, la fase estratégica deberá definir prioridades factibles, contemplar las curvas de aprendizaje y promover soluciones tecnológicas que dialoguen con la sostenibilidad y la accesibilidad, evitando rupturas o retrocesos.

Paralelamente, la sostenibilidad aparece como un principio que, si bien está presente en el discurso institucional, aún no se ha consolidado como política transversal. En virtud de ello, el diseño estratégico deberá incorporar criterios ambientales, sociales, culturales y económicos de manera unificada, asegurando que las decisiones se orienten hacia el uso responsable del territorio, la inclusión laboral, la reducción de impactos ambientales y la protección del patrimonio natural y cultural. La sostenibilidad, desde este punto de vista, representa un vector estructurante del modelo turístico proyectado.

Las limitaciones registradas en accesibilidad, movilidad y transporte plantean un desafío que excede al turismo y compromete la calidad de vida de la población local. Las barreras físicas, comunicacionales, sensoriales y digitales requieren inversiones progresivas, articulación institucional y un enfoque que incorpore estándares internacionales de diseño universal. Por ende, el diseño estratégico deberá contemplar una hoja de ruta que aborde estas carencias de forma sistemática, promoviendo entornos inclusivos y experiencias turísticas equitativas.

En último lugar, el capital territorial y simbólico de Concordia demanda una narrativa integrada del destino que trascienda las acciones dispersas de promoción y logre proyectar una identidad coherente, reconocible y alineada con la visión de sostenibilidad e innovación. Derivado de lo anterior, será imprescindible construir un relato territorial que sintetice los atributos locales y fortalezca la posición competitiva de Concordia en el mapa turístico regional.

En suma, estas implicaciones configuran el andamiaje conceptual sobre el cual deberá erigirse la fase de diseño estratégico. No se trata de simples recomendaciones, sino de condiciones habilitantes que emergen de manera inequívoca del diagnóstico integral y que orientan la formulación de los objetivos, estrategias y acciones que estructurarán la etapa siguiente del PETSCon.

4. Escenarios de desarrollo turístico 2025–2030

La planificación estratégica no opera en un vacío: opera en un territorio concreto, con actores reales, recursos limitados y decisiones que se toman - o no se toman - en contextos de incertidumbre. Por eso, antes de definir objetivos y acciones, el PETSCon construye escenarios para entender qué futuro se está construyendo con las decisiones de hoy.

Los cuatro escenarios que se presentan a continuación emergieron de los tres Talleres Participativos, donde los actores del sistema turístico de Concordia (prestadores, funcionarios, académicos,

organizaciones de la sociedad civil) los construyeron colectivamente a partir del diagnóstico previo. Cada escenario combina variables concretas del destino: el estado de la gobernanza, el nivel de digitalización, la política de sostenibilidad, las condiciones de accesibilidad, el sistema de información turística y la solidez de la identidad territorial. La diferencia entre los escenarios radica en las decisiones que se adopten respecto de la realidad de Concordia.

4.1 Escenario tendencial: se avanza, pero no se transforma

Si el sistema turístico de Concordia continúa operando con la misma lógica que hoy - iniciativas valiosas pero aisladas, coordinación parcial, digitalización incipiente y sostenibilidad más declarada que implementada - el resultado más probable es una mejora gradual que no alcanza para modificar la estructura profunda del destino.

En este escenario, el Observatorio Turístico sigue produciendo informes periódicos de ocupación y perfil del visitante, pero sin convertirse en una plataforma integrada que oriente decisiones estratégicas. El EMCONTUR mantiene su funcionamiento, pero sin mesas temáticas operativas ni mecanismos formales de seguimiento. La digitalización avanza por sectores - algunos prestadores mejoran su presencia online, algunos atractivos incorporan códigos QR - pero sin una arquitectura común que los articule. La accesibilidad mejora en puntos específicos, sin alcanzar la continuidad de cadena que exige una política real de inclusión.

Este escenario no es catastrófico, pero tampoco es suficiente. Concordia quedaría en una posición de rezago creciente frente a destinos de la región que sí están tomando decisiones estructurales: Colón, Federación y los destinos termales de la provincia ya están avanzando en digitalización, certificación y posicionamiento con mayor velocidad y recursos. La continuidad sin transformación es, en el mediano plazo, una forma silenciosa de pérdida de competitividad.

4.2 Escenario restrictivo: cuando la inercia se convierte en retroceso

Este escenario no requiere que ocurra algo extraordinariamente malo, basta con que se consoliden las tendencias más frágiles que el diagnóstico ya identificó: restricción presupuestaria sostenida, cambio de gestión sin traspaso técnico, debilitamiento del EMCONTUR como espacio de articulación y abandono de los compromisos asumidos en el PETSCon.

En ese contexto, el Observatorio pierde capacidad operativa y la información turística del destino vuelve a ser escasa, irregular y poco confiable. La gobernanza retrocede hacia un modelo de decisiones individuales o sectoriales, sin mesa de seguimiento ni datos que orienten las prioridades. La digitalización se estanca, la brecha con otros destinos se amplía y los atractivos menos visibles (los circuitos productivos, el patrimonio cultural, los emprendimientos comunitarios) vuelven a quedar fuera del sistema.

Los actores del taller identificaron este escenario como el menos deseado y, al mismo tiempo, como el más probable si el PETSCon no logra institucionalizarse más allá de la gestión que lo impulsó. La lección que dejó ese ejercicio colectivo es clara: los planes estratégicos no fracasan por falta de ideas, sino por falta de mecanismos que los sostengan cuando cambian las condiciones políticas o presupuestarias.

4.3 Escenario expansivo: el salto tecnológico que necesita raíces

Concordia tiene condiciones para dar un salto cualitativo en su modelo de gestión turística: convenios universitarios activos, capital humano calificado, infraestructura termal consolidada y una agenda de

eventos con potencial de escalamiento. Si a eso se suma financiamiento externo (líneas nacionales de digitalización turística, fondos de cooperación iberoamericana, programas de la Red DTI) y una articulación institucional eficaz, el destino puede adoptar herramientas del modelo DTI con una velocidad mayor que la tendencial.

En este escenario, el Observatorio evoluciona hacia una plataforma multifuente con datos abiertos e indicadores en tiempo real. La oferta turística se digitaliza de manera integrada (mapas interactivos, plataformas de reserva, patrimonio digitalizado con realidad aumentada). Los programas de certificación ambiental avanzan en hotelería, gastronomía y termas. La accesibilidad incorpora criterios de diseño universal en los principales atractivos y en la comunicación digital del destino.

El riesgo de este escenario radica en su dependencia de factores externos. Si el salto tecnológico no viene acompañado de gobernanza sólida, formación de actores y apropiación comunitaria, puede generar una modernización de superficie que no modifica el fondo del modelo turístico. Concordia no necesita solo tecnología: necesita una comunidad capaz de sostenerla, gestionarla y darle sentido territorial.

4.4 Escenario deseado: Concordia como destino que se gobierna a sí mismo

El escenario deseado no es el más ambicioso en términos tecnológicos - ese es el expansivo -. Es el más ambicioso en términos institucionales y comunitarios, que es exactamente dónde radica la diferencia entre un destino que crece y uno que se desarrolla.

En este horizonte, que los actores construyeron colectivamente en los talleres como referencia para el período 2025 - 2030, Concordia consolida un sistema de gobernanza turística que articula de manera orgánica al sector público, al privado, al académico y a la comunidad, con mecanismos permanentes de participación, seguimiento y rendición de cuentas. El Observatorio Turístico opera como columna vertebral del conocimiento del destino: produce datos abiertos, interoperables y actualizados que orientan tanto las decisiones institucionales como las de los prestadores privados. La sostenibilidad deja de ser un eje declarativo y se convierte en criterio de gestión: las ordenanzas la respaldan, los indicadores la miden y los programas de formación la instalan en la cultura del sector.

La accesibilidad es un derecho garantizado en la cadena completa del viaje - desde la información previa hasta el regreso - y también un atributo competitivo que posiciona a Concordia como destino inclusivo en el mapa regional. La innovación tecnológica está integrada al modelo, pero al servicio de las personas y del territorio, no como fin en sí misma. Y la identidad del destino - sus termas, su río, su historia, su gastronomía, su cultura de colectividades - está articulada en una narrativa coherente que los propios concordienses reconocen como propia y proyectan hacia afuera con orgullo.

Este escenario requiere continuidad política, madurez institucional, acuerdos multiactorales sostenidos y la decisión colectiva de planificar en serio. Es, precisamente, lo que el PETSCon propone como horizonte.

4.5 Los escenarios como herramienta de decisión

Presentar cuatro escenarios es una invitación a que cada actor del sistema turístico de Concordia (funcionarios, prestadores, organizaciones, comunidad) se pregunte en cuál de ellos está operando hoy y qué decisiones concretas lo acercan o lo alejan del escenario deseado.

La distancia entre el escenario tendencial y el deseado se mide en voluntad de coordinación, en calidad de la información disponible y en capacidad de sostener acuerdos a lo largo del tiempo. Esa es la apuesta central del PETSCon 2025 - 2030.

5. Visión, objetivos y estrategias

La formulación de la visión, los objetivos y las estrategias del PETSCon 2025 - 2030 representa el punto de convergencia de todo el proceso metodológico desarrollado hasta aquí. No se trata únicamente de un ejercicio de planificación, sino de la materialización de un consenso territorial construido a partir de diagnósticos rigurosos, análisis situacionales, talleres participativos multiactorales y el marco conceptual del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI). Lo que aquí se presenta es, en consecuencia, un acuerdo colectivo institucionalizado, que orienta el desarrollo turístico de Concordia hacia 2030 con un enfoque sostenible, innovador, inclusivo y articulado.

5.1 Visión del destino Concordia 2030

En el Segundo Taller Participativo, los actores coincidieron en algo que parece obvio pero que pocas veces se explicita en los procesos de planificación turística: el turismo no es un sector aislado. Es un proceso territorial que atraviesa la economía local, la identidad comunitaria, el uso del espacio público, la calidad de vida de los residentes y la imagen que una ciudad proyecta hacia afuera. Planificar el turismo de Concordia sin considerar esas dimensiones sería reducir el plan a una estrategia de promoción, perdiendo así la mirada integral que le dio origen.

Con esa convicción como punto de partida, los participantes formularon la visión que orienta el PETSCon:

> *"Concordia se proyecta como un destino turístico sostenible, inclusivo e innovador, basado en una gobernanza colaborativa, un sistema integrado de información turística, una identidad territorial fortalecida y una oferta diversificada que mejora la calidad de vida de la comunidad y genera experiencias memorables para residentes y visitantes."*

Esta visión trasciende una declaración aspiracional genérica: cada uno de sus componentes tiene correlato directo en el diagnóstico. La gobernanza colaborativa responde a la fragmentación institucional identificada; el sistema integrado de información turística responde a los déficits del Observatorio; la identidad territorial fortalecida responde a la narrativa fragmentada del destino; y la oferta diversificada responde a la dependencia excesiva del producto termal. Del mismo modo, la mejora de la calidad de vida de la comunidad responde a la convicción, expresada reiteradamente en los talleres, de que el turismo debe beneficiar a quienes viven en Concordia antes que a quienes la visitan.

5.2 Principios rectores del PETSCon

Una visión sin principios que la sostengan es vulnerable: cambia con las gestiones, se adapta a las presiones del momento y pierde coherencia con el tiempo. Por eso el PETSCon se estructura en torno a siete principios rectores que funcionan como criterios de coherencia interna: cuando una decisión entra en tensión con alguno de ellos, el principio prevalece sobre la conveniencia coyuntural.

El primero es la **sostenibilidad integral**, entendida como la capacidad del modelo turístico de armonizar simultáneamente sus dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales. Un turismo rentable que destruye patrimonio o excluye comunidades no es sostenible, aunque sus números sean positivos.

El segundo es la **gobernanza participativa**: las decisiones sobre el turismo de Concordia deben tomarse con los actores del sector, no para ellos. La cooperación, la transparencia y la corresponsabilidad son condiciones de legitimidad del plan.

El tercero es la **innovación y tecnología**, entendidas como medios al servicio del destino y no como fines en sí mismos. La modernización tecnológica tiene sentido cuando mejora la gestión pública, enriquece la experiencia del visitante o fortalece la competitividad del destino. La tecnología por la tecnología no es innovación, es gasto.

El cuarto es la **accesibilidad universal**, que el PETSCon asume simultáneamente como derecho y como atributo competitivo. Un destino que no garantiza condiciones de acceso equitativas no solo incumple normativa: pierde mercado y reputación.

El quinto es el compromiso con los **datos abiertos y la evidencia sistemática**. Las decisiones del plan deben estar respaldadas por información confiable, continua y accesible. El Observatorio Turístico es una pieza clave para sostener la gestión basada en evidencia.

El sexto es la **identidad territorial**, que reconoce el patrimonio natural, cultural y comunitario de Concordia como el núcleo irreemplazable de su diferenciación como destino. Las termas, el río Uruguay, la historia de las colectividades, la producción citrícola, el carnaval; esos son los activos que ningún competidor puede copiar y que el plan debe preservar y proyectar.

El séptimo es el **enfoque de género e igualdad de oportunidades**, que exige que el turismo de Concordia promueva condiciones laborales, formativas y de participación equitativas entre mujeres, varones y diversidades, tanto en la gestión pública como en el sector privado y comunitario. La equidad de género es un criterio que atraviesa todos los ejes del plan.

5.3 Objetivos estratégicos por eje del modelo DTI

Los objetivos estratégicos se desprenden directamente de las brechas, oportunidades y capacidades detectadas en el diagnóstico y fueron deliberados en profundidad durante el Segundo y Tercer Taller Participativo. Responden a los cinco ejes del modelo DTI, adaptados a la realidad de Concordia.

Eje 1: Gobernanza y Seguridad

Consolidar un sistema de gobernanza turística articulado y participativo, capaz de ordenar políticas, recursos y actores, que garantice planificación estratégica, continuidad institucional y toma de decisiones basada en evidencia.

Este objetivo responde a la fragmentación institucional que el diagnóstico identificó como el principal obstáculo del destino. La gobernanza sólida es la condición habilitante para el desarrollo consistente del resto de los ejes del plan.

Eje 2: Innovación y Tecnología

Impulsar un proceso progresivo de modernización tecnológica que optimice la gestión pública, fortalezca la digitalización del destino y mejore la experiencia turística mediante herramientas inteligentes y accesibles.

La palabra clave es progresivo. Más que un salto tecnológico disruptivo que supere su capacidad de gestión, Concordia requiere una hoja de ruta sostenida y articulada con el capital humano disponible en el territorio.

Eje 3: Sostenibilidad

Incorporar la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica como principio rector de la política turística, asegurando prácticas responsables, formación continua, preservación del patrimonio y gestión eficiente de recursos.

El diagnóstico mostró que Concordia comprende la sostenibilidad, pero no la gestiona sistemáticamente. Este objetivo apunta a cerrar esa brecha: pasar del discurso a las métricas, de las intenciones a las ordenanzas, de las buenas prácticas aisladas a los programas con indicadores verificables.

Eje 4: Accesibilidad, Movilidad y Transporte

Garantizar condiciones de accesibilidad universal y mejorar la movilidad turística mediante infraestructuras adecuadas, señalética inclusiva, información clara y sistemas de transporte integrados.

La cadena de accesibilidad en Concordia tiene rupturas en múltiples puntos. Este objetivo exige intervenciones coordinadas en infraestructura, comunicación, formación y normativa, con plazos y responsables definidos.

Eje 5: Marketing, Promoción e Identidad Territorial

Construir una narrativa integral del destino que refuerce la identidad turística de Concordia, mejore su posicionamiento en mercados regionales y nacionales, diversifique públicos y potencie la calidad de la experiencia turística.

5.4 Estrategias transversales

Las estrategias transversales constituyen el puente entre los objetivos y las acciones concretas del plan. Su función es orientar los programas operativos del capítulo siguiente y otorgarles coherencia sistémica.

La primera estrategia es el **fortalecimiento institucional de la gobernanza turística** mediante espacios permanentes de articulación intersectorial. Las mesas temáticas del EMCONTUR y el Comité Permanente de Seguimiento son los dispositivos concretos de esta estrategia: sin ellos, la coordinación depende de voluntades individuales.

La segunda es la **modernización tecnológica progresiva e integrada**, que incorpora herramientas digitales en la gestión pública y en la experiencia del visitante bajo una lógica de sistema. El Observatorio Turístico es el nodo central de esta estrategia.

La tercera es la **institucionalización de las prácticas sostenibles** mediante normativas, capacitaciones y programas de sensibilización que instalen la sostenibilidad como criterio de gestión cotidiana.

La cuarta es la **reducción sistemática de las brechas de accesibilidad**, con intervenciones coordinadas en infraestructura, comunicación y servicios que avancen hacia la certificación de Concordia como destino accesible.

La quinta es la **reconfiguración de la estrategia de promoción turística** en torno a una narrativa territorial sólida, coherente y sostenible, que proyecte la identidad de Concordia con consistencia hacia los mercados emisores clave.

La sexta es el **fortalecimiento del Observatorio Turístico** como articulador central del sistema de información del destino, produciendo datos abiertos, indicadores verificables e informes periódicos que sustenten las decisiones del plan.

La séptima es el **desarrollo de una cultura turística local** basada en calidad, innovación y hospitalidad, que involucre a la comunidad concordiense como protagonista del destino y no solo como telón de fondo.

Estas estrategias constituyen **la arquitectura conceptual del plan** y serán operacionalizadas en el capítulo siguiente a través de programas, líneas de acción, responsables y plazos de ejecución.

5.5 Articulación interna y sentido estratégico

El PETSCon se sostiene sobre la premisa de que los cinco ejes del modelo DTI funcionan como un ecosistema donde cada componente habilita y condiciona a los demás. En esta lógica, la gobernanza es la condición habilitante; la información, el soporte; la tecnología, el instrumento; la sostenibilidad, el principio rector; la accesibilidad, el estándar; y la identidad, la expresión simbólica del destino.

Esta articulación interna garantiza que los objetivos y las estrategias se presenten como **una trama coherente de decisiones orientadas a transformar la matriz turística de Concordia**.

6. Plan de acción y matriz operativa

El presente Plan de Acción constituye la traducción programática de la visión, los objetivos estratégicos y las prioridades consensuadas durante los Talleres Participativos I, II y III, así como de los resultados consolidados en los instrumentos técnicos del PETSCon 2025-2030. Se trata de un instrumento vivo, adaptable, incremental y de naturaleza cíclica, que se concibe como un **proceso continuo de implementación, ajuste y mejora**, sustentado en una gobernanza cooperativa y en un sistema permanente de información turística proporcionado por el Observatorio.

A diferencia de modelos tradicionales de planificación rígida, este plan adopta una lógica de **inicio, desarrollo continuo y consolidación**, evitando acciones restringidas a plazos estrechos (6 a 12 meses) y privilegiando intervenciones de carácter progresivo y sostenido, en línea con lo planteado por la Subsecretaría de Turismo y el EMCONTUR.

6.1 Lógica operativa del plan

El Plan de Acción se organiza en torno a tres fundamentos estructurales que condicionan tanto su diseño como su implementación operativa.

El primero refiere a la integralidad del modelo Destino Turístico Inteligente (DTI). Cada programa incorporado al plan se articula de forma explícita con los cinco ejes que componen dicho modelo, lo que garantiza coherencia interna y evita la fragmentación de las intervenciones. Concebir el turismo como sistema complejo implica reconocer que ninguna de sus dimensiones opera de manera autónoma: la mejora en accesibilidad urbana incide sobre la experiencia del visitante; la gobernanza multiactoral condiciona la viabilidad de los instrumentos de financiamiento. La sostenibilidad

ambiental del corredor del río Uruguay, por ejemplo, es al mismo tiempo un activo territorial y una variable de gestión que debe administrarse con criterios de capacidad de carga.

El segundo fundamento es la ciclicidad operativa. Las acciones previstas se inician en 2025 y se proyectan de forma continua hasta 2030, con instancias diferenciadas de seguimiento: ajustes anuales de gestión, evaluaciones de impacto bianuales y procesos de consolidación institucional a partir de 2028. Este esquema temporal responde a la necesidad de alinear el plan con los ciclos de planificación municipal y con los compromisos asumidos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles). La ciclicidad garantiza, además, que el plan no quede obsoleto frente a variaciones en el contexto regional, como las que puede generar la dinámica binacional del complejo hidroeléctrico Salto Grande o los flujos turísticos estacionales propios de la región.

El tercer fundamento es la validación social de las prioridades. Las acciones propuestas son el resultado de un proceso de construcción colectiva que combinó el diagnóstico DTI, el autodiagnóstico municipal, mesas temáticas de trabajo sectorial y una matriz de priorización elaborada y consensuada en talleres participativos con stakeholders locales. Esta metodología confiere al plan legitimidad territorial y reduce el riesgo de que las intervenciones sean percibidas como decisiones exógenas desconectadas de las necesidades reales de la comunidad. En términos de gobernanza turística, la participación es la condición que hace sostenible la cadena de valor del destino a mediano y largo plazo.

6.2 Categorización temporal

A fin de evitar intervenciones de horizonte corto con impacto estructural limitado, el plan adopta una periodización en tres etapas funcionales, cada una con objetivos de gestión diferenciados.

La etapa de activación (2025) concentra los esfuerzos en la puesta en marcha operativa: lanzamiento de experiencias piloto, constitución de los primeros espacios de coordinación interinstitucional y activación de los mecanismos de articulación entre el municipio y los actores de la cadena de valor turística local. Es el momento de evaluar supuestos, identificar nudos críticos de gestión y generar las condiciones habilitantes para las fases subsiguientes. En destinos con las particularidades de Concordia - un territorio con atractivos naturales de escala regional como las termas, el litoral del río Uruguay y la influencia del área de embalse de Salto Grande-, esta etapa cumple también una función de ordenamiento: establece qué iniciativas tienen viabilidad real y cuáles requieren rediseño antes de escalar.

Durante la etapa de desarrollo continuo (2025-2028), las acciones se ajustan en función de los resultados del monitoreo anual y se amplía progresivamente su alcance territorial. La profesionalización de los procesos ocurre en paralelo con la búsqueda activa de financiamiento externo y la incorporación de cooperantes técnicos. Esta etapa es, en términos de gobernanza turística, la más exigente: demanda sostenibilidad política, capacidad técnica instalada y una coordinación efectiva entre los stakeholders públicos y privados del destino.

La etapa de consolidación (2028-2030) desplaza el foco hacia la institucionalización. Las prácticas que demostraron eficacia durante el período anterior se estandarizan, se incorporan al marco normativo municipal y se formalizan mediante procedimientos replicables. El fortalecimiento del sistema de monitoreo y la rendición pública de resultados (condición ineludible para la legitimidad de cualquier política turística de largo plazo) cierran el ciclo, sentando las bases para una eventual revisión del plan con horizonte post-2030.

6.3 Matriz operativa (acciones priorizadas por eje)

A continuación, se presentan las **acciones estratégicas priorizadas** -tres por eje- integrando resultados del Excel de autodiagnóstico, las propuestas del Taller 2 y la validación del Taller 3.

EJE A - Gobernanza y Seguridad

Código	Acción	Inicio 2025	Desarrollo continuo 2025-2028	Consolidación 2028-2030
A1	Mesas Temáticas del EMCONTUR	Constitución formal. Designación de referentes. Calendario trimestral.	Agendas temáticas. Informes periódicos. Coordinación intersectorial.	Funcionamiento reglamentado, metodologías colaborativas y protocolos internos.
A3	Formación en seguridad turística y trato al visitante	Módulos iniciales para Guardia Urbana, terminal y prestadores.	Ampliación anual de contenidos. Simulaciones. Protocolos unificados.	Institucionalización como programa obligatorio del destino.
A4	Programa educativo sobre turismo, identidad y sostenibilidad	Pilotos en escuelas seleccionadas.	Expansión territorial. Materiales didácticos. Concursos y proyectos escolares.	Incorporación curricular e institucionalización del programa educativo.

EJE B - Innovación y Tecnología

Código	Acción	Inicio 2025/26	Desarrollo continuo 2025-2028	Consolidación 2028-2030
B5	Sistema digital integrado (mapas, plataformas, datos abiertos)	Actualización cartográfica. Plataformas básicas.	App turística. Paneles interactivos. Conectividad en nodos.	Mantenimiento anual obligatorio. Gobernanza de datos desde el Observatorio.
B2	Digitalización	Pilotos en	Extensión a	Repositorio digital

	del patrimonio (IA, RA, audiovisual)	termas, parques, museos (2026).	zonas rurales, patrimonio productivo y teatralización digital.	del patrimonio concordiense.
B4	Herramientas multilingües y accesibles	Diseño inicial y puesta en marcha.	Integración con plataformas. Actualización permanente de contenidos.	Normas técnicas municipales para mantenimiento y ampliación.

EJE C - Sostenibilidad

Código	Acción	Inicio 2025	Desarrollo continuo 2025-2028	Consolidación 2028-2030
C4	Integración de emprendedores y circuitos productivos sostenibles	Mapeo, diagnóstico y pilotos iniciales.	Capacitación, fortalecimiento y comercialización conjunta.	Registro municipal de emprendimientos sostenibles.
C5	Reducción de residuos y eficiencia turística	Pilotos en termas, hoteles y gastronomía.	Acuerdos sectoriales, certificación y reducción medible.	Ordenanzas y estándares adoptados por el sector.
C3	“Explorar Concordia”: educación ambiental turística	Primeras cohortes en instituciones educativas.	Expansión territorial y vinculación con áreas naturales.	Institucionalización como programa interministerial.

EJE D - Marketing, Identidad y Experiencia

Código	Acción	Inicio 2025/26	Desarrollo continuo 2025-2028	Consolidación 2028-2030
D3	Paquetes turísticos integrados	Diseño de prototipos (2026). Pruebas	Alianzas público-privadas. Campañas.	Posicionamiento en mercados nacionales y

		comerciales.	Nuevas experiencias.	regionales.
D4	Plan de comunicación integral del destino	Reestructuración narrativa y lineamientos.	Campañas periódicas, storytelling territorial y digitalización.	Consolidación del posicionamiento del destino.
D2	Identidad turística educativa ("Concordia en tu escuela")	Pilotos en 2025.	Concursos, materiales y proyectos docentes.	Incorporación como programa regular educativo.

EJE E - Accesibilidad y Movilidad

Código	Acción	Inicio 2025/26	Desarrollo continuo 2025-2030	Consolidación 2028-2030
E2	Señalética universal del destino	Nodos estratégicos iniciales (2025).	Expansión anual por zonas.	Cobertura total del destino para 2030.
E3	Formación en accesibilidad y hospitalidad inclusiva	Módulos base obligatorios desde 2025.	Profundización, nuevos contenidos y certificación progresiva.	Certificación municipal del destino accesible.
E4	Ordenanza de accesibilidad para transporte y espacios turísticos	Elaboración participativa (2026).	Estudios técnicos, pruebas piloto y diálogo público–privado.	Aprobación normativa e implementación escalonada.

6.4 Gobernanza para la implementación del plan

La ejecución del PETSCon 2025-2030 requiere un entramado de gobernanza sólido y operativo que garantice continuidad institucional más allá de los cambios administrativos y que, al mismo tiempo, preserve la participación activa del sector privado, la comunidad organizada y el ámbito académico. Es por ello que la dinámica prevista para la implementación se apoya en tres estructuras fundamentales que, en conjunto, conforman el dispositivo permanente de gestión del plan.

En primer lugar, las Mesas Temáticas del EMCONTUR constituyen el núcleo operativo de articulación. Cada mesa representa uno de los ejes del modelo DTI - gobernanza, innovación, sostenibilidad, accesibilidad y marketing - y funciona como espacio de trabajo regular, especializado y colegiado. Su misión no se limita a intercambiar información, sino que implica debatir avances, acordar prioridades, resolver obstáculos y proponer ajustes en proyectos en curso. Las mesas se reunirán con periodicidad trimestral y generarán informes de avance que serán elevados al Comité Permanente de Seguimiento. Se espera que este esquema permita un flujo constante de diálogo intersectorial y un consenso sostenido respecto de los lineamientos operativos del PETSCon.

En segundo lugar, el Comité Permanente de Seguimiento cumple la función de órgano coordinador y garante de la continuidad del plan. Se trata de un espacio estratégico de supervisión, compuesto por representantes de la Subsecretaría de Turismo, la Secretaría de Desarrollo Productivo, el EMCONTUR y el Observatorio Turístico. Su tarea principal consiste en consolidar la información proveniente de las mesas, verificar el cumplimiento de los hitos planificados, arbitrar soluciones ante dificultades administrativas o técnicas, y recomendar correcciones o reformulaciones cuando sea necesario. Este comité actúa como puente entre los distintos niveles de decisión política y la operación técnica cotidiana, asegurando que las acciones del PETSCon mantengan coherencia, continuidad y pertinencia durante todo el período 2025-2030.

El tercer componente del sistema es el Observatorio Turístico, que se transforma en la columna vertebral del monitoreo y la generación de información estratégica del destino. Su función va mucho más allá de la recopilación de estadísticas: opera como un sistema integrado de conocimiento turístico, produce indicadores confiables, actualiza tendencias, sistematiza los avances de cada programa, elabora informes públicos y contribuye a que la toma de decisiones se base en evidencia verificable. En virtud de su rol transversal, el Observatorio alimenta tanto a las Mesas Temáticas como al Comité Permanente de Seguimiento, generando un circuito continuo de información, análisis y retroalimentación que refuerza la solidez institucional del plan.

Este triángulo de gobernanza (mesas de trabajo, comité de seguimiento y observatorio) configura una arquitectura institucional capaz de sostener intervenciones de largo aliento, coordinar actores con intereses diversos y garantizar que la implementación del PETSCon sea un proceso en permanente evolución.

6.5 Indicadores y metodología de seguimiento

La evaluación del PETSCon se concibe como un proceso sistemático y progresivo que acompaña todas las etapas del plan. El sistema de indicadores está diseñado para medir la ejecución de actividades, los resultados y el impacto que las acciones generan en términos de sostenibilidad, innovación, accesibilidad, identidad territorial y fortalecimiento institucional.

Los indicadores de proceso permitirán conocer el grado de avance operativo de cada programa, identificando si las actividades se desarrollan en los plazos previstos, si las mesas temáticas se reúnen con la periodicidad establecida, si los equipos técnicos presentan informes y si los actores sectoriales

se mantienen involucrados de manera efectiva. Estos indicadores funcionan como señal temprana de la salud del sistema de gobernanza.

Los indicadores de resultado se orientan a evaluar los cambios concretos que el plan va generando en el destino, tales como la expansión de la señalética accesible, la consolidación de circuitos productivos sostenibles, la frecuencia de uso de plataformas digitales, la diversificación de productos turísticos o la incorporación de criterios de accesibilidad y sostenibilidad en establecimientos y servicios. Este nivel de medición permite observar transformaciones verificables en la estructura turística de la ciudad.

Últimamente, los indicadores de impacto servirán para analizar efectos más profundos y de largo plazo, tales como la mejora en la experiencia del visitante, la evolución del posicionamiento de Concordia como destino turístico sostenible e innovador, el aumento de la participación comunitaria, la consolidación de la identidad territorial o la disminución de brechas en accesibilidad y equidad. Este conjunto de indicadores permitirá evaluar cómo el PETSCon contribuye al bienestar de la comunidad y a la competitividad del destino.

El Observatorio será el encargado de consolidar y publicar estos indicadores mediante reportes trimestrales, acompañados por una evaluación anual integradora que será presentada al Comité Permanente de Seguimiento y difundida a la comunidad. Este mecanismo garantiza transparencia, legitimidad y capacidad de ajuste permanente.

6.6 Mecanismo de actualización del plan

El PETSCon se concibe desde su origen como un documento flexible y en constante evolución. Por ello, su actualización no se limita a un momento final, sino que se integra a la dinámica misma del plan. Cada año se realizarán ajustes menores relacionados con cronogramas, metas específicas, subproyectos y recursos disponibles. Estas modificaciones se definirán en las Mesas Temáticas y serán validadas por el Comité Permanente de Seguimiento.

De manera bianual, se llevará a cabo una revisión más profunda orientada a evaluar avances estructurales, reformular estrategias cuando sea necesario, incorporar nuevas demandas emergentes del sector y actualizar indicadores. Esta evaluación intermedia permitirá reorientar o fortalecer líneas de acción en función de los aprendizajes acumulados y de las transformaciones del contexto turístico local, provincial y nacional.

Hacia 2030 se realizará una actualización integral que revisará el contenido del presente plan y sentará las bases del próximo ciclo estratégico. Este documento final constituirá una síntesis crítica del camino recorrido, destacará los logros alcanzados, identificará las asignaturas pendientes y propondrá una nueva agenda para la década siguiente, asegurando que Concordia mantenga una planificación turística continua, coherente y estratégica.

6.7 Proyección operativa 2026 y primeros pasos

El año 2026 marcará el inicio efectivo de la implementación del PETSCon 2025-2030, luego de un 2025 dedicado enteramente a la elaboración técnica del plan, al desarrollo de los diagnósticos, a la construcción participativa con actores públicos, privados, académicos y comunitarios, y a la validación de prioridades estratégicas. A partir de 2026 comenzará la fase operativa propiamente dicha, orientada a activar los mecanismos de gobernanza, poner en marcha los programas estratégicos y avanzar en las primeras intervenciones piloto que permitirán generar evidencia temprana y retroalimentar el proceso de planificación.

En esta nueva etapa se formalizará la constitución y el funcionamiento regular de las Mesas Temáticas del EMCONTUR, que adoptarán agendas específicas por eje y establecerán su calendario de reuniones trimestrales. Al mismo tiempo, los equipos técnicos elaborarán un esquema modelo de ficha operativa y un ejemplo de aplicación, que funcionarán como instrumentos de gestión, monitoreo y coordinación para todo el período del plan (ver Anexo 1). Durante 2026 también se iniciarán los primeros pilotos del PETSCon, especialmente en materia de seguridad turística, señalética accesible, experiencia digital del visitante y programas educativos vinculados con la identidad territorial. Estas intervenciones iniciales permitirán identificar oportunidades de mejora, ajustar metodologías y planificar expansiones progresivas durante los años siguientes. En paralelo, el Observatorio Turístico consolidará su sistema de reportes regulares y producirá la línea de base con la cual se evaluará el avance del destino en términos de sostenibilidad, innovación, accesibilidad, gobernanza y desarrollo territorial. Esta información constituirá un insumo estratégico indispensable para orientar decisiones, validar resultados y asegurar que el PETSCon mantenga coherencia, transparencia y continuidad durante todo su ciclo de ejecución.

7. Conclusiones

El PETSCon 2025-2030 llega hasta aquí como documento. A partir de aquí empieza su verdadera prueba.

Lo que este plan construyó a lo largo de 2025 es un acuerdo territorial sobre el tipo de destino que Concordia quiere ser en 2030 y sobre las condiciones institucionales, tecnológicas, ambientales y comunicacionales que hacen falta para llegar ahí. Ese acuerdo tiene nombre y apellido: lo firmaron los actores que participaron de los talleres, lo respaldó la Universidad Nacional de Entre Ríos con rigor metodológico, y lo asumió la Municipalidad de Concordia como instrumento de política pública.

El diagnóstico fue claro: Concordia tiene capitales reales. Sus termas, su río, su patrimonio cultural, su red de eventos, su capacidad académica y su comunidad activa son activos que pocos destinos de escala similar pueden exhibir con la misma solidez. El problema no ha sido nunca la ausencia de recursos, sino la dificultad de coordinarlos, sostenerlos en el tiempo y proyectarlos con una narrativa coherente hacia afuera. El PETSCon apunta exactamente a eso.

Los cinco ejes del modelo DTI son las dimensiones concretas donde Concordia tiene brechas verificables y donde el plan propone intervenciones con responsables, plazos y métricas. La gobernanza que se fragmente, la tecnología que no se sostenga, la sostenibilidad que se quede en el discurso, la accesibilidad que no llegue a toda la cadena o la identidad que no logre articularse en una narrativa unificada: cualquiera de esos puntos sin resolver es suficiente para que el plan pierda tracción.

Por eso la conclusión más honesta que este documento puede ofrecer es una advertencia operativa: el PETSCon vale lo que valgan las decisiones que se tomen a partir de él. Si las Mesas Temáticas del EMCONTUR se constituyen y funcionan con regularidad, si el Observatorio Turístico produce información que efectivamente orienta decisiones, si el Comité de Seguimiento actúa como garante de la continuidad y no como instancia burocrática, y si los actores del sector asumen los compromisos que acordaron en los talleres, Concordia tiene condiciones reales para consolidarse como un destino sostenible, inclusivo e innovador antes de que termine la década.

Si esas condiciones no se sostienen, el documento que el lector tiene en sus manos habrá sido un ejercicio riguroso pero estéril - uno más en una larga lista de planes que no sobrevivieron al cambio de gestión.

La diferencia entre esos dos futuros no la define este texto. La definen las personas e instituciones que decidan hacerse cargo de él.

Referencias

Consejo Global de Turismo Sostenible – GSTC. (2022). *Criterios globales de turismo sostenible para destinos*. Global Sustainable Tourism Council. https://www.gstcouncil.org

Facultad de Ciencias de la Administración (UNER) & Municipalidad de Concordia, Secretaría de Desarrollo Productivo, Subsecretaría de Turismo. (2025). *Informe de resultados del Primer Taller Participativo – PETSCon 2025–2030*. Documento técnico elaborado en el marco del Convenio Específico de Cooperación Técnica, Concordia, Entre Ríos. https://drive.google.com/file/d/1zJGowOu4O2ea9A3gDvSEKq59-lruA2GE/view?usp=sharing

Facultad de Ciencias de la Administración (UNER) & Municipalidad de Concordia, Secretaría de Desarrollo Productivo, Subsecretaría de Turismo. (2025). *Informe de resultados del Segundo Taller Participativo – PETSCon 2025–2030.* Documento técnico elaborado en el marco del Convenio Específico de Cooperación Técnica, Concordia, Entre Ríos. https://drive.google.com/file/d/12rG_ZSlytDdC7cXCFFZtKvPrkou2Kqcp/view?usp=sharing

Facultad de Ciencias de la Administración (UNER) & Municipalidad de Concordia, Secretaría de Desarrollo Productivo, Subsecretaría de Turismo. (2025). *Informe de resultados del Tercer Taller Participativo – PETSCon 2025–2030.* Documento técnico elaborado en el marco del Convenio Específico de Cooperación Técnica, Concordia, Entre Ríos. https://drive.google.com/file/d/1ciB8uga4n6NReRUYRZi7uEPwa7P9GGRw/view?usp=sharing

Instituto Argentino de Normalización y Certificación – IRAM. (2014). *Norma IRAM-SECTUR 42200: Servicios turísticos – Sistema de gestión de la calidad*. IRAM.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación – IRAM. (2022). *Norma IRAM 42101: Destinos turísticos inteligentes – Requisitos y directrices*. IRAM.

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC. (2020). *Curitiba: Planeamiento urbano sostenible e innovación territorial*. Prefeitura Municipal de Curitiba. https://www.ippuc.org.br

Lerner, J. (2003). *Acupuntura urbana*. Editora Record.

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina – MinTurDep. (2023). *Red de Buenas Prácticas en Turismo Sostenible*. Gobierno de la República Argentina. https://www.argentina.gob.ar/turismo/sustentabilidad

Municipalidad de Concordia & Universidad Nacional de Entre Ríos – UNER. (2025). *Convenio específico de cooperación técnica para la elaboración del PETSCon 2025–2030*. Municipalidad de Concordia.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2019). *Buenas prácticas en destinos turísticos urbanos sostenibles*. UNWTO. https://www.unwto.org

Organización de las Naciones Unidas – ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. https://sdgs.un.org/2030agenda

Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes. (2022). *Inicio*. https://rediberoamericanadti.org/

Rucci, A. C., López Zapata, L. V., & Biz, A. A. (Eds.). (2025). *Experiencias, aprendizajes y perspectivas de los Destinos Turísticos Inteligentes en Iberoamérica*. Programa Iberoamericano Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED). ISBN: 978-84-15413-77-6

Salessi, M. L., Valenzuela, B. D., & Oyarbide, M. P. (2025). Ámbito sostenibilidad ambiental. En A. C. Rucci, L. V. López Zapata, & A. A. Biz (Eds.), *Experiencias, aprendizajes y perspectivas de los Destinos Turísticos Inteligentes en Iberoamérica* (pp. 243–257). Programa Iberoamericano Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED). ISBN: 978-84-15413-77-6

Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas – SEGITTUR. (2021). *Modelo de Destino Turístico Inteligente: marco conceptual y herramientas de implementación*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. https://www.segittur.es

SEGITTUR. (2022). *Nace la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes*. https://www.segittur.es/blog/destinos-turisticos-inteligentes/nace-la-red-iberoamericana-de-destinos-turisticos-inteligentes/

SEGITTUR. (2024). *Manual de gestión de la metodología DTI*. Secretaría de Estado de Turismo de España. https://destinosinteligentes.es/wp-content/uploads/2024/05/Manual-Gestion-Metodologia-DTI_Junio-2024.pdf

Lista de siglas y abreviaturas

Sigla	Significado
DTI	Destino Turístico Inteligente
EMCONTUR	Ente Mixto Concordiense de Turismo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GSTC	Global Sustainable Tourism Council (Consejo Global de Turismo Sostenible)
IRAM	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
MinTurDep	Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMT	Organización Mundial del Turismo

ONU	Organización de las Naciones Unidas
PETSCon	Plan Estratégico de Turismo Sostenible de Concordia
RA	Realidad Aumentada
SECTUR	Secretaría de Turismo de la Nación Argentina
SEGITTUR	Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNER	Universidad Nacional de Entre Ríos

Anexo 1. Modelo de ficha operativa y ejemplo de aplicación

Ficha operativa – Acción estratégica priorizada
Línea estratégica:
Programa:
Acción estratégica priorizada N.º …:
Origen de la acción:
Área/s responsable/s:
Corresponsables internos:
Actores involucrados:
ODS vinculados:
Fundamentación territorial:
Objetivo general:
Objetivos específicos:
Alcance territorial:
Destinatarios:

Fases de implementación / Cronograma de acciones:

Fase	2026	2027	2028	2029	2030
Inicio					
Desarrollo					
Consolidación					
Evaluación y ajuste					

***** *La presencia de una fase en un año determinado no implica exclusividad ni cierre de las etapas anteriores. Las acciones del PETSCon se conciben como procesos dinámicos, con desarrollos superpuestos y ajustes periódicos, en función de las capacidades institucionales, los consensos territoriales y el contexto.*

Ejemplo de Aplicación

Ficha operativa – Acción estratégica priorizada
Línea estratégica: Gobernanza y articulación institucional
Programa: Fortalecimiento del sistema de gobernanza turística local
Acción estratégica priorizada N. º1: Mesas Temáticas del EMCONTUR
Origen de la acción: Encuentros PETSCon Acción priorizada por consenso en el Taller Participativo III
Área/s responsable/s: Subsecretaría de Turismo - Municipalidad de Concordia
Corresponsables internos: Ente Mixto Concordiense de Turismo (EMCONTUR) Observatorio Turístico Municipal
Actores involucrados: Prestadores turísticos Cámaras empresarias Instituciones educativas y académicas Organizaciones de la sociedad civil Áreas municipales vinculadas al desarrollo productivo, ambiente y cultura
ODS vinculados: ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico ODS 11 - Ciudades y comunidades sostenibles

ODS 17 - Alianzas para lograr los objetivos

Fundamentación territorial:
Durante el proceso participativo del PETSCon se identificó la necesidad de consolidar espacios estables de diálogo y coordinación intersectorial que garanticen continuidad institucional, transparencia y corresponsabilidad en la gestión del turismo local. Si bien Concordia cuenta con una estructura reconocida de articulación público-privada, los actores coincidieron en la importancia de formalizar, regularizar y dotar de metodología operativa a dichos espacios para transformar acuerdos estratégicos en acciones sostenidas en el tiempo.

Objetivo general: Fortalecer la gobernanza turística local mediante la institucionalización de Mesas Temáticas del EMCONTUR como espacios permanentes de planificación, seguimiento y articulación intersectorial.

Objetivos específicos:

Formalizar la constitución y funcionamiento de las Mesas Temáticas por eje estratégico.
Promover la participación activa y sostenida de actores públicos, privados y comunitarios.
Generar acuerdos operativos y recomendaciones técnicas para la implementación del PETSCon.
Facilitar el monitoreo participativo de las acciones estratégicas del Plan.

Alcance territorial: Ciudad de Concordia

Destinatarios: Actores del sistema turístico local
Gestores públicos y privados
Comunidad local

Fases de implementación / Cronograma de acciones:

Fase	2026	2027	2028	2029	2030
Inicio	X				
Desarrollo	X	X			
Consolidación		X	X		
Evaluación y ajuste			X	X	X

***** *La presencia de una fase en un año determinado no implica exclusividad ni cierre de las etapas anteriores. Las acciones del PETSCon se conciben como procesos dinámicos, con desarrollos superpuestos y ajustes periódicos, en función de las capacidades institucionales, los consensos territoriales y el contexto.*






ACCESIBILIDAD



























