



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.





# GUÍA

PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE  
DESARROLLO TURÍSTICO  
EN TERRITORIOS RURALES





**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**

Programa Agronegocios y Comercialización  
Representaciones Nacionales de Panamá, Paraguay y Venezuela

**GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE  
DESARROLLO TURÍSTICO EN TERRITORIOS RURALES**

San José, Costa Rica  
**2014**

Publicación financiada por el Fondo Concursable para la Cooperación Técnica (FonCT)

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014



**Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales** por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons

Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Marvin Blanco y Wienke Heinrichs

Corrección de estilo: María Teresa Bolaños

Diseño de portada: José Enrique Torres

Diagramación: José Enrique Torres

Fotos de portada: C. Scavone, Y. Sanguino, Panamá al Natural

Publicación en formato digital

**Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales** / IICA – San José, C.R.: IICA, 2014.

82 p.; 21.59 cm x 27.94 cm

ISBN: 978-92-9248-551-1

1. Desarrollo rural 2. Empresas 3. Turismo rural 4. Agroindustria  
5. Planes de desarrollo 6. Planificación rural I. IICA II. Título.

AGRIS

DEWEY

E20

307.1412

San José, Costa Rica

2014

## AGRADECIMIENTOS

Los autores desean expresar su agradecimiento por la colaboración en la actualización de esta guía a las siguientes personas:

Mario Samper, José Arze y Hernando Riveros, especialistas del IICA, por sus aportes y revisión a la primera versión de la Guía, publicada en 2008.

A los especialistas nacionales y consultores que participaron en la elaboración de los diagnósticos y planes de turismo de los tres países involucrados en el proyecto:

- Municipio de Santa Fe, provincia de Veraguas, Panamá: Manuel Pitre y Sandra Sierra.
- Distrito de Independencia, departamento de Guairá, Paraguay: Teresita León, Fátima Almada, Janaina Magalhaes, Caio Scavone y Luis Zarza.
- Municipio Rómulo Gallegos, Estado de Apure, Venezuela: Isabel Balcázar, Rodolfo Fernández, Jaime Flores, Maritza Ceballos, Luis Eduardo Gómez y Yamilette Sanguino.

A las contrapartes locales e integrantes de las comisiones de turismo, por su apoyo desinteresado al proyecto que permitió la validación de esta Guía.





# PRESENTACIÓN

El turismo en espacio rural es una actividad económica en crecimiento en América Latina y el Caribe (ALC) que constituye una de las alternativas propuestas para lograr el desarrollo rural, dadas las numerosas ventajas que tiene para sus pobladores respecto a la diversificación de los ingresos, la generación de nuevos empleos y la valorización de la cultura agropecuaria rural, entre otros beneficios.

Para lograr una adecuada articulación entre la agricultura y el turismo en los territorios rurales, se hace necesario introducir instrumentos metodológicos innovadores que propicien la participación de la mayor cantidad de actores, para que, de manera conjunta, se acuerde y planifique el desarrollo turístico con horizonte de corto, mediano y largo plazo. Además, se requiere fortalecer las capacidades de los pobladores rurales, de los agentes de desarrollo y los gobiernos locales, en la identificación y valoración de los recursos y atractivos del territorio, en el diseño de productos turísticos competitivos y en la elaboración y ejecución de proyectos. Frente a esos propósitos, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) propone la utilización de un instrumento de planificación territorial del turismo rural, originalmente desarrollado por el Programa LEADER de la Unión Europea y que ha sido adaptado para su aplicación en territorios de ALC.

El PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO es una herramienta que brinda los lineamientos generales para la gestión turística de un determinado territorio, y que orienta las acciones que se deben realizar para lograr un desarrollo turístico sostenible e inclusivo. Por esto, dicha herramienta, elaborada de manera participativa en el territorio y que considera la multisectorialidad, ayuda a definir objetivos y metas comunes de todos los actores, con base en las características específicas del lugar. De esta forma no solamente se asegura que participen la mayoría de los actores del territorio, sino también se establece una planificación de corto, mediano y largo plazo, que puede facilitar la búsqueda de recursos para su implementación. Además, el PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO podría contribuir, a través de su ejecución, al bienestar de la población y al desarrollo sostenible en la zona.

La Guía se elaboró con base en las experiencias del proyecto “Validación de un instrumento marco para la elaboración de programas de desarrollo turístico en territorios rurales de América Latina”, ejecutado por el IICA en territorios seleccionados de Panamá, Paraguay y Venezuela, con el financiamiento del Fondo Concursable de Cooperación Técnica.

La Guía provee una metodología secuencial que ayuda a elaborar un **plan de desarrollo turístico** para un territorio determinado; para esto, adopta un **enfoque multisectorial y participativo**, involucrando a los diferentes actores locales, tanto públicos como privados. La institucionalidad de cada territorio es diferente, y por lo tanto, un paso importante para realizar una iniciativa que busca promover el turismo es determinar y definir quiénes son los actores que deberían involucrarse, aunque quizás no todos acompañarán el proceso completo.

Entre otros actores se consideran: funcionarios de la(s) municipalidad(es), el gobierno local o regional, representantes de instituciones públicas relacionadas con el desarrollo socio-económico, turístico y ambiental del territorio –por ejemplo ministerios o secretarías de turismo, programas de turismo rural, alcaldías, etc.–, representantes de la cámara de turismo o cámara de comercio y de organizaciones comunales, como asociaciones de hoteleros, cooperativas de productores agropecuarios, oferentes de servicios turísticos (agencias de viaje), el sector de transporte y el de gastronomía, etc. Asimismo, debería hacerse el esfuerzo por involucrar en el proceso a los organismos internacionales y Organizaciones no Gubernamentales (ONG) que realizan actividades en la zona.

Esperamos que la publicación se convierta en una herramienta útil para que otros territorios en ALC diseñen e implementen planes de turismo innovadores.

## Jaime Flores

Coordinador del Proyecto  
Representante IICA Venezuela

La guía presenta una metodología secuencial que al ser aplicada nos provee de una herramienta que sirve para impulsar y promover el desarrollo turístico en el territorio.



# CONTENIDOS

Introducción	11
<b>Parte I: Marco conceptual</b>	17
Enfoque territorial	17
Turismo	18
Turismo sostenible	18
Turismo en espacios rurales	19
<b>Parte II: Metodología para la elaboración del plan de desarrollo turístico</b>	25
Fase transversal: Participación y concientización social	26
Fase 1: Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico en el territorio	29
Fase 2: Análisis previo del territorio	34
Fase 3: Diagnóstico turístico del territorio	41
La parte descriptivo-analítica	41
Análisis evaluativo	51
Fase 4: Formulación del Plan de Acción Turística	54
Fase 5: Propuesta de gestión del Plan de Acción Turística	61
Presentación pública del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio	64
<b>Parte III: Caja de herramientas metodológicas</b>	67
FICHA 01: Mapeo de actores	67
FICHA 02: Entrevistas con actores claves	68
FICHA 03: Encuestas estandarizadas y semiestandarizadas	70
FICHA 04: Formato para sistematización de datos cuantitativos recopilados con encuestas	72
FICHA 05: Inventario de atractivos turísticos	74
FICHA 06: Análisis FODA	76
FICHA 07: Priorización del FODA	77
FICHA 08: Estructura para el informe del diagnóstico turístico del territorio (ejemplo)	78
FICHA 09: Árbol de problemas	79
Bibliografía	80
Anexo: Detalle de las fases metodológicas	82

## CUADROS

Cuadro 1: Posibles ventajas y desventajas de un facilitador local o externo al territorio	27
Cuadro 2: Posibles ventajas y desventajas del origen de la propuesta de desarrollo turístico	30
Cuadro 3: Contenidos y aspectos a considerar para el análisis del entorno territorial	35
Cuadro 4: Contenidos para la sección “oferta turística” del diagnóstico	43
Cuadro 5: Contenidos para la sección “análisis de la demanda” del diagnóstico	48
Cuadro 6: Contenidos para la sección “análisis de la competencia” del diagnóstico	49
Cuadro 7: Contenidos para la sección “análisis de las tendencias” del diagnóstico	50
Cuadro 8: Matriz del análisis FODA del territorio de Santa Fe de Veraguas, Panamá	51
Cuadro 9: Ejemplo de objetivo específico, línea estratégica y actividades	57
Cuadro 10: Ejemplo de un cronograma de actividades sobre cinco años	58
Cuadro 11: Ejemplo para la estimación de un presupuesto y aportes en especies	60
Cuadro 12: Ejemplo de un cronograma de actividades sobre 12 meses	63
Cuadro 13: Ejemplo de una guía de preguntas	69
Cuadro 14: Ejemplo de un cuestionario semiestandarizado; el encuestador toma nota de las respuestas	71
Cuadro 15: Ejemplo de una matriz para sistematizar datos levantados en una encuesta sobre la oferta de alojamiento en un territorio	72
Cuadro 16: Niveles jerárquicos de los recursos turísticos	74
Cuadro 17: Matriz FODA	76

## FIGURAS

Figura 1: Fases de la metodología para la elaboración de un plan de desarrollo turístico para el territorio	13
Figura 2: Modalidades del turismo en espacios rurales	19
Figura 3: Fases de la metodología para la elaboración de un plan de desarrollo turístico para el territorio	25
Figura 4: Ejemplo (recorte) de sistematización de datos de encuestas sobre la demanda turística con Excel Área de Conservación Regional Velo de la Novia, Ucayali, Perú	73
Figura 5: Presentación esquemática de un árbol de problemas	79

# INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el turismo rural ha ganado importancia debido a una demanda creciente por actividades alternativas al turismo tradicional y apoyado por el hecho de que transmite una imagen 'natural', de vida sana y preocupación por la salud, que corresponde a lo que buscan muchos habitantes de las zonas urbanas. Adicionalmente, el turismo rural ha demostrado ser un instrumento valioso para el desarrollo rural, experimentando un crecimiento impulsado por nuevas políticas de desarrollo rural, ejecutadas, por ejemplo, a través de iniciativas como LEADER<sup>1,2</sup>.

Desde el enfoque del desarrollo territorial, el turismo rural representa no solamente nuevas fuentes de ingresos y empleo, sino también brinda la oportunidad de valorizar la identidad específica del territorio, sus características únicas y exclusivas, como por ejemplo del ámbito natural o cultural, y compartirlas con los visitantes que llegan para experimentar la vida rural y conocer la cultura local. De esta forma, el turismo rural puede ayudar a las comunidades a enfrentar y frenar procesos de migración de la población hacia las ciudades, el abandono de actividades agrícolas y agroindustriales, el descuido del área natural o urbana, etc.; pudiendo incluso fomentar la autoestima de los actores locales, y ser el incentivo para la instalación de áreas naturales protegidas, obras de infraestructura, entre otras ventajas.

A menudo, el turismo rural se ha visualizado como la única estrategia para el desarrollo rural y la solución a los problemas de la producción agropecuaria; sin embargo, no todos los territorios disponen de las condiciones necesarias para establecer una oferta de turismo competitiva. Muchos territorios carecen de infraestructura e instalaciones básicas (información turística, señalización adecuada, organización, alojamientos con un mínimo de confort) y no tienen

un producto turístico bien definido y dirigido a un mercado determinado.

De ahí que es altamente importante evaluar el potencial turístico del territorio y establecer un plan que oriente las acciones necesarias por realizar, con el fin de aprovechar mejor y de manera sostenible el potencial turístico que existe en el lugar, y de superar posibles limitantes.

La "Guía para la formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales" fue publicada como documento de trabajo en el año 2008<sup>3</sup>, en el marco de trabajo del Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR) del IICA. La metodología tomó como

Productores y productoras del municipio Santa Fe, Panamá, constituyeron la Asociación Agroartesanal Turística Ambiental. Foto: Panamá al Natural 2013.



1. García & Grande 2005.

2. El programa LEADER (Relaciones entre actividades de desarrollo rural; *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale*, en francés) fue creado por la Unión Europea en 1991, financiado por los Fondos Estructurales y de Desarrollo Rural. Desde entonces, hubo cuatro actualizaciones del Programa, la más reciente va de 2014 a 2020. Se considera un método para movilizar y fomentar el desarrollo rural en núcleos rurales locales; en su implementación se realizan seis pasos específicos, entre ellos el análisis del territorio, la definición de actividades e iniciativas y la preparación de una estrategia de desarrollo local (Comisión Europea 2006).

3. Blanco 2008.

referencia herramientas de los programas LEADER y PRODER<sup>4</sup> de la Unión Europea, y se complementó con elementos de otras propuestas metodológicas, implementadas en varios países de América Latina.

Entre 2012 y 2014, el IICA, a través de sus oficinas en Panamá, Paraguay y Venezuela, y con el apoyo del Programa de Agronegocios y Comercialización, implementó el proyecto “Validación de un instrumento marco para la elaboración de programas de desarrollo turístico en territorios rurales de América Latina”, financiado con recursos del Fondo Concursable de Cooperación Técnica (FONCT) del IICA. El proyecto tuvo como objetivo “validar un instrumento para la elaboración de programas de desarrollo turístico en territorios rurales con visión de largo plazo, sostenible e integral, que permitiera sacar lecciones para su difusión y réplica en territorios y con actores con similares características en países de las Américas”. Con este fin, se aplicó la Guía en territorios rurales, seleccionados en los tres países participantes del proyecto:

- Municipio Santa Fe en la Provincia de Veraguas, en Panamá.
- Distrito de Independencia, Departamento de Guairá, en Paraguay.
- Municipio Rómulo Gallegos del Estado de Apure, en Venezuela

Con base en las experiencias y lecciones aprendidas en los tres territorios pilotos, se ha **actualizado y ampliado** la Guía, destacando más el enfoque participativo y multisectorial, brindando mayores detalles sobre el procedimiento metodológico, añadiendo una caja de herramientas, entre otros elementos añadidos.

### ● RECUERDE

A lo largo del documento, acompañamos el texto con cuadros como este, que sirven para resaltar objetivos (color naranja), aspectos importantes por recordar (color verde) o para advertir sobre algunos temas (color celeste).

implementar una **iniciativa de desarrollo turístico para su territorio**, y que la metodología

puede y debe ser **adaptada a las condiciones y necesidades específicas de cada territorio**.

La metodología está compuesta por cinco fases secuenciales y una transversal (Figura 1; para ver mayor detalle, revise también el anexo de este documento). Las primeras dos fases son preparativas; en la Fase 1, se hace la propuesta de desarrollo turístico ante los actores involucrados, estableciendo las bases para el trabajo a efectuar. En la Fase 2 se realiza un primer acercamiento general al territorio, para poder determinar aspectos importantes relacionados con la situación o el potencial turístico que deben considerarse en la implementación de la iniciativa. Además, esta fase permite evidenciar el potencial turístico del territorio que justifica la realización del DIAGNÓSTICO a profundidad, lo cual implica el uso de mayores recursos humanos y financieros.

A partir de la Fase 3 empieza la planificación del desarrollo turístico, que se traducirá en un documento con el PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO PARA EL TERRITORIO. Esto inicia con un DIAGNÓSTICO a profundidad que

estará compuesto de una parte descriptivo-analítica, y otra evaluativa. Con base en el DIAGNÓSTICO se formula, en la Fase 4, el PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA que diseña –entre otros– las líneas de acción o iniciativas que se consideran necesarias para el desarrollo turístico del territorio, y que incluye, además, un Programa de capacitación y formación. Finalmente, en la Fase 5 se definen los aspectos de la GESTIÓN DEL PLAN de acción turística que define cómo se va a implementar lo acordado en el plan de acción turística, cuáles son los mecanismos de seguimiento y evaluación, y otros aspectos más.

La fase transversal se refiere a la participación y concientización social, y debe tenerse en cuenta no solamente en la ejecución de cada una de las fases metodológicas, sino también más allá de esto, en los procesos de implementación, seguimiento, evaluación y adaptación. La constitución y puesta en marcha de un FORO DE PARTICIPACIÓN para el desarrollo turístico en el territorio es una de las acciones más importantes en relación con esta fase.

Además de la descripción y explicación detallada de la metodología, se presenta, en la Parte III del

### ● PROPÓSITO

Impulsar y promover el desarrollo turístico en el territorio, a través de la puesta en valor de la identidad específica de este, y contribuir de esta manera al bienestar de su población y el desarrollo sostenible en la zona.

4. Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales (España).



**Figura 1.** Fases de la metodología para la formulación del plan de desarrollo turístico para un territorio



documento, una Caja de Herramientas Metodológicas que puede utilizarse en el trabajo por realizar, tanto en los momentos de recolección de datos e información, como en el análisis de estos, la elaboración del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA y la gestión de dicho plan, siempre con un enfoque multisectorial y participativo.

Cabe mencionar que cada metodología, por más práctica y aplicada que sea, requiere de un marco conceptual del que surge y en el que se pueda basar; es por eso que, antes de entrar en los detalles de la metodología, la Parte I de la Guía aborda estos aspectos importantes.

La Guía brinda ejemplos de los territorios piloto, sugerencias y recomendaciones sobre la realización de diferentes actividades y herramientas metodológicas por aplicar, así como sobre posibles fuentes para la recopilación de información. Esperamos que estas sugerencias y recomendaciones sean de utilidad para quienes apliquen la Guía, sin embargo, cabe resaltar, que según cada caso, siempre puede haber otras alternativas metodológicas que son igualmente viables para planear el desarrollo turístico.





**PARTE I**

MARCO CONCEPTUAL



## PARTE I: MARCO CONCEPTUAL

En esta primera parte de la Guía se presentan algunos conceptos que servirán para generar una base de conocimiento sobre el turismo rural y los temas relacionados, y que serán útiles para entender las particularidades del entorno territorial.

---

### Enfoque territorial

El enfoque territorial se ha desarrollado desde inicios de los años 2000, incorporando elementos de los conceptos del desarrollo microrregional y de la nueva ruralidad. Dentro de este marco conceptual, el IICA considera el territorio como “un producto social e histórico –lo que le confiere un tejido social único–, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de darle cohesión al resto de los elementos”.<sup>5</sup>

Esta perspectiva permite explicar mejor las relaciones intersectoriales y potenciar el trabajo multidisciplinario, entender y gestionar el desarrollo de manera más eficiente, sobre todo, en colaboración con los actores locales, y potenciar la integración del conocimiento acumulado por las sociedades latinoamericanas y del Caribe. Además, permite integrar **cuatro ejes fundamentales del desarrollo sostenible**: los aspectos de organización económica, de relación con el medio ambiente, de organización social y política, y de articulación de los elementos culturales del territorio.

Partiendo de estas consideraciones, el enfoque territorial exige realizar un **análisis metódico** del territorio, con base en el cual se pueden **diseñar soluciones** para enfrentar los problemas específicos del lugar.

Algunos de los elementos más relevantes que abarca el enfoque territorial son, entre otros, el paso de la economía agrícola a la economía territorial, la

gestión ambiental, el ordenamiento territorial, la cooperación, responsabilidad y participación, y la coordinación entre las políticas macro, sectoriales y locales. Asimismo, la **competitividad territorial** es un aspecto importante que surge del enfoque territorial, y que debe considerarse cuando se busca promover el turismo rural.

La competitividad, que se define como “poder soportar la competencia del mercado”, abarca cuatro dimensiones<sup>6</sup>:

- *Competitividad social*: capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales.
- *Competitividad medio ambiental*: capacidad de los agentes para valorizar su entorno, haciendo de este un elemento distintivo (característica exclusiva) de su territorio, garantizando además la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales.
- *Competitividad económica*: capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor agregado en el territorio, mediante la combinación de recursos que constituyan activos para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales.
- *Localización en el contexto global*: capacidad de los agentes para situarse en relación con los otros territorios y el mundo exterior en general, con

---

5. Todo el capítulo con base en: Sepúlveda et al. 2003.

6. Farrell et al. 1999.

objeto de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

En este contexto, la formulación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio es un proceso que permite que los agentes locales e instituciones

adquieran cuatro capacidades: la capacidad de valorizar su entorno, de actuar juntos, de crear vínculos entre sectores de tal modo que se mantenga el valor agregado en origen y, por último, de establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo.

#### **Recurso turístico:**

Expresiones de la naturaleza, la riqueza arqueológica, expresiones históricas de gran tradición y valor que constituyen la base del producto turístico.

#### **Atractivo turístico:**

Es el recurso turístico al cual la actividad humana le ha incorporado instalaciones, equipamiento y servicios, agregándole valor.

#### **Actividad turística:**

La destinada a prestar a los turistas los servicios de alojamiento, intermediación, alimentación, traslado, información, asistencia o cualquier otro servicio relacionado directamente con el turismo.

#### **Producto turístico:**

Conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos, atractivos, infraestructura, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, para satisfacer motivaciones y expectativas, siendo percibidos como una experiencia turística.

#### **Patrimonio:**

De manera general se entiende el patrimonio como el conjunto de bienes que identifican la identidad de una comunidad producto de su historia y en los que esta se reconoce. En sus representaciones mediante la naturaleza, cultura, arquitectura, urbanismo, gastronomía, costumbres, bailes populares, etc. es un factor que puede potenciar el desarrollo económico y social de un territorio.

#### **Fuentes:**

Gobierno Peruano (2009); Blanco (2008).

## **Turismo**

La Organización Mundial del Turismo (OMT) de las Naciones Unidas describe el turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”.<sup>7</sup>

Conviene diferenciar entre turistas y excursionistas, dado que estos últimos realizan desplazamientos de menos de un día de duración, que por lo tanto no implican la pernoctación fuera del lugar de residencia habitual. El turismo tiene que ver con las actividades que realizan estos visitantes, muchas de las cuales implican un gasto turístico; por lo tanto, el turismo tiene efectos en la economía, medio ambiente y la población local de los lugares visitados, así como en los visitantes mismos.<sup>8</sup>

A continuación, se presentan algunos de los conceptos relacionados con el turismo, a fin de aclarar los diferentes términos que se emplearán en la Guía.

### **Turismo sostenible**

El turismo sostenible no representa un tipo o segmento específico del turismo, sino más bien refiere a la implementación de este, de tal manera que sea sostenible en el tiempo, sin perjudicar a futuras generaciones. A nivel internacional, el turismo sostenible se reconoce como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. La OMT explica, además, que “las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos”.<sup>9</sup>

En particular, la OMT hace mención a los tres principios siguientes que deben tenerse en cuenta para el desarrollo turístico sostenible:

- i. Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales y ayudar a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- ii. Respetar y conservar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, y fomentar la tolerancia intercultural.
- iii. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo que reporten a todos los agentes y beneficios socioeconómicos bien distribuidos y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

7. OMT 2014a.

8. OMT 2014a.

9. Todo el capítulo con base en: OMT 2014b.



Aparte de la aspiración de un alto grado de satisfacción de los visitantes, el turismo sostenible implica también la concientización ambiental de los visitantes, por ejemplo con respecto a problemas ambientales y los principios de la sostenibilidad. Además, es importante contar con un liderazgo político firme y la participación de todos los actores involucrados.

### Turismo en espacios rurales

El turismo en espacios rurales, según Riveros y Blanco, es “un concepto amplio que se refiere a las diferentes actividades de esparcimiento que se pueden realizar en el medio rural”<sup>10</sup>; incluye diferentes modalidades de turismo, entre ellas el turismo rural, ecoturismo, agroturismo, turismo de aventura, turismo cultural, turismo de salud, y turismo deportivo (Figura 2).

Para satisfacer las necesidades que tienen los turistas y visitantes, se establecen encadenamientos productivos que involucran a fincas, agroindustrias, transportes, gastronomía, y muchos otros más, convirtiendo el turismo en un agente impulsor del crecimiento para las zonas rurales donde se practica.

Se considera que hay dos características del turismo en espacios rurales que permiten que este forme parte de una estrategia de desarrollo territorial<sup>11</sup>:

- i. El potencial turístico del medio rural: el turismo en espacios rurales no exige que el territorio disponga de atractivos naturales extraordinarios, sino se concentra en los aspectos culturales bien desarrollados, como una arquitectura típica, gastronomía característica, hábitos y costumbres propios de la población, etc.
- ii. La posibilidad de crear eslabonamientos con otras actividades: el turismo se vincula a actividades como la elaboración de alimentos caseros (panes, quesos, cecinas, mermeladas, miel), gastronomía típica del lugar, artesanías locales, paseos en carreta o caballo, senderos para caminatas, entre otras.

Dependiendo de las distintas leyes y normas vigentes, así como de las condiciones y necesidades específicas de los territorios rurales, el turismo en el espacio rural puede comprender una amplia gama de actividades, como por ejemplo<sup>12</sup>:

- las relacionadas con las actividades productivas en las fincas agropecuarias y de la agroindustria, y sus productos



Figura 2: Modalidades del turismo en espacios rurales.

Fuente: Elaboración propia.

- actividades al aire libre para disfrutar de la naturaleza con todos los sentidos
- actividades físicas/deportivas, en un ambiente natural, generalmente en lugares alejados de los centros poblados
- actividades con el fin de mejorar el estado físico y mental del visitante
- actividades para el aprendizaje
- actividades de observación de la flora y fauna
- actividades con el fin de conocer tradiciones y la vida diaria de la población local
- actividades de caza o pesca
- actividades de arte y patrimonio
- actividades de negocios, como reuniones empresariales, seminarios, etc.

Algunas de las modalidades específicas de turismo, que están dentro de lo que conceptualmente refiere al turismo en espacios rurales, se presentan a continuación.

10. Riveros & Blanco 2003.

11. Verardi 2001.

12. Con base en: OECD 1994.



Molienda artesanal de café (Finca Agroturística María y Chon, Panamá). Foto: Panamá al Natural 2013.



Sendero al Cerro Tres Kandú – Ybytyruzú (Distrito de Gral. Eugenio A. Garay, Paraguay). Foto: C. Scavone 2013.

**Turismo rural:** según la OMT, es “el conjunto de actividades que se desarrollan en un entorno rural, excediendo el mero alojamiento y que pueden constituirse, para los habitantes del medio, en una fuente de ingresos complementarios a los tradicionalmente dependientes del sector primario, convirtiéndose en un rubro productivo más de la empresa agropecuaria”.<sup>13</sup>

Uno de los principales propósitos al realizar este tipo de emprendimientos es el de incrementar los ingresos provenientes de la actividad propia del campo, y contribuir a la renta agropecuaria y al empleo. Además, el desarrollo adecuado de la actividad turística permite revalorizar costumbres y tradiciones gastronómicas, artísticas y culturales de los territorios, mejorando la autoestima y la calidad de vida de la población local.<sup>14</sup>

**Agroturismo:** es una modalidad del turismo en espacio rural que “además de los atractivos propios del territorio (paisaje, cultura, arquitectura, arqueología), pone en valor otros recursos allí presentes, como la cultura rural (gastronomía, producción artesanal, especies agrícolas, productos agroindustriales y actividades conexas), convirtiéndolos

en una motivación adicional de viaje y permanencia de turistas que se movilizan con múltiples propósitos”.<sup>15</sup>

El agroturismo puede incluir la participación en actividades agrícolas y pecuarias en la granja, como la alimentación de los animales, siembra y cosecha de los cultivos, procesamiento de los productos, etc.; en muchos casos, los agricultores ofrecen además servicios de alojamiento en la granja. De esta manera, el agroturismo contribuye a diversificar los ingresos de la familia, incrementa la conciencia y el conocimiento sobre la producción agropecuaria y provee a los agricultores de un canal de comercialización para sus productos.<sup>16</sup>

**Ecoturismo:** se define como “el viaje responsable a las áreas naturales para conservar el medio ambiente y mejorar el bienestar de las personas locales”, considerando los siguientes principios<sup>17</sup>:

- Minimizar los impactos ambientales y sociales.
- Aumentar la conciencia y el respeto por el ambiente y la cultura.
- Ofrecer experiencias positivas, tanto para los visitantes como para los anfitriones.

13. OMT 1993, citado por: Román & Ciccolella 2009.

14. Blanco 2008.

15. Morán, Blanco & Riveros 2014.

16. Scope ACP 2011, citado por: Green Economy & Trade 2013.

17. TIES 1990.





Oferta turismo de aventura (Municipio Rómulo Gallegos, Venezuela). Foto: Y. Sanguino 2013.



En la comunidad indígena Silico Creek (Panamá), del pueblo ngobe, se han construido cabañas para recibir a turistas. Foto: Panamá al Natural 2013.

- Ofrecer beneficios financieros directos para la conservación.
- Proveer beneficios financieros y participación real para la población local.
- Aumentar la sensibilidad de los turistas hacia el país anfitrión en su clima político, cultural y social.

**Turismo de aventura:** corresponde a “actividades turísticas que introducen un elemento de dificultad física y, en ocasiones, entrañan verdadero riesgo”. Las actividades que se realizan en el marco del turismo de aventura comprenden, entre otras: descenso de cursos de agua en balsas, montañismo, pesca deportiva, etc. Las personas que realizan este tipo de turismo buscan estar en contacto con la naturaleza con un riesgo controlado.<sup>18</sup>

**Turismo de base comunitaria:** es una forma de gestión del turismo que busca reducir los impactos negativos del turismo y fomentar sus efectos positivos en las comunidades visitadas, distribuyendo, además, de manera equitativa, los beneficios generados. Aplica un enfoque altamente participativo, involucrando a una gran parte de la comunidad en el desarrollo turístico, y brinda la

oportunidad de generar un intercambio de conocimientos y cultura entre los huéspedes y los visitantes.<sup>19</sup>

En este sentido, la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) define el turismo comunitario como “la relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de viajes organizados, con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las nacionalidades y pueblos, para la distribución equitativa de los beneficios generados”.<sup>20</sup>

En los países de ALC, el turismo de base comunitaria está orientado especialmente al desarrollo turístico en comunidades indígenas, campesinas y de afrodescendientes.

18. OMT 1996, citado por SERNATUR 2008.

19. Okasaki 2008.

20. FEPTCE 2014.







## PARTE II

# METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO



## PARTE II: METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO

En esta segunda parte de la Guía se presenta –paso por paso– la metodología para la formulación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO de un determinado territorio. Como se mencionó anteriormente, la metodología comprende las siguientes fases:

**Fase transversal:** Participación y concientización social

**Fase 1:** Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico en el territorio

**Fase 2:** Análisis previo del territorio

**Fase 3:** Diagnóstico turístico del territorio

**Fase 4:** Formulación del plan de acción turística

**Fase 5:** Propuesta de gestión del plan de acción turística

Para cada fase se brinda información sobre el objetivo que se busca cumplir, el desarrollo metodológico, incluyendo los métodos y herramientas que se pueden aplicar, algunas pautas sobre posibles fuentes para la recopilación de datos e información, junto con otros consejos y recomendaciones que podrían ser de utilidad para facilitar el trabajo.

La Figura 3, que ya fue presentada al inicio de este documento, muestra de manera esquemática las fases de la metodología.

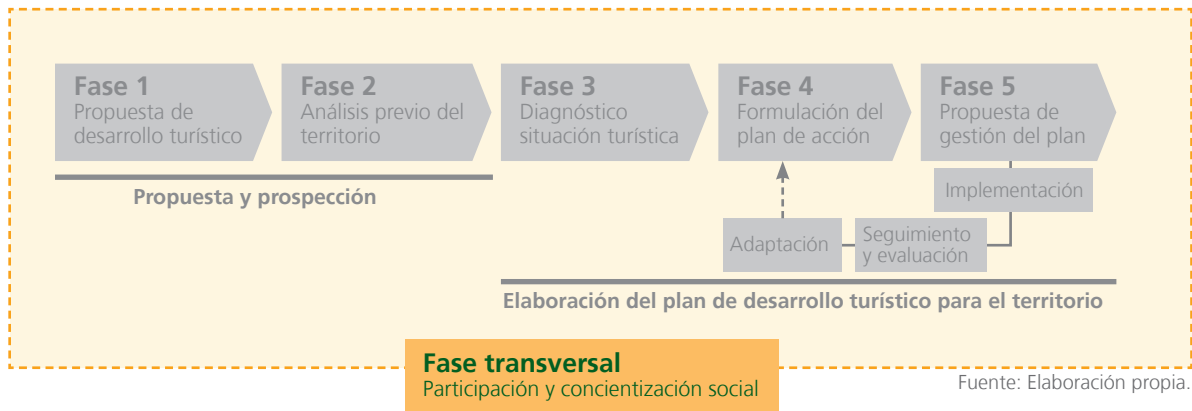
**Figura 3.** Fases de la metodología para la formulación del plan de desarrollo turístico para un territorio



Fuente: Elaboración propia.

Aunque puede haber indicaciones sobre el tiempo para la aplicación de algunas herramientas, como por ejemplo el análisis FODA, no se indican tiempos específicos para el desarrollo de cada fase, ya que esto depende de factores tan diversos como la cantidad de personas involucradas, recursos financieros disponibles, compromiso a nivel político, acceso a información, otras actividades que se llevan a cabo en el territorio y que requieren la atención de la población y de los funcionarios políticos, etc. Sin embargo, se estima que en un periodo de un año se puede formular el PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO.

## Fase transversal: Participación y concientización social



### ● OBJETIVO DE LA FASE TRANSVERSAL:

Asegurar el involucramiento y la participación de los actores relacionados con el desarrollo turístico del territorio en la iniciativa, para lograr que el plan de desarrollo turístico se constituya en una propuesta consensuada por la población local, y que sea sostenible en su implementación.

La fase transversal abarca dos aspectos importantes que deben fomentarse durante todo el proceso: la participación y la concientización social.

La metodología aplica un enfoque multisectorial y participativo, lo cual implica el involucramiento de una gran diversidad de actores; como se indicó anteriormente, se consideran: funcionarios de la(s) municipalidad(es), el gobierno local y/o regional, representantes de instituciones públicas relacionadas con el desarrollo socio-económico, turístico y ambiental del territorio, representantes de la cámara de turismo o cámara de comercio y de organizaciones comunales como asociaciones de hoteleros, cooperativas de productores agropecuarios, oferentes de servicios turísticos, el sector de transporte y el de gastronomía, organismos internacionales y ONG que realizan actividades en la zona, así como otros más.

Está claro que en un grupo de actores tan diversos tendrán intereses diferentes, y no siempre es fácil llegar a un consenso. Por eso, la definición de un objetivo común, aceptado y apoyado por todos los actores, es un aspecto clave para lograr la

participación de todos los involucrados. Asimismo, es recomendable contar con una persona que asuma el papel de **facilitador** y que acompañe el proceso de formulación del PLAN.

Las tareas y responsabilidades del facilitador implican la articulación y dinamización del proceso, y comprenden, entre otras:

- Orientar y dar seguimiento a las actividades de la COMISIÓN DE TURISMO y del FORO DE PARTICIPACIÓN<sup>21</sup>.
- Impulsar, orientar y supervisar el desarrollo metodológico.
- Apoyar la toma de decisiones sobre la implementación de la metodología, fases o actividades, si es que la COMISIÓN DE TURISMO lo requiere.
- Apoyar la COMISIÓN DE TURISMO en reuniones y talleres, por ejemplo, asumiendo el rol del moderador y/o facilitador del evento.
- Promover que el proceso de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO sea lo más participativo posible y asegurar que se realice una comunicación adecuada hacia la población local.

### ● RECUERDE

El turismo es un tema articulador entre diferentes sectores, como por ejemplo el agroindustrial, manufactura, deportes, cultura, medio ambiente, gastronomía, etc.

21. La COMISIÓN DE TURISMO se crea a partir del FORO DE PARTICIPACIÓN para el desarrollo turístico y es la instancia que liderará la iniciativa de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio. En la Fase 1 se brinda mayor detalle sobre la constitución y las responsabilidades del FORO DE PARTICIPACIÓN y la COMISIÓN DE TURISMO.

- Estar en contacto con las instituciones públicas en el territorio y fomentar el vínculo entre estas y la COMISIÓN DE TURISMO.
- Atender las consultas y dudas de la población local y otros actores involucrados, y fomentar el vínculo entre éstos y la COMISIÓN DE TURISMO.

Este rol puede ser asumido por una persona que sea del territorio, como por ejemplo, un líder comunitario o un referente institucional local, o por una persona

externa al territorio. Ambas opciones tienen ventajas y desventajas que es importante considerar; en el Cuadro 1 se presentan algunas de las más comunes, aunque cabe recordar que no en todo caso tendrán que cumplirse en la realidad. Asimismo, hay que recordar que un facilitador que no recibe pago por su labor y lo hace en su tiempo libre, probablemente podrá dedicar menos tiempo a esta tarea que uno que recibe una compensación por sus horas de trabajo.

**Cuadro 1.** Posibles ventajas y desventajas de un facilitador local o externo al territorio

	<b>Facilitador local</b> conoce al territorio y a los actores locales	<b>Facilitador externo</b> no conoce, o conoce poco, al territorio y a los actores locales
<b>Posibles ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación personal por el éxito de la iniciativa.</li> <li>• Relaciones establecidas con los actores e instituciones locales.</li> <li>• El facilitador vive en el territorio y puede reaccionar rápido ante cualquier eventualidad.</li> <li>• Se generan capacidades en el territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva “fresca” y objetiva del territorio.</li> <li>• Se puede buscar una persona ya capacitada para este tipo de trabajo.</li> <li>• En caso de conflictos sociales en el territorio, el facilitador puede asumir una actitud neutra o incluso de mediador.</li> </ul>
<b>Posibles desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva subjetiva del territorio que puede causar sesgos en cuanto al desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Puede que primero haya que capacitar al facilitador para que sepa realizar esta tarea.</li> <li>• En caso de haber conflictos sociales en el territorio, el facilitador puede estar involucrado, y puede actuar según sus intereses propios y no los de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita familiarizarse todavía con los actores e instituciones locales y las singularidades del territorio.</li> <li>• Las capacidades generadas en la persona del facilitador no se quedan en el territorio.</li> <li>• El facilitador no vive en el territorio, por lo que su reacción no será inmediata y requerirá de planificación y viajes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como ya fue mencionado anteriormente, se procura realizar un proceso altamente participativo, por lo que se realizan varias actividades de este tipo durante el proceso de formulación del PLAN, entre ellas:

- Constitución de un FORO DE PARTICIPACIÓN para el desarrollo turístico y de la COMISIÓN DE TURISMO (Fase 1).
- Comunicación de logros y avances de la iniciativa.
- Taller participativo para la validación de la primera parte del DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN TURÍSTICA EN EL TERRITORIO y elaboración de la segunda parte (Fase 3).
- Reunión de presentación y validación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA (Fase 4).
- Presentación pública del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio.

Es sustancial lograr desde el inicio una **comunicación clara y abierta sobre la iniciativa** de desarrollo turístico y sus avances. Para la población local, las instituciones y otros actores involucrados, es importante recibir información sobre el proceso de tal forma que se sientan “al día” sobre las actividades que se realizan en el territorio, es decir, que sepan sobre los avances ya hechos y los pasos por realizar; que conozcan el objetivo con el cual se realiza la iniciativa y los impactos que esta va a tener en el territorio, y que se sientan invitados a opinar y participar.

## RECUERDE

Si el proceso de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO se realiza de manera participativa, permitirá el empoderamiento de los actores, haciéndose estos responsables del desarrollo sostenible de su territorio.

Dependiendo de las características del territorio, algunas posibles herramientas para la difusión de información y la comunicación en general pueden ser:

- Periódicos locales
- Anuncios o carteles en locales públicos
- Programas de radio local
- Reuniones comunales
- Conversatorios
- Boletín informativo a través de correo electrónico, periódicamente
- Redes sociales

Un factor importante para el éxito de la iniciativa es,

además, que los líderes y tomadores de decisiones políticas en el territorio se apropien de ella, la acompañen y apoyen. El **compromiso del sector público, en alianza con el privado y la sociedad civil**, es lo que contribuye de manera significativa a la sostenibilidad del proceso, por ejemplo, incluyendo la ejecución del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO en las líneas institucionales de gestión, asegurando así su cumplimiento.

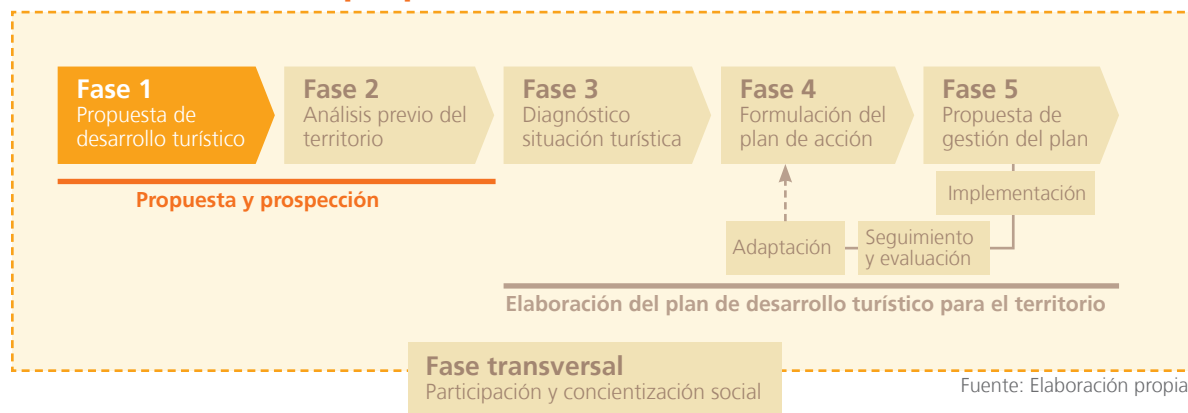
## ⦿ ATENCIÓN

---

En territorios en los que convergen diferentes divisiones administrativas, es indispensable la coordinación y articulación permanente entre las unidades administrativas.

# Fase 1:

## Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico en el territorio



### ● OBJETIVO DE LA FASE 1:

Constituir un FORO DE PARTICIPACIÓN para el desarrollo turístico del territorio y a partir de este, un grupo de trabajo denominado "COMISIÓN DE TURISMO", que lidere el proceso de formulación del PLAN DE DESARROLLO.

Esta primera de las cinco fases metodológicas sienta las bases para todo el proceso de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio. Los resultados más importantes que buscamos lograr en esta fase son la **constitución de un FORO DE PARTICIPACIÓN para el desarrollo turístico del territorio, y el nombramiento de una COMISIÓN DE TURISMO.**

Sin embargo, antes de entrar en los aspectos metodológicos de cómo constituir el foro y la comisión, y cuáles son sus responsabilidades, revisemos el **origen de la propuesta**, ya que esto puede ser un detalle importante para el desarrollo de toda la iniciativa. Principalmente, podemos distinguir dos categorías: las propuestas que surgen a partir del territorio mismo, y aquellas que llegan "desde afuera".

En el primer caso, una institución (pública o privada) o un grupo de personas directamente vinculados con

el territorio, reconoce la necesidad u oportunidad de formular un plan de desarrollo turístico para su territorio. En cambio, si la propuesta es externa, generalmente se trata de una ONG, organismo internacional o programa estatal (ejecutado a nivel nacional, por ejemplo) u otro actor parecido que se acerca al territorio para elaborar, en conjunto con los actores locales, el PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio, quizás en el marco de un proyecto específico. Ambos escenarios cuentan con sus propias ventajas y desventajas, algunas de ellas se presentan en el Cuadro 2.

Las ventajas más importantes que posee el desarrollo de la iniciativa a través de una organización externa, son la mayor disponibilidad de financiamiento y el acceso a capacidades técnicas/profesionales; las ventajas más importantes de cuando se trata de una iniciativa territorial son la mayor motivación e interés de los actores locales y las relaciones personales. Generalmente, estos dos últimos aspectos son lo que más influyen en el éxito de una iniciativa como esta.

**Cuadro 2.** Posibles ventajas y desventajas del origen de la propuesta de desarrollo turístico

	Propuesta proviene del territorio	Propuesta externa
Posibles ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés y motivación de los actores locales de impulsar el desarrollo de la iniciativa y participar activamente en ella.</li> <li>• Los actores locales se empoderan y se comprometen con el desarrollo local de su territorio.</li> <li>• Las relaciones personales entre los actores en el territorio pueden generar una comunicación más fluida y facilitar el involucramiento de todos los sectores.</li> <li>• Al tratarse de una iniciativa propia del territorio, puede haber mayor disponibilidad de aportar en tiempos y especie.</li> <li>• El desarrollo de la iniciativa puede adaptarse específicamente a las condiciones locales, por ejemplo: disponibilidad de tiempo para el proceso, elección de fechas para reuniones y talleres, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor disponibilidad de recursos financieros para el desarrollo de la iniciativa.</li> <li>• La organización que quiere implementar la iniciativa (organización externa, a partir de aquí) puede traer las capacidades técnicas/profesionales necesarias, o incluso puede capacitar a los actores locales.</li> <li>• En caso de haber conflictos sociales en el territorio, la organización externa puede mediar entre las partes.</li> </ul>
Posibles desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede que haya pocos recursos financieros disponibles para la implementación de la iniciativa.</li> <li>• Puede que no haya capacidades técnicas/profesionales para el desarrollo metodológico.</li> <li>• En caso de haber conflictos sociales en el territorio, puede que la iniciativa no se desarrolle de manera inclusiva.</li> <li>• Si el apoyo institucional no es suficiente, puede que con el tiempo la motivación de los actores se disminuya por otros intereses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede que el interés y la motivación de los actores locales para participar en la iniciativa estén disminuidos.</li> <li>• La falta de relaciones personales entre la organización externa y los actores locales puede dificultar la comunicación y ser una limitante para el desarrollo del proceso.</li> <li>• El desarrollo de la iniciativa se ajusta a los tiempos de la organización externa.</li> <li>• Puede que los actores locales estén menos dispuestos a aportar en tiempos y especie para el desarrollo de la iniciativa, ya que se espera el financiamiento de la organización externa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Independientemente de qué parte hace la propuesta, se recomienda que esta inicie un **proceso de información y motivación a otros actores** con competencia en el tema o que podrían estar interesados en participar: gobiernos locales, instituciones gubernamentales, asociaciones de productores, empresas rurales, gremios, cámaras de comercio y turismo y otros que se consideren. Para esto, se realizan visitas a los actores interesados a fin de explicarles la idea y procurar establecer un primer grado de participación en el proceso. Asimismo, **debe investigarse el marco legal, de promoción y gestión en el que se realizará la iniciativa**, considerando, por ejemplo, normas públicas, documentos como un Plan Maestro de Turismo regional o del país y planes de ordenamiento territorial o desarrollo local.

Una vez difundida la idea inicial, el siguiente paso es convocar una reunión abierta a todas las instituciones

públicas, privadas y de la sociedad civil, así como a los pobladores del territorio, para presentar la propuesta, explicar de dónde surge, cuáles son las motivaciones y los posibles beneficios. En esta reunión, que probablemente durará aproximadamente tres horas, y en la que además se constituyen el FORO DE PARTICIPACIÓN y la COMISIÓN DE TURISMO, se realizarán las siguientes actividades:

- **Información sobre la propuesta:** Presentación de la propuesta, las motivaciones (el por qué se quiere impulsar la iniciativa), los posibles

## RECUERDE

La invitación para participar en la reunión puede ser enviada directamente a los actores ya conocidos, pero es conveniente que además se difunda a través de medios públicos (carteles, prensa local, etc.) para que otros interesados también puedan participar.



beneficios para el territorio y un breve resumen del procedimiento metodológico; puede ser conveniente invitar a esta reunión a una persona especializada en turismo rural que brinde una charla de introducción al tema y señale algunas orientaciones para el desarrollo de la iniciativa. A los participantes se les da la oportunidad de hacer preguntas y consultas. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de una hora y media.*

- **Mapeo rápido de actores:** con las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que participan en la reunión, se realiza un mapeo rápido de actores relacionados con el turismo rural y el desarrollo territorial en la zona (FICHA 01). Este mapeo se afinará en la Fase 2, por lo que en esta reunión este no tiene que darse por completo. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 40 minutos.*
- **Generación de alianzas:** se pretende generar alianzas entre la iniciativa y las instituciones públicas y privadas, así como con organismos internacionales, ONG, etc. En este momento, lo que se busca es sobre todo el compromiso (público) de la institución de apoyar a la iniciativa, aunque no hay que especificar las condiciones todavía. Para esto, simplemente se pide que los representantes de las instituciones que están dispuestas a formar una alianza con la iniciativa levanten la mano; uno por uno se les da la palabra para que puedan pronunciar verbalmente su interés y compromiso. Se toma nota en el acta de la reunión. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*

### ⦿ ATENCIÓN

Es importante que estén presentes en el FORO DE PARTICIPACIÓN al menos un representante de cada institución u organización que se comprometió a formar una alianza con la iniciativa.

• **Constitución del FORO DE PARTICIPACIÓN:** se comunica a los participantes para qué se creará el FORO DE PARTICIPACIÓN, y cuáles serán sus responsabilidades. A todos los participantes de la reunión, se les pide que levanten la mano si desean participar en el foro; se anotan nombres, institución/organización y datos de contacto de todos los integrantes del foro. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*

- **Nombramiento de la COMISIÓN DE TURISMO:** se comunica a los participantes de la reunión para

Reunión informativa en la fase de lanzamiento de la propuesta en Yaracuy, Venezuela. Foto: MPPEU 2013.



qué se creará la COMISIÓN DE TURISMO y cuáles serán sus responsabilidades. Los miembros de la COMISIÓN DE TURISMO serán nombrados a partir de la lista de integrantes del FORO DE PARTICIPACIÓN. Se pretende involucrar a representantes de diferentes sectores, como por ejemplo hotelería, gastronomía, agroindustria, transporte, servicios turísticos, municipalidad, cámara de turismo, etc.<sup>22</sup> Se toma nota en el acta de la reunión de quiénes conformarán la COMISIÓN DE TURISMO, y se establece una fecha para su primera reunión. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*

### ⦿ ATENCIÓN

En territorios en los que convergen diferentes divisiones administrativas, es indispensable la coordinación y articulación permanente entre las unidades administrativas.

## FORO DE PARTICIPACIÓN

El FORO DE PARTICIPACIÓN es el **espacio participativo y de diálogo** más importante durante el proceso. A través de él, se da el **intercambio de opiniones, consultas y sugerencias** en lo relacionado con la iniciativa, no solamente durante el proceso de elaboración del plan de desarrollo turístico para el

22. En el momento de nombrar la COMISIÓN DE TURISMO, cabe considerar que esta debe tener un tamaño manejable, es decir, que sea fácil acordar fechas para reuniones, que la toma de decisiones sea sencilla y no se extienda demasiado, etc., por lo que se recomienda formar un grupo de entre cinco y ocho miembros.



territorio, sino también durante su implementación e incluso, más allá de esta. La participación en este foro estará abierta a todos los colectivos, entidades y personas que deseen colaborar.

### Ejemplo aplicado 1

En el distrito de Independencia, Guairá, Paraguay, se conformó un grupo ampliamente participativo, en el cual la consigna ha sido que este no debe ser cerrado, sino inclusivo. De esta manera, el grupo se enriqueció por la diversidad de los actores, sus visiones y opiniones, y resultó también en un mayor apoyo de la población en las actividades encabezadas o lideradas por la COMISIÓN DE TURISMO.

(Zarza 2013)

Durante el periodo de formulación del PLAN, el FORO DE PARTICIPACIÓN debería reunirse como mínimo en cuatro ocasiones:

- i. Reunión de presentación de los objetivos del trabajo a realizar y detalle del procedimiento metodológico, así como planificación de la Fase 3 (Diagnóstico turístico del territorio). *Esta reunión se realizará al finalizar la Fase 2.*
- ii. Taller de presentación y validación de la parte descriptivo-analítica del DIAGNÓSTICO y elaboración de la parte evaluativa. *Este taller se realizará antes de finalizar la Fase 3.*
- iii. Reunión de presentación y validación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA. *Esta reunión se realizará al finalizar la Fase 4.*
- iv. Reunión de presentación y validación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio. *Esta reunión se realizará al finalizar el proceso de elaboración del PLAN.*

Las **responsabilidades** de los integrantes del FORO DE PARTICIPACIÓN, en lo relacionado con la iniciativa, incluyen, entre otras:

- Discusión de los avances y logros del proceso, aportando opiniones, consultas y sugerencias.
- Participación activa en los talleres y reuniones arriba mencionados, colaborando así en la construcción del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO.
- Disposición a ser entrevistados, participar en encuestas y/o atender consultas informales, como actores claves y expertos en temas específicos relacionados con el desarrollo turístico en el territorio, facilitando así el proceso de recopilación de información, especialmente en la fase de elaboración del DIAGNÓSTICO.

- Apoyo a la COMISIÓN DE TURISMO cuando esta lo requiera, por ejemplo en la revisión de primeras versiones de documentos o encargándose de tareas pendientes para las que la COMISIÓN pide ayuda.

Taller para el diseño del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO en Santa Fe de Veraguas, Panamá. Foto: S. Sierra 2013.



## COMISIÓN DE TURISMO

La COMISIÓN DE TURISMO es el órgano que **representa al FORO DE PARTICIPACIÓN y que lidera el proceso de formulación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO** para el territorio. Dentro de la comisión, se crean las siguientes **áreas de trabajo**:

- Coordinación general
- Planificación y organización
- Evaluación y seguimiento
- Administración de recursos
- Comunicación
- Capacitación

Si los miembros de la comisión lo consideran necesario, pueden crearse otras áreas adicionales. La COMISIÓN DE TURISMO se reúne de acuerdo con la necesidad y los avances del proceso, pero debería realizarse como mínimo una reunión al mes. Entre sus principales **responsabilidades y actividades** destacan:

- Liderar la iniciativa de formulación de un PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio y representar el FORO DE PARTICIPACIÓN.
- Organizar, convocar y liderar reuniones y talleres

participativos relacionados con la iniciativa de desarrollo turístico en el territorio.

- Fomentar alianzas entre la iniciativa y actores involucrados en temas de turismo y desarrollo territorial (instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil).
- Administrar los recursos de los que dispone la iniciativa: personal, recursos monetarios, aportes en especie, etc.
- Recaudación de fondos (recursos monetarios y aportes en especie) para el desarrollo exitoso de la iniciativa en el territorio.
- Coordinar y supervisar la implementación de la metodología y el proceso de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO.
- Comunicación de los pasos y las actividades que se

realizarán en el territorio, así como de los avances y logros de la iniciativa, para mantener informados a todos los involucrados.

### Ejemplo aplicado 2

En Panamá, la Cooperativa de Turismo de Santa Fe, que ya existía en el territorio, asumió el papel de la COMISIÓN DE TURISMO y coordinó el proceso de formulación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio.

En Venezuela, se estableció un contacto con la Fundación para el Desarrollo Sustentable del Municipio Rómulo Gallegos (FUNDES), que había estado trabajando en el tema del turismo rural para la zona, y que se comprometió a involucrarse en el proceso.

## Fase 2: Análisis previo del territorio



### ● OBJETIVO DE LA FASE 2:

Realizar una primera radiografía del territorio y su situación turística, de manera que, sin una gran inversión de tiempo y recursos económicos, se puedan identificar las líneas generales del desarrollo turístico real y potencial de la zona, sirviendo como insumo para próximas fases.

Después de haber constituido el FORO DE PARTICIPACIÓN y la COMISIÓN DE TURISMO, el siguiente paso es realizar una exploración previa del territorio con la que se busca recoger información de los diferentes actores involucrados en el desarrollo territorial (líderes comunales, instituciones, organizaciones, productores y empresarios). El producto más importante a lograr en esta segunda fase es un **documento síntesis que presenta una primera "radiografía" del territorio y su situación turística**, que servirá de insumo para las siguientes fases.

Para este análisis, se pueden realizar entrevistas formales o informales con actores claves en el tema (FICHA 02), revisión bibliográfica (fuentes primarias y secundarias), por ejemplo de planes de desarrollo y ordenamiento territorial, revisión de datos estadísticos disponibles en las instituciones públicas o el instituto nacional de estadísticas del país, etc. Esto permite que el análisis (la radiografía) pueda realizarse **con muy pocos recursos**, tanto financieros como humanos.

Los resultados obtenidos de esta fase se constituyen en un paso clave para alcanzar el éxito de la fase de DIAGNÓSTICO turístico, ya que la COMISIÓN DE TURISMO obtiene una primera visión general del territorio. Asimismo, la información recabada permite y facilita

**la toma de decisiones sobre el área geográfica a considerar** para el DIAGNÓSTICO a profundidad de la situación turística (Ejemplo aplicado 3).

#### Ejemplo aplicado 3

En el caso de Paraguay, inicialmente se había determinado como área de intervención todo el departamento de Guairá. Sin embargo, después de realizar la radiografía del territorio y de su situación turística, se concluyó que era un territorio muy amplio para los fines del proyecto y que el mayor interés estaba en el distrito de Independencia, por lo que la comisión de turismo tomó la decisión de concentrar la iniciativa ahí.

El documento síntesis comprenderá el análisis multidimensional del territorio, que analiza las dimensiones geográfica-ambiental, socioeconómica y político-institucional; adicionalmente, se avanza con el mapeo de actores que se comenzó en la reunión de lanzamiento de la propuesta, y se indaga sobre proyectos y otras iniciativas relacionadas con el desarrollo turístico en el territorio.

Aunque la situación actual del turismo en el territorio será analizado con mayor detalle en el DIAGNÓSTICO a profundidad (Fase 3), es importante que el análisis previo del territorio también incluya algunos de estos aspectos, como la presencia o deficiencia de diferentes servicios turísticos en el territorio e importantes atractivos turísticos. De esta manera, la COMISIÓN DE TURISMO obtiene una base de información más amplia y confiable, sobre la cual

pueda tomar decisiones sobre los siguientes pasos de la formulación del PLAN.

### i. Análisis multidimensional del territorio

A partir del análisis multidimensional del territorio se analiza el marco general sobre el que se pretende intervenir con esta iniciativa. Este conocimiento permite una visión global que ofrecerá las claves y perspectivas necesarias que orientan el plan. En este primer bloque de información se describe y analiza la situación geográfica y ambiental, población, sectores productivos, empleo, institucionalidad, etc., siempre bajo un enfoque relacionado con el papel que el turismo juega en la socioeconomía del territorio en estudio.<sup>23</sup>

**Cacao:** cultivo típico e importante fuente de ingresos para las familias en el municipio de Santa Fe, Panamá. Foto: Panamá al Natural 2013.



**Cuadro 3:** Contenidos y aspectos a considerar para el análisis del entorno territorial

Dimensión geográfica-ambiental		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Ubicación geográfica</b>	Ubicación del territorio, cuenca/microcuenca, rango altitudinal, zona de vida, etc.	Planes de ordenamiento territorial o desarrollo local, etc.
<b>Área total del territorio y uso de suelos</b>	Área de bosques, área de uso agrícola, área urbana, área con cuerpos de agua, etc.	Planes de ordenamiento territorial o de desarrollo local, municipalidad, ministerio de agricultura, instituto geográfico, etc.
<b>Condiciones climáticas</b> (Ejemplo aplicado 4).	Temporadas, precipitación, temperatura, vientos, eventos climáticos extremos, etc.	Servicio meteorológico, ministerio de agricultura, ministerio de ambiente, instituto geográfico, etc.
<b>Paisajes</b>	Descripción del paisaje típico de la zona, destacando lugares de particular belleza paisajística, o de interés especial.	Observación, entrevistas con la población local, planes de ordenamiento territorial, publicaciones sobre el territorio.
<b>Flora y fauna</b>	Estructura de flora y fauna del territorio en general, especies más importantes, destacando especies endémicas o de alta importancia para los diferentes ecosistemas.	Ministerio de ambiente y sus dependencias, instancias públicas y privadas relacionadas con la conservación y gestión de áreas naturales protegidas, universidades locales o nacionales, ONG, organizaciones como zoológicos y jardines botánicos.
<b>Recursos hídricos</b>	Principales quebradas, ríos, lagos, cuencas, acuíferos, tránsito en las rutas fluviales, calidad de agua.	Ministerio de ambiente, ministerio de agricultura, autoridad nacional del agua, otras instituciones públicas o privadas relacionadas con el recurso hídrico, universidades, ONG, etc.
<b>Conservación de los recursos naturales</b>	Protección y conservación de los recursos naturales, a través de iniciativas públicas o privadas, formalizadas o informales.	Ministerio de ambiente, gobierno local/ regional, municipalidades, población local.
<b>Principales procesos y problemas ambientales</b> (Ejemplo aplicado 5).	Desertificación, deforestación, contaminación, etc.	Periódicos/diarios locales, internet, entrevistas, observación, ministerio de ambiente, universidades y organizaciones que trabajan en temas ambientales o de cambio climático.

23. Blanco 2008.





#### Ejemplo aplicado 4

El 85% del distrito de Santa Fe (Panamá) tiene un clima tropical húmedo con precipitación anual mayor de 2500 mm [...], la temperatura media es superior a 20°C. El 10% del territorio del distrito, la parte que queda hacia la costa atlántica, tiene un clima tropical muy húmedo con abundantes lluvias durante todo el año, con temperaturas entre 15°C y 18°C. El restante 5% del territorio posee un clima templado muy húmedo con abundantes lluvias durante todo el año, la temperatura media alrededor de 18°C.

(Sierra 2012).

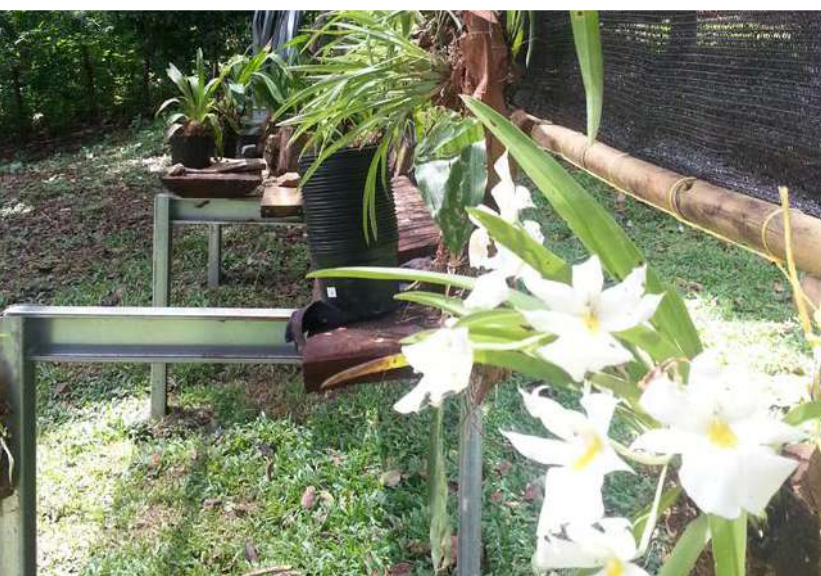


#### Ejemplo aplicado 5

Cabe destacar que los pobladores de Santa Fe (Panamá) están muy comprometidos con la conservación de los recursos naturales. Sin embargo, se ha podido observar que existen deficiencias en el servicio de recolección y disposición final de la basura, causando que muchos de los habitantes quemen los desechos.

(Sierra 2013).

Paisajes del distrito Independencia en Paraguay (Salto Cantera), conservación ambiental en el municipio Rómulo Gallegos en Venezuela y orquídeas, flora típica en el municipio Santa Fe, Panamá. Fotos: C. Scavone 2013; Y. Sanguino 2013; S. Sierra 2013.





Dimensión socioeconómica		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Historia</b>	Breve resumen de los hitos históricos más importantes.	Municipalidad, documentación secundaria, museos, personas mayores, etc.
<b>Estructura demográfica</b>	Cantidad de habitantes, distribución por sexo, grupos etarios, distribución espacial de la población, grupos étnicos, educación, pobreza y analfabetismo, distribución de ingresos, etc.	Datos del instituto nacional de estadísticas, planes de ordenamiento territorial o de desarrollo local, municipalidades, etc.
<b>Principales procesos demográficos</b>	Procesos de migración, envejecimiento de la población, etc.	Instituto nacional de estadísticas, instituciones relacionadas al desarrollo poblacional, etc.
<b>Principales fuentes de ingresos de la población</b>	---	Encuestas, entrevistas, datos estadísticos locales, municipalidades, planes de desarrollo local, etc.
<b>Estructura económica</b>	Principales actividades (y productos) en el sector primario, secundario, terciario <sup>24</sup> , incluyendo información sobre empleo y desempleo en el territorio.	Datos del instituto nacional de estadísticas, planes de ordenamiento territorial o de desarrollo local, municipalidades.
<b>Tipo de empresas y emprendimientos, cadenas, clústeres, etc.</b>	Categorización de empresas y emprendimientos en micro, pequeñas, medianas o grandes, formales o informales, jóvenes o consolidadas, familiares o corporativas, etc.; cadenas, aglomeraciones, clústeres desarrollados en el territorio; etc.	Cámara de industria, cámara de comercio, asociaciones de productores o empresarios, dependencias locales del ministerio de economía/producción.
<b>Uso de tecnología e innovaciones</b>	Uso de tecnologías en las empresas, acceso a tecnologías, nivel de innovación.	Cámara de comercio, dependencias locales/regionales del ministerio de economía/producción, universidades que tengan que ver con innovaciones, ingeniería, tecnología y negocios, observación, entrevistas o encuestas.
<b>Recursos humanos</b>	Disponibilidad, costo y nivel de capacitación de los recursos humanos.	Datos del instituto nacional de estadísticas, planes de desarrollo concertado, entrevistas y encuestas con empresas.
<b>Acceso a mercados</b>	Tipos de mercados a los que acceden las empresas locales (mercado local, nacional, regional, internacional; mercado de productos industrializados; mercado nicho para productos especializados...).	Cámara de industria, cámara de comercio, asociaciones de productores o empresarios, dependencias locales del ministerio de economía/producción, etc.
<b>Cultura y tradiciones</b>	Importantes tradiciones y costumbres, eventos culturales, feriados y fiestas.	Municipalidades, entrevistas, observación, prensa local, pobladores locales.
<b>Conflictos sociales</b> (Ejemplo aplicado 6).	Presencia o potencial de conflictos sociales en el territorio, origen y causas, implicaciones/consecuencias.	Observación, conversaciones informales, entrevistas, prensa local, etc.
<b>Actitud de la población local hacia el turismo</b>	Necesidades, preferencias y temores de la población local en cuanto al turismo y la llegada de turistas a su territorio; disposición de apoyar una iniciativa de turismo o de involucrarse en ella.	Observación, entrevistas, encuestas, prensa local.

24. El sector primario abarca las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras; el sector secundario, refiere a actividades industriales, energéticas, etc.; el sector terciario es de servicios, incluyendo las actividades comerciales, financieras, educativas, de telecomunicaciones, etc.

### Ejemplo aplicado 6

En la zona alrededor del Área de Conservación Regional Velo de la Novia (Perú), se presenta un alto potencial de conflictos, debido a que los habitantes pertenecen a una población originaria de la selva y migrantes de la sierra, con diferentes culturas, costumbres, y, en muchos aspectos, intereses contrarios [...].

(Jessen 2013).

Dimensión político-institucional		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Instituciones públicas, nivel territorial</b>	Análisis/mapeo de las instituciones públicas presentes en el territorio, sus objetivos y principales actividades. Siempre y cuando estén relacionadas con el desarrollo territorial y/o turístico.	Municipalidad, gobierno local, planes de ordenamiento territorial y desarrollo local, entrevistas.
<b>Instituciones públicas, nivel regional/nacional</b>	Análisis/mapeo de instituciones públicas de nivel regional/nacional que están relacionadas con el desarrollo del territorio, sus objetivos y principales actividades que involucran al territorio.	Municipalidad, gobierno local y regional, entrevistas.
<b>Instituciones privadas y de la sociedad civil</b>	Análisis/mapeo de instituciones privadas y de la sociedad civil que están relacionadas con el desarrollo territorial o turístico en la zona, sus objetivos y principales actividades. Incluyendo redes, grupos de trabajo, etc. que puedan existir en el territorio.	Municipalidad, gobierno local, entrevistas.
<b>Importantes políticas públicas que afectan al territorio y su desarrollo turístico</b>	Políticas públicas (cursos de acción – estrategias o secuencia de decisiones conectadas– encaminados a resolver problemas públicos) que afectan de manera positiva o negativa al territorio y su desarrollo rural, sus objetivos, beneficios o problemática que representan para el desarrollo del territorio.	Municipalidad, gobierno local y regional, entrevistas, prensa local.
<b>Proyectos y otras iniciativas</b>	Proyectos e iniciativas que actualmente se están desarrollando en el territorio, en temas relacionados con el desarrollo territorial y turístico de la zona, sus objetivos, líneas de acción, potencial de sinergias.	Municipalidad, gobierno local, prensa local, entrevistas.
<b>Actividades planificadas</b>	Actividades que están planificadas en el territorio, en temas relacionados con el desarrollo territorial y turístico de la zona, entidad que las ejecutará, financiamiento, participantes y beneficiarios, plazo de ejecución.	Municipalidad, gobierno local, entrevistas con representantes de las instituciones anteriormente analizadas, prensa local.

## ii. Otros aspectos a incluir en el análisis previo del territorio

Otros aspectos, adicionales al análisis multidimensional del territorio, son los siguientes:

- **Mapeo de actores:** con base en el mapeo que se comenzó durante la reunión de lanzamiento de la propuesta, realizar un mapeo de los actores relacionados con el desarrollo turístico y el territorio, incluyendo información sobre sus objetivos, actividades y vínculos con otros actores.
- **Proyectos y otras iniciativas relacionadas con el desarrollo turístico en el territorio:** breve descripción de otros proyectos e iniciativas que están relacionados con temas de desarrollo territorial o turismo en la zona.
- **Breve descripción de la situación actual del turismo en el territorio:** cantidad de turistas y su origen, temporada alta/baja, existencia de servicios como alojamiento, gastronomía, información turística, agencias de viaje, principales actividades que realizan los turistas, principales atractivos,...

### Ejemplo aplicado 7

#### Salto Suizo

El Salto Suizo queda a una distancia de 7 km de Melgarejo, Independencia (Paraguay). Se puede llegar con vehículo motorizado. Se puede practicar el senderismo en la zona y enganchar en los alrededores con el cerro de la Cruz. El salto tiene un poco más de 40 metros de altura y como atractivo adicional se puede citar a la densa flora existente en todo el lugar. Se practica mucho el turismo de naturaleza y el de camping.

(Scavone 2013).

- **Recomendaciones:** con base en la información anteriormente recopilada, deben destacarse aspectos que aparentan ser importantes para el desarrollo turístico de la zona y que ameritan ser analizados a profundidad en el diagnóstico; pueden hacerse recomendaciones también sobre actores claves que cabe incluir más en el proceso, así como posibles alianzas con instituciones y organizaciones.

Una vez que se cuenta con el análisis previo del territorio (la radiografía), la COMISIÓN DE TURISMO puede definir los **objetivos** del trabajo a realizar. El análisis sirve, además, para estimar los recursos necesarios para elaborar el DIAGNÓSTICO a profundidad (Fase 3).

Adicionalmente a la realización de la radiografía territorial y la formulación del objetivo, es importante **retomar la coordinación para la generación de alianzas**. En la reunión de lanzamiento de la propuesta, varias instituciones y actores ya manifestaron su voluntad y compromiso de apoyar la iniciativa y generar una alianza con ella. Es responsabilidad de la COMISIÓN DE TURISMO formalizar este compromiso y definir las condiciones de la alianza, a través de visitas a las instituciones y actores.

En cuanto a la **definición de las condiciones**, pueden considerarse aspectos como:

- ¿En qué tema específicamente puede y quiere apoyar la institución a la iniciativa?
- ¿De qué manera puede brindar apoyo?  
¿Prestando capacidades técnicas, conocimiento, financiamiento, aportes en especie, ambientes para reuniones,...?
- ¿De qué manera se establece la comunicación e información entre las partes? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué es lo que la iniciativa puede ofrecerle a la institución?

## ● ATENCIÓN

Se definen los objetivos del proceso de formulación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio, mas **no todavía** los objetivos del PLAN.

Participantes del FORO DE PARTICIPACIÓN en una reunión de planificación (Municipio Rómulo Gallegos, Venezuela). Foto: Y. Sanguino 2013.



Para **formalizar la alianza**, ambas partes pueden firmar una "Carta de entendimiento", en la que se detallan las condiciones anteriormente acordadas.

Antes de comenzar con la Fase 3, la COMISIÓN DE TURISMO convoca a una reunión del FORO DE PARTICIPACIÓN, donde se presentan los objetivos, se

brindan mayores detalles sobre el procedimiento metodológico y las actividades que se realizarán en el territorio, y se planifica la ejecución de la Fase 3, en la cual se elaborará el DIAGNÓSTICO a profundidad de la situación turística en el territorio. *Para esta reunión, puede considerarse una duración de entre dos y tres horas.*

## Fase 3: Diagnóstico turístico del territorio



### ● OBJETIVO DE LA FASE 3:

Elaborar un DIAGNÓSTICO que refleja la realidad turística y territorial del área de estudio, brindando la información necesaria para la formulación de un PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA para el territorio.

El DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN TURÍSTICA en el territorio será el insumo más importante para la subsiguiente formulación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA (Fase 4); es entonces un **elemento clave** y debe prepararse cuidadosamente. A partir de las primeras impresiones y datos obtenidos en la fase anterior, en el diagnóstico se profundiza en la información sobre el territorio, la situación y el potencial turístico.

#### ● RECUERDE

El desarrollo turístico no siempre resulta rentable en todos los aspectos, por lo que un diagnóstico con información detallada y precisa es una herramienta importante que facilita la toma de decisiones al respecto y ayuda a definir la orientación del plan de acción.

turística del territorio y la definición del segmento de mercado meta.

El documento estará compuesto por dos partes: una **descriptivo-analítica**, que incluye información sobre la oferta y demanda turística, competencia y tendencias, y otra **evaluativa**, en la que se incluye un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y se realiza una priorización de los aspectos más importantes que surgieron de este, así como el análisis de la vocación

A continuación se detallan los contenidos y métodos para obtener la información para ambas partes del diagnóstico.

### La parte descriptivo-analítica

La parte descriptivo-analítica del DIAGNÓSTICO estará compuesta por los siguientes cuatro bloques de información:

- La oferta turística
- Análisis de la demanda
- Análisis de la competencia
- Análisis de las tendencias

Los métodos y herramientas para obtener la información necesaria son diversos, e incluyen, entre otros:

- Revisión de fuentes bibliográficas.
- Obtención de información y datos de instituciones públicas y privadas.
- Análisis de datos estadísticos.
- Entrevistas con expertos/actores claves (FICHA 02).
- Entrevistas grupales.
- La aplicación de encuestas (FICHA 03).
- Observación en campo y conversaciones informales con la población local.

En las siguientes secciones se presentan los contenidos recomendados para cada componente del diagnóstico, más algunas sugerencias, recomendaciones y observaciones para la recolección





de los datos<sup>25</sup>. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada territorio es diferente, y por lo tanto, los contenidos, el énfasis y enfoque que se les da pueden variar; al momento de realizar el diagnóstico, cabe decidir cuáles son los aspectos relevantes para el territorio específico y en relación con el desarrollo turístico, y cuáles no.

También es importante recordar que con el diagnóstico no se pretende elaborar una guía de turismo –que sería un documento netamente descriptivo, con miras a promocionar el turismo–, sino un documento que analiza la situación en el territorio desde diferentes perspectivas, entre ellas, la de la demanda y la de la oferta.

### i. La oferta turística

La oferta turística de un territorio está compuesta por los productos y servicios puestos a disposición del turista, entre ellos: alojamiento, gastronomía, información turística, servicios de guía, agencias de viaje, infraestructura básica, medios de transporte, oferta cultural, actividades deportivas, de salud, etc.

Un aspecto clave de la oferta turística del territorio son los atractivos turísticos del cual dispone; por lo tanto, realizar un inventario de estos es el primer paso cuando se quiere analizar la oferta. Para la evaluación de los atractivos del territorio con potencial para el desarrollo del turismo rural, se recomienda emplear la metodología oficialmente utilizada por el Ministerio de Turismo o Secretaría de Turismo del país.

25. Cabe mencionar que las posibles fuentes indicadas en los cuadros deben entenderse como sugerencias y recomendaciones, las cuales pueden variar en cada país y que puede haber otras fuentes adicionales a las que recurrir.

Algunos elementos de la oferta turística en el distrito de Independencia, Paraguay: Doña Digna tejiendo el Poivi, Salto Cristal, Alojamiento Hotel Sport Camping, Karumbé. Fotos: J. Magalhaes 2013.

Para efectos de esta guía, se presenta, a modo de ejemplo, la metodología desarrollada por CICATUR/OEA, que consiste en identificar los atractivos y agruparlos en cinco categorías:

- Atractivos naturales
- Patrimonio histórico y museos
- Folklore y manifestaciones de la cultura tradicional
- Realizaciones técnicas o artísticas contemporáneas
- Acontecimientos programados y manifestaciones culturales contemporáneas

Asimismo, se realiza una jerarquización según la importancia de los atractivos identificados. En la FICHA 05 se encuentran los detalles de cómo aplicar esta herramienta y ejemplos para la elaboración de formatos para la sistematización de la información.

Después de haber desarrollado el inventario de atractivos turísticos en el territorio, se amplía el análisis de la oferta en otras categorías, considerando lo presentado en el Cuadro 4.

**Cuadro 4:** Contenidos para la sección “oferta turística” del diagnóstico

Alojamiento (Ejemplo aplicado 8)		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
Capacidad total	Cantidad de establecimientos, habitaciones y camas.	Los datos de esta categoría pueden recopilarse con encuestas estandarizadas (véase FICHA 03) en las que participan los establecimientos (una encuesta por establecimiento); asimismo, este tipo de información puede conseguirse a través de la dirección de turismo, cámara de turismo, asociación de hoteleros, etc. En la FICHA 04 se brinda un ejemplo para la sistematización y presentación de este tipo de datos.
Tipos de alojamiento	Hotel, hostel, cabaña, etc.	
Calidad y precio	Calidad de los establecimientos y nivel de precios.	
Ocupación media	Porcentaje de habitaciones/camas ocupadas en promedio durante el año, y/o por temporadas; tendencias que se perciben, etc.	
Distribución espacial de los alojamientos	Distribución de los alojamientos en el territorio (por ejemplo, por municipio o centro poblado, fincas alejadas, etc.). Puede presentarse por escrito o como mapeo.	
Servicios de alojamiento con salas y equipos aptos para eventos	Establecimientos con capacidad (espacio y equipos) para que se realicen eventos como seminarios, talleres, reuniones y otros eventos; indicar máximo de participantes que puedan acoger en sus instalaciones.	

### Ejemplo aplicado 8

En el municipio Rómulo Gallegos (Venezuela) se identificaron tres categorías de alojamiento: hoteles, posadas y fundos (campamentos turísticos improvisados). Se han inventariado y valorado extensamente los hoteles y las posadas para tener una visión de la oferta actual de este servicio. La totalidad de hoteles y posadas del municipio se localizan en Elorza, con excepción de uno que está ubicado en Trinidad de Orichuna. En total hay 19 establecimientos de alojamiento entre hoteles y posadas, con 546 camas, distribuidas en varias habitaciones.

Al analizar las dos categorías principales –hoteles y posadas–, se ha observado que en la realidad no existe una clara distinción entre ambas, a pesar de que el reglamento parcial de la Ley Orgánica de Turismo sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico (Decreto N° 3.094, 1998) provee definiciones claras.

(Gómez Oliva 2012).

Posada en Elorza, municipio Rómulo Gallegos (Venezuela). Foto: Y. Sanguino 2013.





Oferta de servicios de alimentación		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
Capacidad total	Cantidad de establecimientos gastronómicos en total, cantidad de clientes que pueden ser atendidos al mismo tiempo.	Los datos de esta categoría pueden recopilarse con encuestas estandarizadas (FICHA 03) en las que participan los establecimientos (una encuesta por establecimiento); asimismo, este tipo de información puede conseguirse a través de la dirección de turismo, cámara de turismo, asociación de gastronómicos, etc. En la FICHA 04 se brinda un ejemplo para la sistematización y presentación de este tipo de datos.
Tipo de gastronomía	Restaurante, café, bar, etc.	
Tipo de comida que sirve	Comida local/típica, cocina italiana, internacional,...solo sopas/sándwich/..., solo bebidas y snacks, solo almuerzo, menús,.	
Calidad y precio	Calidad de los establecimientos y nivel de precios.	
Distribución espacial de los establecimientos	Distribución de los restaurantes, bares, etc. en el territorio (por ejemplo, por municipio o centro poblado, fincas alejadas, etc.). Puede presentarse por escrito o como mapeo.	

Información turística, servicios de guía y agencias de viaje		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
Información turística	Centros de información turística, ubicación, materiales de distribución (p.ej. cantidad, tipos, idiomas, horarios).	Dirección de turismo, cámara de turismo, municipalidades; observación, visita de las informaciones turísticas en el territorio.
Servicios de guianza	Cantidad de guías, calidad de sus servicios (otros idiomas, preparación/capacitación y conocimientos, conducta servicial), tipo de empleo (independiente, institución pública, empresa privada), habilitación, costo.	Información turística, asociaciones turísticas, cámara de turismo o de comercio, registro público, instituciones tributarias.
Agencias de viaje	Presencia de agencias de viaje en el territorio, productos y servicios que ofrecen, calidad del servicio, nivel de precios.	Información turística, asociaciones turísticas, cámara de turismo o de comercio, registro público, instituciones tributarias.

Módulo de información turística en Elorza, municipio Rómulo Gallegos (Venezuela).  
Foto: Y. Sanguino 2013.



Transporte		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Tipos de transporte</b>	Cantidad de establecimientos gastronómicos en total, cantidad de clientes que pueden ser atendidos al mismo tiempo.	Observación, entrevistas, conversación con la población local, información turística.
<b>Calidad y precio</b>	Calidad de los diferentes medios de transporte y nivel de precios.	Observación, entrevistas, conversación con la población local, información turística.



**Medios de transporte comunes en la selva peruana:** mototaxi, balsa de río. Fotos: W. Heinrichs 2011.





Infraestructura básica		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Conectividad</b>	Aeropuertos, puertos, estaciones de buses/ trenes más cercanos, rutas principales para llegar al territorio.	Planes de ordenamiento territorial o de desarrollo local, observación, conversación con la población local, municipalidad.
<b>Señalización turística</b>	Rotulación específica para el turismo: rutas señaladas para llegar al territorio y los atractivos de interés, baños públicos, teléfono, gasolineras, hoteles, restaurantes; señalización de áreas protegidas, educación ambiental..	Principalmente observación.
<b>Seguridad</b>	Presencia de policía turística, guardia civil, iniciativas de la población de vigilancia local, comunal, guarda parques	Datos del instituto nacional de estadísticas y del ministerio del interior, municipalidad, comisarías locales, observación, conversación con la población local, entrevistas.
<b>Servicio de agua</b>	Provisión de agua potable, existencia de sistema de aguas residuales.	Instituciones públicas o empresas privadas que proveen agua potable y para uso industrial, así como sistema de agua residuales, entrevistas, observación.
<b>Comunicación telefónica/internet y energía eléctrica</b>	Cobertura territorial de red telefónica, internet y energía eléctrica, acceso al internet público, teléfonos públicos.	Municipalidad, empresas de energía eléctrica y telefónicas, observación, entrevistas, etc.
<b>Sistema de recolección de basura</b>	Desecho de basura existente, funcionamiento y calidad del sistema de recolección de basura.	Observación, entrevistas, municipalidad.
<b>Servicios complementarios</b>	Asistencia médica, bancos, servicio de correo, etc.	Observaciones, conversaciones con la población local.

**Algunos elementos de la oferta turística:** comida típica y vestimenta tradicional en el municipio de Santa Fe, Panamá; señalización de rutas y senderos, en el distrito Independencia, Paraguay. Fotos: Panamá al Natural 2013; J. Magalhaes 2013.





Actividades recreativas		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
Salud y bienestar	Termalismo, wellness, baños curativos, sauna, masajes, etc.	Dirección de turismo, cámara de turismo, asociaciones turísticas, información turística, entrevistas, agencias de viaje, observación.
Deportes y actividades de tiempo libre	Senderismo, ciclismo, pesca, cabalgata, rafting, etc.	Dirección de turismo, cámara de turismo, asociaciones turísticas, información turística, entrevistas, agencias de viaje, observación.
Aventura	Bungee jumping (puenting), cursos de supervivencia, andinismo, etc.	Dirección de turismo, cámara de turismo, asociaciones turísticas, información turística, entrevistas, agencias de viaje, observación.
Cultura y tradiciones	Costumbres y tradiciones, productos alimenticios y artesanías típicas, eventos culturales, influencia histórica, monumentos, etc.	Municipalidad, observación, conversación con la población local, entrevistas, etc. Además, sirve de referencia lo sistematizado en los puntos "patrimonio histórico y museos" y "folklore y manifestaciones de la cultura tradicional" del inventario de atractivos turísticos.

Promoción de la oferta		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
Distribución y comunicación de la oferta	Canales de promoción de la oferta turística del territorio (artículos, videos, página web, agencias de viajes), cantidad y calidad de las estrategias de promoción.	Dirección de turismo, cámara de turismo, asociaciones turísticas, instituciones de marketing turístico.

**Actividades turísticas:** compras en una tienda de artesanías (Panamá); paseo en bote (Venezuela); música criolla (Venezuela); baño en aguas termales (Chile). Fotos: S. Sierra 2013; Y. Sanguino 2013.





Turista tomando fotos de flamencos (Atacama, Chile). Foto: W. Heinrichs 2013.

## ii. Análisis de la demanda

Este análisis brinda **información sobre los visitantes que llegan al territorio**: cuántos son, cuándo vienen y qué intereses y necesidades tienen; estas son algunas de las preguntas que se pueden responder a través de un prolijo análisis de la demanda. Se distingue entre la demanda actual y la demanda potencial, y el análisis provee las bases para más adelante definir el grupo destinatario, es decir, los visitantes que se quiere atraer para que visiten el territorio.

Al elaborar esta sección del diagnóstico, es importante tener en cuenta la diferencia entre dos tipos de visitantes: **turistas y excursionistas**. Como recién al finalizar el análisis de la demanda

### RECUERDE

“Un visitante se clasifica como turista, si su viaje incluye pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario” (OMT 2014a).

sabremos a qué categoría pertenecen, en su mayoría, los que llegan al territorio, por el momento usaremos el término ‘visitante’.

**Cuadro 5:** Contenidos para la sección “Análisis de la demanda” del diagnóstico

Infraestructura básica		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Datos básicos</b>	Cantidad de visitantes que llegan al territorio en el transcurso de un año calendario, temporadas/meses de con mayor/menor cantidad de visitas, duración media de las visitas.	Información turística, cámara de turismo, dependencias locales o regionales del ministerio de turismo, municipalidades.
Aspectos específicos: perfil del turista/visitante		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Características del visitante</b>	Edad, sexo, nivel de estudios, ingresos, profesión.	La mejor forma para levantar este tipo de información es a través de encuestas semi-estandarizadas (FICHA 03) a los visitantes en el territorio. La cantidad de visitantes que deberían participar en la encuesta depende de la cantidad de visitantes que visitan el territorio dentro de un año (si es que disponemos de este dato). Este número habría que bajarlo al período de tiempo en el que se realizan las encuestas, y de ahí lograr una participación de al menos un 10%. <sup>26</sup> Adicionalmente, es importante considerar que se debe lograr una prueba aleatoria, es decir que cada visitante debe tener la misma probabilidad de participar en la encuesta.
<b>Modalidad turística</b>	Turismo mochilero, turismo por estudios, turismo de descanso, turismo de aventura, visita de familiares/amigos, etc.	
<b>Duración de la estadía</b>	Tiempo total que el visitante se queda en el territorio (horas, días, semanas,...)	
<b>Tamaño y tipo del grupo</b>	Viaja solo, en pareja, en familia, en grupos de amigos, en grupos guiados.	
<b>Destino del viaje</b>	El territorio es el destino del viaje, el visitante está “de paso”, con otro destino.	
<b>Procedencia</b>	Lugar en de residencia actual.	

26. Ejemplo: si sabemos que durante un año llegan 50.000 visitantes al territorio, y queremos realizar encuestas durante una semana, se calcula:  $50.000/52 = 962$ ; de ahí calculamos el 10%:  $962 * 0.1 = 96$ . Entonces, para que la encuesta sea representativa, tendríamos que aplicar la encuesta al menos a 96 visitantes.

(continuación del cuadro anterior)

Aspectos específicos: perfil del turista/visitante		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Alojamiento</b>	Tipo de alojamiento que ha elegido el turista en el territorio.	Al realizar la encuesta en un periodo determinado y no sobre todo el año, esto ya por sí limita la representatividad, pero podemos al menos tener en cuenta que de los visitantes que en este periodo están de visita en el territorio, cualquiera pueda participar, y que no tengamos preferencias por sexo, nacionalidad, idioma, edad, color de piel, etc., y deberíamos aplicar las encuestas en diferentes puntos de interés turístico del territorio, y en diferentes días de la semana.
<b>Transporte</b>	Medio de transporte de llegada y salida, y medio de transporte elegido para movilizarse en el territorio.	
<b>Gastos</b>	Cantidad de dinero que gasta el visitante por día o durante toda la estadía y tipo de productos y servicios en los que gasta.	
<b>Actividades</b>	Actividades que realiza el visitante durante su viaje en el territorio.	
<b>Intereses y expectativas</b>	Intereses y expectativas que tiene el visitante al visitar el territorio.	
<b>Gustos y disgustos durante el viaje</b>	¿Qué es lo que le gusta de su viaje/del territorio, qué es lo que no le gusta al visitante?	

### ⦿ ATENCIÓN

Es importante considerar que en la temporada baja, por contar con pocos visitantes en el territorio, podría ser mucho más difícil realizar las encuestas que en la temporada alta.

### iii. Análisis de la competencia

En las anteriores secciones analizamos detalladamente el entorno territorial, la oferta turística y la demanda; ahora lo que interesa es comparar el territorio de estudio con otros en la zona o el país. A partir de la información ya recopilada, nos hacemos una idea de cuáles son los territorios de competencia.

**Cuadro 6:** Contenidos para la sección “Análisis de la competencia” del diagnóstico

Análisis de la competencia (ver Ejemplo aplicado 9)		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Principales territorios de competencia</b>	Territorios de características parecidas con los que tenemos que competir, ubicación, relaciones hay con ellos.	Esta información puede recopilarse a través de una visita a los territorios de competencia, conversaciones con la población local, búsqueda de información en internet, la información turística, etc.
<b>Productos y servicios que ofrecen</b>	Principales productos y servicios turísticos que ofrecen.	
<b>Fortalezas</b>	¿Cuáles son los puntos fuertes de la competencia, con qué atraen a los turistas, principalmente? ¿Cómo podemos cubrir estos puntos fuertes de la competencia?	
<b>Debilidades</b>	¿Cuáles son los puntos débiles de la competencia, p.e., qué les falta para atraer más turistas? ¿Cómo podemos aprovechar estos puntos débiles?	

#### Ejemplo aplicado 9

La principal competencia para el municipio Rómulo Gallegos como territorio turístico proviene de zonas turísticas ya establecidas en los llanos occidentales de Venezuela, entre ellos:

- Módulos de Mantecal (caño Guariquito); campamentos en el municipio Muñoz, con cierta capacidad de alojamiento turístico y con un alto flujo de turistas. Impulsado por un gran número de agencias de viajes, especialmente de Mérida y Caracas.
- Parque Nacional Santos Luzardo, entre los municipios Achaguas y Pedro Camejo del estado Apure; además del descanso en una zona natural, su principal atractivo es la observación de flora y fauna llanera de gran interés para científicos y observadores de aves.

(Gómez Oliva 2012).

#### iv. Análisis de las tendencias

Al promover el desarrollo turístico en el territorio, es importante conocer las tendencias que modifican los hábitos de los consumidores, influyendo así en la demanda y oferta de productos y servicios turísticos, y que por lo tanto, afectarán –de manera positiva o negativa– las actividades turísticas locales.

**Cuadro 7:** Contenidos para la sección “Análisis de las tendencias” del diagnóstico

Aspectos a analizar (ver Ejemplo aplicado 10)		
Aspecto por analizar	Posibles variables	Posibles fuentes
<b>Principales tendencias</b>	Principales tendencias del mercado (demanda, oferta) que influyen en el territorio y el turismo.	Prensa local, regional, nacional, universidades, institutos de investigación económica, dirección de turismo, cámara de turismo, observación, entrevistas.
<b>¿En qué medida afectan al territorio?</b>	¿En qué medida afectan las tendencias identificadas al territorio? ¿El impacto es negativo o positivo para el territorio? ¿Qué oportunidades y amenazas se generan?	Prensa local y regional, entrevistas con expertos, deducir de la información recopilada y analizada en las secciones anteriores.
<b>¿Cómo afectan a los competidores?</b>	¿Cómo afectan las tendencias identificadas a los competidores?	Prensa local y regional, entrevistas con expertos, deducir de la información recopilada y analizada en las secciones anteriores.
<b>Potencial de aprovechamiento y/o disminución de impactos negativos</b>	Posibilidades de aprovechar las tendencias (en caso de que se prevean impactos positivos para el territorio), o de mitigar el impacto/ convertirlo en una ventaja (en caso de que se prevean impactos negativos para el territorio).	Observación con base en la información recopilada y analizada en las secciones anteriores, entrevistas, etc.

#### Ejemplo aplicado 10

Algunos ejemplos de tendencias que influyen de manera positiva en el desarrollo del turismo rural:

**Mayor conciencia ambiental:** el consumidor es cada vez más consciente de la enorme presión que se está ejerciendo sobre el planeta: calentamiento global, contaminación, deforestación, etc.

**Búsqueda del bienestar físico y mental:** el consumidor quiere sentirse bien no únicamente a nivel físico sino también a nivel psicológico, e incluso espiritual. Como consecuencia, busca destinos para desarrollar actividades que le puedan ofrecer este tipo de bienestar.

**Búsqueda de motivaciones menos masificadas y más auténticas:** los viajeros tienden a evitar lo globalizado y estandarizado e intentan buscar lo auténtico, que les aporte un enriquecimiento personal. En muchos casos, este valor añadido lo buscan en actividades no masificadas y muy especializadas.

Escuela de Organización Industrial (EOI) 2012.

Una vez levantada la información de campo, se comienza con la sistematización de los datos, y la redacción del documento. El documento del diagnóstico debe presentarse con una **estructura clara y entendible, y concentrarse en los aspectos que son relevantes para el desarrollo turístico de la zona.**

## Análisis evaluativo

Después de haber elaborado la parte descriptivo-analítica del diagnóstico, se puede comenzar con la parte evaluativa. En esta, partimos del conocimiento generado a través de la información recogida y el análisis del entorno territorial, oferta y demanda, competencia y tendencias.

La parte evaluativa del diagnóstico incluye cuatro aspectos importantes:

- i. Un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- ii. La priorización de los aspectos más importantes que han surgido del análisis FODA
- iii. Análisis de la vocación turística del territorio
- iv. La definición del segmento de mercado meta

Metodológicamente, conviene elaborar esta parte del DIAGNÓSTICO en un taller participativo con el FORO DE PARTICIPACIÓN y otros actores claves del territorio, vinculados con las actividades y el desarrollo turístico. El taller debe ser convocado por la COMISIÓN DE TURISMO y durará al menos medio día, probablemente más.

A continuación se presentan los temas más importantes por tratar en el taller, con algunas explicaciones y recomendaciones en lo que refiere a las herramientas metodológicas que podrían aplicarse:

- **Información sobre avances de la iniciativa:** la COMISIÓN DE TURISMO comparte con los participantes del taller los avances de la iniciativa y resultados logrados hasta el momento. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*

- **Presentación de la parte descriptivo-analítica del diagnóstico:** las personas que han participado en la elaboración de la parte descriptivo-analítica del diagnóstico presentan la información recopilada y analizada, de manera estructurada y entendible, con el fin de generar una base de conocimiento común, a partir de la cual se pueden realizar las actividades participativas del taller. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de una hora.*
- **Preguntas, sugerencias y validación del documento:** en este espacio de diálogo, los participantes del taller pueden hacer preguntas y consultas relacionadas con el documento presentado; es posible que también haya sugerencias o que incluso se señalen correcciones que habría que hacer. Una vez atendidas todas las preguntas, se recomienda hacer un ejercicio de validación del diagnóstico, en el cual los participantes del taller aprueben o den su visto bueno al documento. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de una hora.*
- **Análisis FODA:** el análisis FODA se realiza a partir de la información provista en la parte descriptivo-analítica del DIAGNÓSTICO, más el conocimiento y las percepciones personales de los participantes del taller. Es una herramienta que ayuda a evaluar y sistematizar la información anteriormente recopilada, deduciendo, a partir de ella, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del territorio. Esto, a su vez, no solamente amplía el conocimiento sobre el territorio, sino servirá de insumo para las próximas actividades a realizar en la elaboración del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA.

En el Cuadro 8 se presenta, a modo de ejemplo, parte del análisis FODA realizado en el municipio de Santa Fe de Veraguas (Panamá).

### Ejemplo aplicado 11

**Cuadro 8:** Matriz del análisis FODA del territorio de Santa Fe de Veraguas, Panamá

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de atractivos turísticos naturales (montañas, ríos, playas, clima, flora y fauna endémica).</li> <li>• Importante producción de flores, especialmente las orquídeas.</li> <li>• Alto potencial para el desarrollo de productos agroturísticos.</li> <li>• Facilidad de acceso a muchos de los sitios de interés turístico.</li> <li>• Cercanía al centro de la capital de provincia.</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente interés por el agroturismo.</li> <li>• Organismos e instituciones interesados en desarrollar proyectos en el territorio en aspectos agropecuarios, turísticos, ambientales, sociales, entre otros.</li> <li>• Próxima campaña nacional sobre Veraguas de la Autoridad de Turismo de Panamá.</li> <li>• Existencia del Proyecto de Agroturismo del MIDA y ATP, que ofrece capacitación, asistencia técnica y mercado a las fincas acreditadas y en vías de acreditación.</li> <li>• ...</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias en la red de distribución de agua potable.</li> <li>• Deficiente servicio en la recolección de los desechos y muy mala disposición final de los mismos, lo cual afecta el entorno natural y turístico.</li> <li>• Debilidad en materia de cultura turística.</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes afectaciones por fenómenos naturales como inundaciones y deslizamientos de tierra.</li> <li>• Migración de jóvenes a centros urbanos.</li> <li>• Problemas de invasión de tierras por parte de foráneos.</li> <li>• Peligro de contaminación por el uso indiscriminado de productos químicos de algunos productores.</li> <li>• ...</li> </ul>

Fuente: Sierra 2013.





Grupo de trabajo durante un taller con el foro de participación en el municipio Rómulo Gallegos (Venezuela). Foto: Y. Sanguino 2013.

En la FICHA 06 de la Caja de Herramientas se brindan explicaciones y recomendaciones sobre cómo realizar el FODA como actividad en el marco de un taller participativo. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de dos horas.*

- **Priorización de los aspectos más importantes que han surgido del análisis FODA:** a partir del análisis FODA realizado en el paso anterior, el grupo de participantes debe priorizar los aspectos más importantes para el territorio y su desarrollo turístico. Estos aspectos priorizados más adelante servirán de insumo para otros ejercicios; de manera generalizada, puede indicarse que las fortalezas y oportunidades brindan orientación al momento de analizar la vocación turística del territorio y definir el segmento de mercado meta y la identidad territorial; las debilidades y amenazas ayudarán en la construcción de árboles de problemas.
- Se sugiere un ejercicio de priorización por puntos, lo cual se describe en la FICHA 07 de la Caja de Herramientas. Cuántas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se priorizarán, es decisión de la COMISIÓN DE TURISMO y el facilitador. Sin embargo, es recomendable trabajar con al menos cuatro en cada categoría, y con no más de siete. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 40 minutos.*

27. MINCETUR s.f.

28. Adaptado de: Dahl 2007.

- **Análisis de la vocación turística del territorio:** con base en la información recopilada y analizada en la parte descriptivo-analítica del diagnóstico y los resultados del FODA, se define la vocación turística del territorio, que “son las características y potencialidades económicas, sociales, culturales y ecológicas que deben ser tomadas en cuenta por un destino para generar un aprovechamiento turístico óptimo del territorio”.<sup>27</sup> En el análisis, se tienen en cuenta, aparte de los aspectos de oferta y demanda, otros elementos como la distancia a una ciudad principal, accesibilidad, infraestructura, seguridad, etc. A partir de estas consideraciones se puede definir para qué modalidad(es) de turismo el territorio es apto y qué tipo de productos turísticos deberían diseñarse. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 45 minutos.*

- **Identificación del segmento de mercado meta:** identificar claramente cuál es el grupo destinatario –el tipo de turista que queremos atraer para que visite nuestro territorio– nos permite orientar nuestras acciones y el desarrollo turístico del territorio, específicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de este grupo. Podemos guiarnos con las siguientes tres preguntas<sup>28</sup>:

- ¿Qué es lo que queremos vender (el producto)?
- ¿Quiénes se interesa (actualmente y potencialmente) en este “producto”?
- ¿Por qué deberían visitar nuestro territorio, en vez de visitar los de la competencia?

La primera pregunta refiere a vocación turística anteriormente definida; la segunda hace alusión al análisis de la demanda y la tercera, está relacionada directamente con el análisis de la competencia, siempre considerando también lo visto en el análisis del entorno territorial y de la oferta y el análisis FODA. A partir de estas preguntas y consideraciones, se concreta el tipo de visitante a quien está dirigida la oferta, describiendo las necesidades y expectativas que este tiene al visitar el territorio y el esfuerzo que debe hacerse para satisfacer y cumplirlas. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 45 minutos.*

- **Resumen de logros y acuerdos del día y próximos pasos:** antes de cerrar el taller, la COMISIÓN DE TURISMO recapitula los logros y acuerdos del día (validación de la parte descriptivo-analítica del diagnóstico, lectura de las características exclusivas del territorio que fueron definidas, lectura

de los aspectos priorizados del FODA, lectura de lo definido en cuanto al grupo destinatario); además, se informa a los participantes sobre los próximos pasos por realizar en el proceso de elaboración del plan de desarrollo turístico. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*

Con lo elaborado durante el taller participativo, se completa el DIAGNÓSTICO incorporando a este la parte evaluativa.

Además de los contenidos mencionados, tanto para la parte descriptivo-analítica como para la parte evaluativa del DIAGNÓSTICO, debe incluirse también un resumen ejecutivo, introducción, metodología, bibliografía, lista de actores claves entrevistados, y anexos. En la FICHA 08 de la Caja de Herramientas se presenta un ejemplo de cómo podría estructurarse el DIAGNÓSTICO.



Diferentes tipos de turistas:  
¿a cuál específicamente dirigimos la oferta?

(Ilustración: J.E. Torres 2014)

## Fase 4: Formulación del Plan de Acción Turística



### ● OBJETIVO DE LA FASE 4:

Definir un conjunto de lineamientos, acciones y proyectos eficaces, viables y consensuados que permitan, a través de su ejecución programada en el tiempo, cumplir con los objetivos establecidos para el desarrollo turístico del territorio.

Con base en el análisis de la situación turística del territorio, en esta cuarta fase metodológica nos enfocamos en la formulación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA. Este plan marcará el **camino a recorrer para lograr el desarrollo turístico sostenible del territorio**, detallando, entre otros, las diferentes líneas de acción, objetivos, actividades, actores involucrados, requerimientos y tiempos previstos. A partir del DIAGNÓSTICO turístico del territorio, se realizarán los siguientes pasos para la formulación del PLAN DE ACCIÓN:

1. Definición de la identidad territorial.
2. Elaboración de árboles de problemas.
3. Definición de los objetivos del plan.
4. Elaboración de líneas estratégicas.



29. De Una Álvarez & Villarino Pérez 2011.

5. Definición del cronograma de actividades.
6. Elaboración del programa de capacitación y formación.
7. Estimación presupuestaria y posibles vías de financiación.

Lo anterior no se define en una sola reunión o en un solo día; es un **proceso de construcción** que se da a través del intercambio entre los participantes, la discusión razonable, reflexión y modificación de propuestas, hasta llegar a un producto final. Si bien este proceso será liderado por la COMISIÓN DE TURISMO, habrá varios aspectos donde esta puede pedir el apoyo e involucrar a los integrantes del FORO DE PARTICIPACIÓN. A continuación se presentan cada uno de los puntos arriba mencionados con más detalle.

#### 1. Definición de la identidad territorial

La identidad territorial –el “reconocimiento colectivo (por los actores de la sociedad), implícito y explícito, de una trama de significados y sentidos propios de un territorio”<sup>29</sup>– es una abstracción conceptual a través de la cual se crea la **imagen que se quiere invocar en los visitantes** que planean conocer el territorio, así como en aquellos que ya lo conocen.

### ● ATENCIÓN

La identidad territorial no debe confundirse con una marca ni el slogan promocional; esto será un trabajo posterior en el ámbito de la estrategia de marketing.



Para definir la identidad del destino turístico se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- los atractivos turísticos identificados en el territorio
- los valores y principios importantes para los pobladores del territorio
- la imagen con que el territorio se quiere proyectar o con la cual desea ser identificado

En este sentido, es importante reflejar también cuáles son los **elementos de diferenciación** del territorio, es decir, aquellas características que son una fortaleza única del territorio cuando este se compara con los territorios de competencia, y que lo posicionan en la mente del turista. En el mundo del marketing y de la publicidad, las características exclusivas son **lo que más se valoriza en un producto**.<sup>30</sup>

La identidad territorial está orientada a lograr un mejor y específico posicionamiento frente a otros destinos, y ayuda a ordenar las acciones tendientes a su promoción y consolidación, adquiriendo esta coherencia individual y colectivamente.<sup>31</sup> Quedará reflejada en:

- los productos turísticos diseñados
- la puesta en valor de los atractivos inventariados
- la promoción y proyección turística
- la marca principal que defina el producto turístico
- todos los demás componentes de la oferta.

#### Ejemplo aplicado 12

Elementos de la identidad territorial del municipio Rómulo Gallegos, del Estado Apure (Venezuela):

- El paisaje y ecosistema de los llanos, incluyendo también los chigüires (*Hydrochaeris hydrochaeris*), mamífero característico del territorio.
- El río Arauca.
- La música llanera.
- El recuerdo del escritor venezolano Rómulo Gallegos quien se inspiró aquí para escribir la novela "Doña Bárbara".
- Las fiestas patronales en honor a San José, que se realizan en Elorza el 19 de marzo de cada año, y en las que hay folclore llanero, amaneceres llaneros, toros coleados, ferias agropecuarias y gastronómicas, paseos por el río Arauca, y otras actividades más.
- La riqueza artesanal, que incluye la fabricación de cestas, bolsas, abanicos, alpargatas, chinchorros, sombreros y esteras.

(Sanguino 2014).

30. AMA 2014.

31. Blanco 2008



Actividades como el cultivo de orquídeas y la elaboración artesanal de sombreros típicos (municipio de Santa Fe, Panamá) pueden ser elementos importantes de la identidad territorial. Fuente: S. Sierra 2013.

## 2. Elaboración de árboles de problemas

A partir del análisis FODA se priorizaron los aspectos más importantes para el desarrollo turístico del territorio. Con base en estos se elaboran los árboles de problemas que ayudan a definir los problemas centrales con sus causas y efectos, y con base en ello, definir los objetivos del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA y sus líneas estratégicas. De esta manera, de lo que inicialmente se presenta como un problema, se generan soluciones.

En la FICHA 09 de la Caja de Herramientas Metodológicas, se presenta en detalle el procedimiento para la elaboración de los árboles.<sup>32</sup>

### Ejemplo aplicado 13

En el caso del municipio Rómulo Gallegos, del Estado de Apure (Venezuela), se identificaron los siguientes problemas centrales:

- Débil organización y articulación institucional en el sector turístico del municipio.
- Inexistente la promoción y difusión de la oferta turística del territorio.
- Deficiente la prestación de servicios públicos.
- Escasos recursos financieros para proyectos turísticos.

(Sanguino 2014).



Trabajo grupal, Municipio Rómulo Gallegos, Venezuela. Foto: Y. Sanguino 2013.

## 3. Definición de los objetivos del plan

Tras haber identificado claramente los problemas, causas y efectos que limitan el desarrollo turístico del territorio, pueden definirse los objetivos del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA. Estos se componen de un objetivo general y una serie de objetivos específicos; el primero tomará en cuenta todos los elementos contenidos en los apartados anteriores, mientras que los segundos se desarrollarán a partir del objetivo general y los problemas centrales identificados.<sup>33</sup>

### Ejemplo aplicado 14

Para el municipio Rómulo Gallegos (Venezuela) se definió como objetivo general el siguiente:

“Fortalecer y diversificar la actividad turística en el Municipio Rómulo Gallegos mediante una estrategia de sostenibilidad que potencie la participación de las comunidades organizadas, la actividad turística como fuente de ingresos económicos, fomente la identidad del destino turístico y preserve los atributos naturales del territorio”.

En función de este objetivo general y considerando los problemas identificados, en particular el que indica que es “inexistente la promoción y difusión de la oferta turística del territorio”, se formuló el siguiente objetivo específico (entre otros):

“Aumentar la promoción del turismo en el territorio del municipio Rómulo Gallegos, para convertirlo en un destino turístico sostenible y de base comunitaria a nivel local, regional y nacional”.

(Sanguino 2014).

## 4. Elaboración de líneas estratégicas

Las líneas estratégicas (o líneas de acción) se definen en concordancia con los objetivos específicos y en respuesta a los problemas centrales identificados a través de los árboles de problemas. Cada línea de acción está dirigida a una sola temática o aspecto por atender, para la cual se definen las actividades necesarias para superar problemas y aprovechar oportunidades relacionadas con el desarrollo turístico del territorio. Adicionalmente, para cada actividad se define quiénes son los responsables e involucrados en su ejecución, los requerimientos y la duración prevista. Un ejemplo se muestra en el Cuadro 9.

32. Aunque generalmente se establecen árboles de problemas enfocados en los aspectos negativos que es necesario mejorar, es posible realizar, adicionalmente, árboles de potencialidades; estos se basan en las fortalezas y oportunidades priorizadas del análisis FODA, y se elaboran según la misma metodología que los árboles de problemas, identificando las necesidades para un mejor aprovechamiento de estos factores positivos y los potenciales efectos que tuviese este mejor aprovechamiento.

33. Blanco 2008.



Una vez que la COMISIÓN DE TURISMO haya definido cuáles serán las líneas de acción, se pueden formar grupos de trabajo (tres a cinco personas) con los integrantes del FORO DE PARTICIPACIÓN, para la definición de las actividades, responsables, requerimientos y duración prevista. Cada grupo de trabajo puede encargarse de una o dos líneas de acción, y elaborar sus detalles con el apoyo de los miembros de la comisión y el facilitador, quien acompaña y orienta este trabajo.

### Ejemplo aplicado 15

**Cuadro 9:** Ejemplo de objetivo específico, línea estratégica y actividades

<b>Objetivo específico:</b> Aumentar la promoción del turismo en el territorio del municipio Rómulo Gallegos para convertirlo en un destino turístico sostenible y de base comunitaria a nivel local, regional y nacional.			
<b>Línea estratégica 1:</b> Promoción y difusión del destino turístico			
<b>Actividad</b>	<b>Responsables e involucrados</b>	<b>Requerimientos</b>	<b>Duración prevista</b>
1.1. Participación en la Feria Internacional del Turismo de Venezuela (FITVEN) para promocionar al municipio Rómulo Gallego como destino turístico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcaldía</li> <li>• Corporación Apureña de Turismo (CORATUR)</li> <li>• Asoc. Bolivariana de Artesanos Rómulo Gallegos</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con los requisitos que pide FITVEN y envío de la solicitud</li> <li>• Pago de la cuota para el stand</li> <li>• Selección y capacitación de participantes</li> <li>• Compra de pasajes y alojamiento</li> <li>• Impresión de materiales de difusión</li> <li>• ...</li> </ul>	Iniciar planificación y organización a más tardar ... meses antes de la fecha de la feria.
1.2. Revisión y actualización de una guía de servicios turísticos del municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORATUR</li> <li>• Fondo para el Desarrollo del Municipio Rómulo Gallegos (FUNDES)</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión individual</li> <li>• Reunión para discusión de propuestas para ajustes y modificaciones</li> <li>• Elaboración de la nueva versión de la guía</li> <li>• Servicios de edición y diagramación de la guía</li> <li>• Impresión de la guía y versión digital</li> <li>• Difusión de la guía</li> <li>• ...</li> </ul>	... semanas/ meses
1.3. ...	• ...	• ...	...
<b>Línea estratégica 2: ...</b>			
2.1. ...	• ...	• ...	...

Fuente: Elaboración propia. Con base en Sanguino 2014.

## 5. Definición del cronograma de actividades

Dado el volumen de las acciones que se contemplan en un plan de desarrollo turístico, es necesario establecer un cronograma que tenga en cuenta los siguientes criterios<sup>34</sup>:

- establecer plazos alcanzables;
- la secuencia progresiva de las acciones;
- la dependencia de unas acciones con otras que obliga a un acertado orden de ejecución.

El Cuadro 10 muestra un ejemplo de cómo puede presentarse un cronograma de actividades. El ejemplo se extiende por cinco años,

y detalla líneas estratégicas y las actividades correspondientes. Cada año está separado en cuatro trimestres; con fondo verde claro se presenta el período de ejecución de la línea estratégica, con "x" se indica en qué trimestres se implementa cada actividad. Más adelante, en la Fase 5, se realizará una planificación más precisa por un año.

## RECUERDE

El PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio tiene un horizonte de cinco a diez años, por ello es importante reflejar en un cronograma los plazos de ejecución de las actividades.

### Ejemplo aplicado 16

**Cuadro 10:** Ejemplo de un cronograma de actividades sobre cinco años

	2014	2015	2016	2017	2018	Observaciones											
<b>LE 1: Puesta en valor de los atractivos turísticos del territorio.</b>																	
1.1: Elaboración de materiales de difusión sobre los atractivos.	x	x				Mapas para hacer senderismo, trípticos, etc.											
1.2: Señalización de los cinco atractivos turísticos más importantes del territorio.		x	x			Atractivos: Tres Kandú, Salto Suizo, Camino Franciscano, Itá Letra, antiguo ferrocarril.											
1.3: ...																	
<b>LE 2: Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios turísticos ofrecidos.</b>																	
2.1: Definición de estándares mínimos para ofrecer un servicio turístico en el territorio.		x	x	x		Estándares generales y específicos (según sector).											
2.2: Asesoría para la implementación y control de cumplimiento con los estándares definidos.				x	x	x	x										
2.3: ...																	
<b>LE 3: Gestión de la información sobre la oferta y demanda turística en el territorio.</b>																	
3.1: Implementación de una base de datos sobre la oferta turística en el territorio.				x	x		Alojamiento, gastronomía, agencias de turismo, etc. con contactos, capacidades, ...										
3.2: ...																	
<b>LE 4: Gestión ambiental del territorio.</b>																	
4.1: Mejoramiento del sistema de recolección de desechos sólidos.				x	x	x	x										
4.2: ...																	
<b>LE 5: ...</b>																	

Los atractivos turísticos mencionados en este cuadro están ubicados en el distrito Independencia, Paraguay.  
Fuente: Elaboración propia.

34. Blanco 2008.

## 6. Elaboración del programa de capacitación y formación

El programa de capacitación se elaborará con el fin de identificar y sistematizar las necesidades formativas y de capacitación de los actores involucrados en el desarrollo turístico del territorio, así como planificar las actividades adecuadas para atender esta demanda.

Es muy probable que los actores involucrados en el desarrollo turístico del territorio carezcan de formación específica en el tema del turismo y que su actuar hasta entonces haya sido más bien intuitivo. Por consiguiente, es importante identificar las necesidades formativas de éstos actores, para que puedan ayudar a mejorar e impulsar la oferta y el desarrollo turístico del territorio.

Se consideran tanto los aspectos directamente vinculados al turismo –por ejemplo planificación y evaluación turística, elaboración de planes y políticas turísticas, promoción del destino turístico, servicios de guía, etc.– como otros más generales, entre ellos, capacitación sobre metodologías, aspectos empresariales, calidad de productos y servicios, etc.

Las necesidades de formación y capacitación pueden categorizarse en formación general, formación empresarial y formación profesional:

- La **formación general** aborda todos los aspectos que tienen que ver con la planificación y promoción del desarrollo turístico en el territorio a nivel institucional, en la cual pueden involucrarse el sector público y el sector privado.
- La **formación empresarial** está dirigida a empresarios del sector que están relacionados con alojamiento, gastronomía, servicios de transporte, artesanía, actividades recreativas, fincas agroturísticas, etc., con el fin de mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen, orientarlos más hacia el grupo destinatario y, por último, conseguir una marca de calidad.

- La **formación profesional** está destinada a trabajadores que pueden encontrar empleo en los diversos servicios turísticos a crear (hoteles, restaurantes, guías locales, etc.).

Para elaborar el programa de capacitación y formación se realiza un análisis de las necesidades de capacitación, partiendo del déficit formativo de los recursos humanos y empresariales del territorio y de las nuevas exigencias que se deriven del plan de desarrollo turístico. Posteriormente, se elabora una propuesta de formación y capacitación en la que se definan<sup>35</sup>:

- Los distintos perfiles o colectivos con implicación en el desarrollo turístico.
- Contenidos y necesidades formativas generales y por perfiles.
- Programas generales de contenidos.
- Acciones formativas: encuentros, talleres, elaboración de documentación, jornadas, seminarios, etc.

## 7. Estimación presupuestaria y posibles vías de financiación

Considerando las líneas estratégicas y sus respectivas actividades, así como el plan de capacitación, se es necesario establecer un presupuesto estimativo de costos para la implementación de cada una de las acciones, y elaborar una propuesta para la captación de recursos, tanto de fuentes públicas como privadas.

En el momento de definir el presupuesto y las posibles fuentes, es importante recordar que no toda actividad necesita un presupuesto financiero, sino que a veces los aportes pueden venir en especie de las instituciones con las que se formaron alianzas al iniciar la iniciativa.

En el Cuadro 11 se presenta un ejemplo para la sistematización del presupuesto estimado y aportes en especie que puedan obtenerse.

---

35. Blanco 2008.

## Ejemplo aplicado 17

**Cuadro 11:** Ejemplo para la estimación de un presupuesto y aportes en especies

<b>Línea estratégica 1: Puesta en valor de los atractivos turísticos del territorio</b>		
<b>Actividad 1.1:</b> Elaboración de materiales de difusión sobre los atractivos (para ser entregados en la información turística).		
	Aportes en especie y parecidos	Presupuesto necesario (USD)
Elaboración de contenidos para 05 trípticos informativos (atractivos turísticos Tres Kandú, Salto Suizo, Camino Franciscano, Itá Letra, antiguo ferrocarril).	La cámara de turismo se comprometió a elaborar los contenidos, con el apoyo de la COMISIÓN DE TURISMO.	[indicar monto]
Corrección de estilo para los 05 trípticos.	El gobierno provincial dispone de una editora y prestará sus servicios.	[indicar monto]
Diagramación de los 05 trípticos.	En la universidad regional se puede buscar un estudiante de diseño gráfico de último año que haga la diagramación en el marco de un proyecto de estudios o pasantía.	[indicar monto]
Impresión de 500 ejemplares de cada tríptico (2500 en total).	---	[indicar monto]
Elaboración de un mapa para hacer senderismo.	El ministerio de agricultura tiene un especialista que realiza labores de titulación de tierras en la zona; se comprometió a proveer los materiales cartográficos. Para el diseño del mapa se contratará un consultor por 15 días.	[indicar monto]
Impresión de 750 mapas.	---	[indicar monto]
...	...	...
<b>Total presupuesto Actividad 1.1:</b>		<b>USD ...</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecido el PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA, LA COMISIÓN DE TURISMO debe convocar una reunión de validación del plan. A esta reunión asisten los integrantes del FORO DE PARTICIPACIÓN, pero pueden sumarse también representantes de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, así como los pobladores del territorio. Para la reunión puede calcularse una duración de aproximadamente dos horas y media. Los aspectos más importantes a tratar son los siguientes:

- **Información sobre avances de la iniciativa:** la COMISIÓN DE TURISMO comparte con los participantes del taller los avances de la iniciativa y resultados logrados hasta el momento. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*
- **Presentación detallada del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA:** se presenta, de manera estructurada y entendible, el PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA para el territorio, con el fin de compartir y difundir el trabajo realizado, considerando que el PLAN orientará el desarrollo turístico del territorio en los próximos años. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de una hora.*
- **Preguntas y sugerencias de los participantes:** al igual que para la validación del DIAGNÓSTICO, se

brinda este espacio de diálogo para que los participantes de la reunión puedan hacer preguntas y consultas relacionadas con el PLAN, y es posible que también haya sugerencias o que incluso se señalen correcciones que habría que hacer. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de una hora.*

- **Validación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA:** después de haber presentado el PLAN y haber atendido las preguntas y dudas de los participantes de la reunión, se recomienda realizar un ejercicio de validación, en el cual los participantes del taller aprueben o den su visto bueno al PLAN. Este ejercicio puede realizarse de igual manera que la validación de la parte descriptivo-analítica del DIAGNÓSTICO. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 10 minutos.*
- **Resumen de logros y acuerdos del día y próximos pasos:** antes de cerrar el taller, la COMISIÓN DE TURISMO recapitula los logros y acuerdos del día (validación del PLAN); además, se informa a los participantes sobre los próximos pasos a realizar en el proceso de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*

## Fase 5: Propuesta de gestión del Plan de Acción Turística



### ● OBJETIVO DE LA FASE 5:

Definir en consenso con todos los actores involucrados, el modelo de gestión que permita implementar el PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA anteriormente formulado y que asegure un desarrollo turístico sostenible en la zona.

En esta fase se establece la fórmula que se considere más idónea para implementar las acciones estratégicas contenidas en el PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA. Esta es una fase fundamental para lograr el esperado desarrollo turístico del territorio, pues aquí es donde se define la forma en que se va a operar, quiénes se van a encargar de la implementación del Plan y de donde van a salir los recursos necesarios para ejecutar las distintas actividades acordadas.

Hay cuatro pasos importantes a realizar para definir el MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA:

1. Definir un órgano gestor para la implementación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA anteriormente formulado.
2. Proveer el soporte jurídico necesario a este órgano gestor.
3. Determinar los principios y valores que definan el trabajo del órgano gestor.
4. Elaboración del Plan Organizativo Anual (POA) para el primer año de gestión.

#### 1. El órgano gestor para la implementación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA

La implementación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA en el territorio, considerando aspectos de sostenibilidad, participación y multisectorialidad, requiere de un

órgano gestor que se dedique a esta tarea, velando por su cumplimiento y éxito.

En primer lugar, el órgano gestor puede darse a partir de la misma COMISIÓN DE TURISMO que ha liderado la iniciativa hasta entonces, comprometiéndose con el desarrollo turístico del territorio más allá de la formulación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO.

Como alternativa, a no darse este caso, puede constituirse una instancia como la "mesa de desarrollo turístico en el territorio" o la "comisión de desarrollo turístico", o incluso puede que una institución con presencia en el territorio asuma la responsabilidad de la implementación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio.

#### Ejemplo aplicado 18

En el caso de Panamá ya existía una Cooperativa de Turismo, por lo que se nombró una Comisión de Vigilancia para la ejecución del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO.

En Venezuela el proyecto cooperó desde el inicio con la Fundación para el Desarrollo Sustentable del Municipio Rómulo Gallegos (FUNDES), que es una fundación de la alcaldía la cual daría soporte jurídico a la comisión.

En todo caso es importante considerar un enfoque participativo y multisectorial, e incluir representantes de todos los sectores involucrados en el desarrollo turístico del territorio, tanto del sector privado como público y de la sociedad civil.



## RECUERDE

Contar con este soporte jurídico es especialmente importante si el órgano gestor quiere acceder a fuentes de financiamiento para proyectos y actividades.

Con base en esto, se toma la decisión por la mejor de las alternativas.

### 2. Proveer el soporte jurídico necesario a este órgano gestor

Una vez definido el órgano gestor para la implementación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA, este necesita contar con el soporte jurídico necesario para su funcionamiento legalmente reconocido. De acuerdo a las opciones presentadas en el punto anterior, se considera:

- i. En caso de que la COMISIÓN DE TURISMO asume la responsabilidad de ser el órgano gestor o que se crea una instancia nueva (mesa, consejo, etc.), esta puede formalizarse:
  - a. Creando una persona jurídica.
  - b. A través de una ordenanza emitida por una institución pública.

Ambas alternativas tienen el fin de institucionalizar el órgano gestor, de tal forma que pueda ejercer sus funciones y cumplir con sus responsabilidades. Los pasos a realizar para legalmente constituir el órgano gestor varían según las leyes de cada país y forma jurídica elegida.

- ii. En caso de que una institución ya formalizada asumirá la responsabilidad de ser el órgano gestor, como en el ejemplo de FUNDES (Venezuela), esta ya cuenta con personería jurídica.

### 3. Determinar los principios y valores

Para el trabajo que realice el órgano gestor del PLAN DE ACCIÓN en el marco del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO en el territorio, es importante que se definan los principios y valores que este debe seguir.

Para esto, la COMISIÓN DE TURISMO debe convocar una reunión con todos los integrantes del órgano gestor, y elaborar en conjunto los principios y valores claves

## Ejemplo aplicado 19

En Honduras, al establecer la Ruta Ecoturística del Cacao, se constituyó la Empresa de Servicios Múltiples de la Ruta Ecoturística del Cacao, para la cual se definieron los siguientes principios:

- Hacer uso del patrimonio natural y cultural de forma sostenible.
- Elevar las capacidades de los socios mediante la capacitación continua en temas de producción de cacao y turismo, administración, mercadeo y otras de interés para la empresa.
- Luchar por la unidad de la empresa y sus socios, participando solidariamente.

(Beliz Mejía 2013)

para su trabajo, con base en la información recuperada y sistematizada en el DIAGNÓSTICO, así como lo acordado en el PLAN DE ACCIÓN.

Los principios y valores van a orientar las acciones del órgano gestor, se reflejarán también en el reglamento de este<sup>36</sup> y contribuirán a la implementación del plan de desarrollo turístico.

### 4. Elaborar el Plan Operativo Anual (POA)

Para que el órgano gestor pueda iniciar sus actividades, es necesario que cuente con un plan operativo anual (POA).

El POA es el principal instrumento de planeación de cualquier organización, en virtud de que en él se establece de manera detallada las acciones y compromisos anuales para concretizar los objetivos establecidos en el PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA. Permite "aterrizar" el Plan, porque ahí se deben especificar el tiempo y recursos necesarios para realizar las diferentes actividades que se ejecutarán en el período de un año, por lo que tiene una relación directa con la previsión presupuestaria de la organización de turismo.

Este instrumento establece la secuencia de actividades o proyectos específicos que habrán de realizarse para lograr los objetivos, además, el

## RECUERDE

El POA es "un instrumento importante para la gestión al permitir y facilitar la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto"

(Fe y Alegría 2010).

36. Una vez terminada la elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio, es importante establecer el reglamento para el accionar del órgano gestor, que vele por la implementación y el cumplimiento del PLAN.

tiempo y recursos humanos y financieros requeridos para efectuar cada una de sus partes y eventos involucrados en su consecución.

El POA debe tener una estructura propia, integrarse por una serie de actividades y para su elaboración se deben considerar los siguientes aspectos:

- Identificar y determinar las actividades específicas comprendidas en cada una de las líneas estratégicas.
- Clasificar de manera jerárquica las actividades.

- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, señalar aquellas actividades que se desarrollan simultáneamente para dar cumplimiento a un programa.
- Asignar a cada una de las actividades una meta (unidad de medida), tiempo y recursos necesarios.

### Ejemplo aplicado 20

**Cuadro 12:** Ejemplo de un cronograma de actividades sobre 12 meses.

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Observaciones
<b>Línea de acción 1. Puesta en valor de los atractivos turísticos del territorio</b>													
1.1 Elaboración de folletería sobre la oferta turística del territorio.	x	x	x	x									Mapas para hacer senderismo, trípticos, etc.
1.2 Señalización de los cinco atractivos turísticos más importantes del territorio.				x	x	x							Atractivos seleccionados: Cerro Tres Kandú, Salto Suizo, Camino Franciscano, Itá Letra, antiguas estaciones de ferrocarril.
1.3 Colocación de bancas para descansar y apreciar el paisaje.				x	x	x							Una en camino a cerro Tres Kandú; una en Salto Suizo; 02 en Camino Franciscano; una en Itá Letra.
<b>Línea de acción 2. ...</b>													
2.1. ...													

Los atractivos turísticos mencionados en este cuadro están ubicados en el distrito Independencia, Paraguay.  
Fuente: Elaboración propia.

Algunos aspectos por tener en cuenta al elaborar el POA son que este debe<sup>37</sup>:

- permitir lograr resultados de manera **planificada**
- ser un instrumento **corto, ágil, sencillo**
- las metas y resultados esperados deben estar claramente **conocidos e interiorizados** en todos los niveles de la organización
- tener un **seguimiento formal**, lo cual implica que se deben definir las instancias responsables de ello

Asimismo, en la elaboración del POA se debe tomar en consideración los **cambios en el entorno**, tales como políticas nacionales, situación económica, emergencias sanitarias o climatológicas, eventos culturales o deportivos, etc., que podrían afectar positiva o negativamente las acciones previstas en el PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA.

37. Fe y Alegría 2010.

## **Presentación pública del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio**

Una vez que el PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO esté finalizado, debe compartirse con todos los involucrados y el público en general. Para esto, la COMISIÓN DE TURISMO invita a una reunión abierta a todas las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, así como a los pobladores del territorio, para presentar los resultados del proceso que se ha llevado a cabo. Conviene además invitar a representantes de los medios locales y regionales, para que apoyen en la difusión de la información.

En la reunión, que probablemente durará al menos dos horas, debería considerarse el espacio para:

- **Breve resumen del proceso metodológico** que se llevó a cabo. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 10 minutos.*
- **Presentación del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio**, que consiste de tres partes:
  1. Diagnóstico turístico del territorio.
  2. Plan de acción turística para el territorio.
  3. Modelo de gestión del plan de acción turística.

*Se propone realizar esta actividad en un máximo de una hora.*

- **Presentación del órgano gestor.** *Se propone realizar esta actividad en un máximo de cinco minutos.*

- **Presentación de próximos pasos**, explicándoles al público cuáles serán las actividades que se iniciarán, en qué momento, quiénes son los involucrados y cuáles resultados se espera lograr. *Se propone realizar esta actividad en un máximo de 30 minutos.*

- **Espacio de preguntas y consultas.** Es recomendable que para esta actividad se tome el tiempo necesario para que se puedan responder todas las consultas del público.

Con esta reunión, se cierra el proceso de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio, el cual queda como producto final, y se inicia su implementación y ejecución.







## PARTE III

### CAJA DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

## PARTE III: CAJA DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

La Caja de Herramientas Metodológicas consiste de nueve fichas, las cuales detallan cómo aplicar las herramientas metodológicas mencionadas en la Guía. Cada ficha brinda una breve introducción sobre la herramienta, y explica después el procedimiento metodológico.

### FICHA 01: Mapeo de actores

---

El mapeo de actores claves en el territorio es un importante insumo para la elaboración de un PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO, ya que no solamente muestra quiénes son los actores involucrados en el tema, sino también demuestra las relaciones entre ellos, y el grado de su involucramiento.

#### Procedimiento metodológico

Paso 1: “Lluvia de ideas”. Los participantes del taller o de la reunión mencionan todos los actores que en su opinión están involucrados en el desarrollo turístico del territorio; el facilitador anota todas las ideas en tarjetas que se fijan en un panel o pizarra.

Paso 2: Las tarjetas con los actores se ordenan por grupos: actores del sector público, actores del sector privado, actores de la sociedad civil. También se pueden usar tarjetas de diferentes colores para destacar los grupos.

Paso 3: En el centro del panel o pizarra se ubica una tarjeta que indica el tema principal “Desarrollo turístico del territorio...”. Las tarjetas ya agrupadas se colocan alrededor del tema principal, teniendo en cuenta que los actores más involucrados en el desarrollo turístico del territorio (por ejemplo, la municipalidad o las agencias de viaje) se ubican más cerca del tema principal, mientras que otros, que están menos involucrados, se ubican en un segundo plano.

Paso 4: Con un plumón (marcador) se hacen las conexiones entre actores que están vinculados entre ellos. Se pueden usar diferentes colores o tipos de líneas para indicar el tipo de relación: por ejemplo, la Secretaría de Turismo es una entidad dependiente del Ministerio de Comercio y Turismo; la Cooperativa Agrícola vende sus productos a la asociación de hoteleros, la cual a su vez es miembro de la Cámara de Turismo, etc.

Paso 5: El mapa puede ser completado con otros actores más, que anteriormente no habían surgido en la lluvia de ideas.

Para el mapeo de actores se necesitan solo muy **pocos materiales**: papelógrafo, tarjetas de colores, alfileres o cinta adhesiva y unos plumones, y es necesario contar con un facilitador. El ejercicio puede realizarse tanto con grupos pequeños, como grandes.

#### RECUERDE

---

El mapa puede complementarse además con un cuadro en el que se presentan los objetivos e intereses de los actores, así como acciones y proyectos que actualmente están ejecutando.

## FICHA 02: Entrevistas con actores claves

---

El propósito de realizar entrevistas con actores claves es levantar información provista por **expertos** en una determinada área temática que sea de nuestro interés.

### Procedimiento metodológico

En primer lugar, es importante definir exactamente qué información se necesita recopilar sobre un tema, y según ello, seleccionar el experto que será entrevistado. Después, es recomendable buscar el consentimiento de este experto y acordar una cita para la entrevista.

Las entrevistas con expertos pueden categorizarse en poco estructuradas, semiestructuradas y altamente estructuradas<sup>38</sup>. En el primer caso, el entrevistador no dispone de un cuestionario ni de una guía de preguntas, lo cual le deja mucha libertad para hacer preguntas según el desarrollo de la conversación, pero a la vez requiere de experiencia para poder controlar y direccionar la conversación con el objeto de obtener la información que se necesite.

En cambio, en las encuestas altamente estructuradas, el entrevistador cuenta con un cuestionario anteriormente preparado, el cual no puede variar. Esto implica un mayor control sobre la situación, pero impide que el entrevistador pueda abordar aspectos que no hayan sido previstos en el momento de diseñar el cuestionario, pero que surgen durante la entrevista.

En el marco de la elaboración del plan de desarrollo turístico, las **entrevistas semiestructuradas** se consideran las más indicadas para recopilar información y opiniones de actores claves. En este caso, el entrevistador trabaja con una **guía de preguntas** que ayuda a dirigir y orientar la conversación con el experto. Las preguntas se definen y formulan antes de empezar la entrevista, con miras a obtener la información que se busca.

### ⦿ ATENCIÓN

Antes de realizar la entrevista con el experto, es importante que el entrevistador se haya informado de fuentes secundarias sobre la temática; a partir de esto, puede elaborarse una guía de preguntas bien direccionada hacia los aspectos más importantes, vacíos de información y la aclaración de dudas.

### ⦿ RECUERDE

---

Ser experto no necesariamente significa presentar títulos universitarios; sino, se consideran expertos todos aquellos actores que tienen un amplio conocimiento del tema de interés, por ejemplo: el presidente de la asociación de hoteleros puede ser un experto en cuanto a los servicios de alojamiento en el territorio, un representante de la cooperativa de agricultores es experto en temas de la agricultura local, etc.

A pesar de que al elaborar la guía de preguntas estas deberían ordenarse en una secuencia lógica, el entrevistador puede hacerlas en el orden que más le convenga, según el desarrollo de la conversación. Esto implica también que no hace falta pronunciar preguntas a las que el entrevistado ya ha respondido, por ejemplo en el marco de otras explicaciones y comentarios que ha hecho; a su vez, se pueden hacer preguntas que no están incluidas en la guía para retomar temas importantes que surgen durante la conversación. De esta manera, en las entrevistas semiestructuradas se cuenta con la posibilidad de reaccionar a las explicaciones del experto, mientras que la guía de preguntas facilita el control de la situación. En el Cuadro 13 se muestra un ejemplo para el diseño de una guía de preguntas.

---

38. Atteslander 2008.

**Cuadro 13:** Ejemplo de una guía de preguntas.

<b>Fecha:</b> 29/11/2013
<b>Nombre del entrevistador:</b> María R.
<b>Nombre del entrevistado (experto):</b> Pedro Pérez
<b>Otra información sobre el experto:</b> 54 años, educador, Gerente del Área de Educación y Cultura, Gobierno Provincial de ..., vive en el municipio de ... hace 16 años.
<b>Tema de la encuesta:</b> Eventos y actividades culturales y tradicionales en el territorio ...
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el evento cultural más importante en el territorio? ¿Cuándo y cómo se celebra?</li><li>• ¿Qué significa este evento para el territorio y la población local?</li><li>• ¿Qué otros eventos culturales hay, cuándo y cómo se celebran?</li><li>• En su opinión, ¿cuáles son los aspectos culturales que definen al territorio?</li><li>• ...</li><li>• ¿Cuáles son las costumbres y tradiciones más destacadas en el territorio? Pedir que detalle.</li><li>• ¿Qué importancia tienen estas costumbres y tradiciones para la población local? Hace 30 años y hoy en día.</li><li>• ¿Conoce usted otros territorios que tienen costumbres y/o tradiciones similares?</li><li>• ...</li><li>• ¿Cuáles de los aspectos culturales, de tradiciones y costumbres cree usted que podrían ser de interés para alguien quien visita el territorio?</li><li>• ¿Qué actividades turísticas podrían realizarse, relacionadas con cultura y tradiciones del territorio?</li><li>• ...</li></ul>

Para la entrevista se requiere de muy pocos **materiales**: la hoja con la guía de preguntas, un cuaderno para tomar notas, y, si es posible, una grabadora<sup>39</sup>. La **duración de la entrevista** depende de la cantidad de información por recopilar. Una guía de preguntas muy extensa generalmente implica que la entrevista dure más tiempo. Se aconseja hablar con el experto, al momento de acordar la cita, sobre el tiempo máximo con el cual está dispuesto a participar en la entrevista.

39. Es recomendable trabajar con la grabadora, para no tener que interrumpir al entrevistado y así poder tomar notas detalladas.



## FICHA 03: Encuestas estandarizadas y semiestandarizadas

Al realizar encuestas se busca recopilar información sobre un tema específico, levantando datos mediante un conjunto de preguntas previamente determinadas y dirigidas a una muestra representativa o incluso, al conjunto total de la población estadística del estudio. En otras palabras, se aplica un cuestionario para obtener datos sobre un grupo de personas, por ejemplo, si queremos conocer el tipo de visitante que llega al territorio.

### Procedimiento metodológico

Paso 1: Definir qué información se necesita obtener mediante la encuesta.

Paso 2: Definir el período de tiempo en el cual se realizará la encuesta, y calcular la cantidad de encuestas que deberían realizarse como mínimo.

Paso 3: Definir el o los lugares donde se realizará la encuesta, y decidir de qué manera se va a implementar:

Por ejemplo, las encuestas pueden realizarse a la entrada/salida de un importante atractivo turístico, aunque esto implica el sesgo de que solo participarán aquellos visitantes que acuden a este lugar; o puede realizarse en diferentes puntos (atractivos turísticos, plaza central del pueblo, frente a hoteles y hospedajes, etc.), para lo cual probablemente se necesitaría más personal; puede que el encuestador solo entrega y recibe el cuestionario mientras que el encuestado la llena sin ayuda, o puede que el encuestador hace las preguntas del cuestionario y anota las respuestas de los encuestados. Con base en estas decisiones, definir la cantidad de encuestadores que se necesitarán.

Paso 4: Diseñar el cuestionario.

En el diseño del cuestionario, primero es importante decidir sobre el nivel de estandarización de este<sup>40</sup>. Un cuestionario estandarizado brinda categorías de respuesta en todas sus preguntas, y no permite que el encuestado añada información adicional (p.ej.: ¿Cuál de los siguientes es su pasatiempo favorito?  ver televisión  leer libros  hacer deporte  otro). Esto permite una mayor comparabilidad en el momento de analizar los datos.

### ● ATENCIÓN

La clasificación de entrevistas en poco, semi o altamente estructuradas refiere a la situación de la entrevista, mientras que los diferentes niveles de estandarización están relacionados con el diseño del cuestionario.

En cambio, un cuestionario no-estandarizado acepta cualquier respuesta que el encuestado pueda dar, ya que desde el inicio no brinda categorías de respuesta (p. ej.: ¿Cuál es su pasatiempo favorito? Respuesta: \_\_\_\_\_), aunque sí muchas veces se realiza una categorización al momento de sistematizar la información levantada. La ventaja aquí es que con los cuestionarios no-estandarizados se obtiene mayor detalle.

Una alternativa son los cuestionarios semiestandarizados, como en el ejemplo que presentamos en el Cuadro 14.

Paso 4a: Realizar algunas encuestas para conocer las deficiencias y la duración de la aplicación del cuestionario (encuestas de prueba o piloto).

Paso 4b: Mejorar el diseño del cuestionario para obtener una versión final.

Paso 5: Capacitar a los encuestadores (si fuese necesario).

Paso 6: Aplicar la encuesta.

Paso 7: Sistematizar los datos levantados con los cuestionarios, por ejemplo en un programa como Excel.

Paso 8: Analizar la información levantada y evaluar los resultados.

40. Atteslander 2008.

**Cuadro 14:** Ejemplo de un cuestionario semiestandarizado; el encuestador toma nota de las respuestas

Encuesta para conocer el perfil del visitante que llega al territorio ...		
<b>Día y fecha:</b> viernes, 29/11/2013	<b>Hora de inicio:</b>	<b>Hora de fin:</b>
<b>Encuestador:</b> María R.	<b>Lugar:</b>	

Estimado visitante

En el marco de la iniciativa “Desarrollo turístico sostenible para el territorio ...” estamos realizando la siguiente encuesta con el fin de conocer mejor los intereses, motivaciones, necesidades de quienes lo visitan, para poder mejorar nuestra oferta turística. La participación en esta encuesta es anónima y durará menos de diez minutos. Le agradecemos su colaboración - ¡su opinión nos importa mucho!

1) **Sexo:**  Masculino  Femenino

2) **Edad:**  16-25  26-35  36-45  46-55  56-65  > 65

3) **¿Cuál es su profesión?** \_\_\_\_\_

4) **¿Cuál es el más alto nivel de estudios que ha cumplido?**  
\_\_\_\_\_

5) **¿Es la primera vez que visita el territorio ...?**  sí  no  
Si indica “no”:  
**¿Cuántas veces ya ha venido al territorio ...?**  
 1-2 veces  3-5 veces  > 5 veces

6) **¿Cuánto tiempo se queda en el territorio ...?**  
 1 día sin pernoctar  2-3 días  4-7 días  >7 días

7) **¿Ha venido solo o acompañado?**  solo  acompañado  
Si indica “acompañado”: **¿Con quién(es) ha venido?**  
 Amigos  Pareja  Familia (pareja y niños)  Familia (padres mayores)  
 Grupo guiado  Otros – especificar:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

...) **¿Cuáles han sido sus principales motivos para visitar el territorio ...?** Marcar máximo 3.  
 Visitar familia o amigos  Observar flora y fauna  Salida con amigos  
 Descanso y relajó  Gastronomía local  Otros – especificar:  
 Disfrutar paisaje y naturaleza  Hacer deporte (incl. deporte de aventura)  
 Participación en un evento, cultural u otro. Especificar:  
\_\_\_\_\_  
 Otros – especificar:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

...) **¿Qué sería necesario para mejorar su estadía en el territorio ...?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

...) **En resumen, ¿qué tan satisfecho está con su visita al territorio ...?**  
Evalúe en una escala de 5 = totalmente satisfecho a 1 = nada satisfecho:  
 1  2  3  4  5

**¡Muchas gracias por participar en esta encuesta!**

Para aplicar la encuesta no se requiere de muchos **materiales**: impresiones de los cuestionarios según la cantidad de encuestas que se desea realizar, lapiceros para entregar a los encuestados, si estos deben llenar la encuesta, o para los encuestadores que toman nota de las respuestas, y tablillas sobre las que se puedan llenar los cuestionarios.

La **duración de las encuestas** varía según la cantidad de preguntas. Normalmente, la gente está más dispuesta a participar en encuestas breves que en encuestas largas; el participar en una encuesta que demore entre cinco y diez minutos puede ser aceptable para muchas personas.

## ⦿ ATENCIÓN

Puede que sea necesario elaborar el cuestionario no solamente en el idioma local, sino también en otros idiomas, como por ejemplo de un país vecino del que llegan visitantes.

## FICHA 04: Formato para la sistematización de datos cuantitativos recopilados con encuestas

Hay diferentes posibilidades de cómo sistematizar los datos levantados sobre un tema específico a través de encuestas semiestandarizadas. En primer lugar, depende de la información recopilada y el interés que tenemos al analizarla. Por ejemplo, para el caso de la **oferta de alojamiento y gastronomía** en un territorio, se trata de aspectos principalmente cuantitativos (cantidades, precios, capacidades, etc.), por lo que un cuadro permite una sistematización fácil y de análisis rápido.

Es recomendable distinguir entre diferentes categorías o tipos de alojamiento (hotel, hostel, cabaña, etc.) o gastronomía (restaurante, bar, café, etc.) e indicar además el total de establecimientos, capacidad, etc. Asimismo, si los establecimientos están distribuidos en más que una comunidad/centro poblado, se sugiere considerar este aspecto en el cuadro.

El Cuadro 15 presenta como ejemplo una matriz para sistematizar datos levantados en una encuesta sobre la oferta de alojamiento en un territorio.

**Cuadro 15:** Ejemplo de una matriz para sistematizar datos levantados en una encuesta sobre la oferta de alojamiento en un territorio

Tipo de alojamiento Aspectos analizados	Hotel	Hostal	Cabaña	Pensión familiar	...	Total
Aspectos analizados						
Cantidad de establecimientos comunidad 1						
Cantidad de establecimientos comunidad 2						
Cantidad de establecimientos comunidad ...						
<b>Cantidad total de establecimientos</b>						
Capacidad total:						
habitaciones						
Capacidad total: plazas*						
Calidad						
Precio (rangos)						
Precio (promedio)						
Ocupación media (año)						
Ocupación media (temporada alta)						
Ocupación media (temporada baja)						
Cantidad de establecimientos con salas y equipos para eventos						
...						

\* habitación con cama doble/matrimonial = 2 plazas; habitación individual = 1 plaza, etc.

En el caso de las encuestas sobre la **demanda turística en el territorio**, es muy probable que se haya recopilado una mayor cantidad de información, y que esta sea más diferenciada, incluyendo no solamente aspectos cuantitativos sino también cualitativos, como por ejemplo, la motivación y las expectativas del visitante.

La sistematización de los datos, por lo tanto, no puede solucionarse con un cuadro sencillo como el presentado

arriba, sino debería realizarse con la ayuda de un programa como Excel o SPSS. De esta manera, se dispone de mayor flexibilidad para ordenar la información y se cuenta con las herramientas apropiadas para realizar un análisis estadístico.

En la Figura 4 se brinda un ejemplo de la sistematización de datos levantados en encuestas sobre la demanda turística en el Área de Conservación Regional Velo de la Novia (VN), realizada en 2012.

Los datos se sistematizaron en el programa Excel, presentando las preguntas y categorías de respuestas en las columnas; de esta manera, en cada línea del cuadro se lee una encuesta completa. En el recorte aquí mostrado está incluida la siguiente información (de izquierda a derecha): número y fecha de la encuesta, idioma, pregunta si es la primera visita al VN, pregunta de cuántas veces antes ha venido el visitante al VN, rango de edad, sexo, lugar de residencia, motivo de la visita, otros lugares que el encuestado quisiera visitar alrededor del VN.

En el recorte se ven las encuestas de la n° 97 a la 115, y se aplicó la práctica de marcar con “1” la respuesta indicada. Por ejemplo, el encuestado n° 97 ha indicado que no es la primera vez que visita el VN, sino que ha venido ya más de tres veces antes.

Debajo de las 115 encuestas aquí sistematizadas se han calculado las sumas, lo cual permite un primer acercamiento rápido a la información: el lugar de residencia, por ejemplo, es la región Ucayali en 62 de los 115 casos, 48 de los encuestados vinieron de otras regiones del Perú y dos son extranjeros, mientras que tres no han contestado a esta pregunta.

**Figura 4:** Ejemplo (recorte) de sistematización de datos de encuestas sobre la demanda turística con Excel. Área de Conservación Regional Velo de la Novia, Ucayali, Perú.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	
1	encu esta	fecha	idíoma	Primera visita a la catarata	En el caso que no; cuántas veces ha visitado al VN			Rango de edad			Sexo		Lugar de residencia?			Motivo de visitar la catarata VN?					Qué otros lugares turísticos alrededor del VN le gustaría visitar?							
2	#	d/m/a		Sí	No	1 vez	2-3 veces	>3 veces	10 a 21	22 a 49	50 a 64	65 y más	F	M	Reg. Ucayali	Otra reg. (Perú)	Extranjero	...	Paisaje	Baño bajo la catarata	Recuperación	Flora y fauna	Aventura	...	Otro	...		
99	97	2/11/12	esp		1			1				1			1					1							Catarata de Alto Shambillo	
100	98	2/11/12	esp		1				1				1		1												Ducha del diablo	
101	99	2/11/12	esp		1		1			1				1			1										Boquerón	
102	100	2/11/12	esp		1			1				1					1			1								
103	101	2/11/12	esp							1				1	1									1			Tingo María	
104	102	2/11/12	esp							1				1	1									1			Ovni	
105	103	2/11/12	esp	1					1				1		1					1	1							
106	104	2/11/12	esp	1						1				1	1					1							Ducha del diablo	
107	105	2/11/12	esp		1			1	1					1	1					1	1						Toboganes	
108	106	2/11/12	esp		1					1				1			1			1	1						Tingo María	
109	107	2/11/12	esp	1					1					1	1					1	1			1	1			
110	108	2/11/12	esp		1					1					1					1	1							
111	109	2/11/12	esp		1					1					1													
112	110	2/11/12	esp		1			1					1		1					1	1						Toboganes	
113	111	2/11/12	esp		1			1						1	1						1							
114	112	2/11/12	ingl	1						1			1					1		1	1			1			No conozco	
115	113	2/11/12	ingl		1	1				1				1			1			1	1			1				
116	114	2/11/12	esp		1		1		1					1				1		1	1			1				
117	115	2/11/12	esp		1					1				1						1	1						No conozco	
118	<b>Total</b>			49	61	8	20	33	26	75	11	1	48	63	62	48	2	...	50	48	3	18	15	...	(---)	(---)		

Fuente: adaptación de Jessen 2013 (documentación no publicada).



## FICHA 05: Inventario de atractivos turísticos

El inventario de atractivos y recursos turísticos es parte integral del análisis de la oferta turística del territorio. Con el inventario se realiza una sistematización de la situación actual de los recursos turísticos en el territorio, con el fin de conocer su potencial de desarrollo; es una herramienta de planificación que genera las bases para identificar circuitos turísticos, elaborar un mapa turístico y realizar el análisis de competencia, entre muchos otros aspectos.

### Procedimiento metodológico

MINCETUR (Perú) propone dos pasos principales para la elaboración de un inventario de atractivos turísticos<sup>41</sup>:

1. Ordenar y clasificar los lugares, objetos, acontecimientos y otros recursos de interés turístico en el territorio (recopilación de información, ordenamiento y clasificación de datos).
2. Evaluación y jerarquización de los recursos turísticos (ponderación de los recursos con el fin de determinar su grado de importancia).

En el primer paso se realizan actividades como la identificación de los recursos turísticos en el territorio, la recopilación de información secundaria sobre estos recursos, y la recopilación de información primaria en campo. Toda la información recopilada se sistematiza en fichas estandarizadas, donde se registran aspectos como nombre, ubicación, descripción, categoría, estado actual, acceso, horarios, infraestructura básica, etc. Una posible clasificación para los recursos turísticos es:

- **Sitios naturales:** áreas naturales que por sus atributos propios son considerados parte importante del potencial turístico.
- **Patrimonio histórico y museos:** expresiones culturales territoriales, desde épocas ancestrales, como lugares arqueológicos, sitios históricos, entre otros.
- **Folclore y manifestaciones de la cultura tradicional:** conjunto de tradiciones, costumbres, leyendas, poemas, artes, gastronomía, etc., del territorio.
- **Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas:** obras actuales pero que muestran el proceso de cultura, civilización y tecnología, con características relevantes para el interés turístico.
- **Acontecimientos programados:** eventos organizados, actuales o tradicionales que atraen a los turistas como espectadores o actores.

Se puede encontrar una gran variedad de fichas o formatos para la recopilación y sistematización de los datos, y puede ser lo más conveniente usar la ficha que es aplicada por el ministerio o la secretaría de turismo en el país.

En el segundo paso se establece –con base en la información anteriormente recopilada– el nivel de importancia que tienen los recursos turísticos identificados en el ámbito nacional, lo cual permite una adecuada planificación del desarrollo turístico en el territorio.

Los niveles jerárquicos se describen en el Cuadro 16.

**Cuadro 16:** Niveles jerárquicos de los recursos turísticos

Jerarquía	Descripción
4	Recursos excepcionales y de gran significado para el mercado turístico internacional, capaces por sí solos de motivar una importante corriente de visitantes (actuales o potenciales).
3	Recursos con rasgos excepcionales, capaces de motivar por sí solos o en conjunto con otros recursos contiguos, una corriente de visitantes nacionales o extranjeros (actuales o potenciales).
2	Recursos con algunos rasgos llamativos capaces de interesar a visitantes que hubiesen llegado a la zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales.
1	Recursos sin mérito suficiente para considerarlo al nivel de las jerarquías anteriores, pero que, igualmente, forman parte del inventario, como elementos que pueden complementar a otros de mayor jerarquía.

Fuente: MINCETUR 2008.

41. MINCETUR 2008.

### RECUERDE

“El inventario debe ser claro, abierto y dinámico; permitiendo su actualización periódica de todas las variaciones que se experimentan en los recursos turísticos, y su situación nueva; así como la incorporación de los mismos” (MINCETUR 2008).

Para la jerarquización se aplican criterios según el valor intrínseco del recurso (particularidad, publicaciones, reconocimiento, estado de conservación) y otros de acuerdo con la representatividad y la demanda (flujo de turistas, representatividad territorial, inclusión en las visitas, demanda potencial).

Para el inventario de atractivos y recursos turísticos se necesitan los siguientes **materiales**: mapa del territorio, cámara fotográfica, lapicero, impresiones de las fichas para la sistematización de la información. La **duración** de la actividad depende de la cantidad de atractivos y recursos turísticos por sistematizar, ubicación y facilidad de acceso, etc.

La información aquí presentada se basa en el "Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional", publicado por el Ministerio de Comercio y Turismo del Perú en 2008, la cual a su vez se basa en la metodología desarrollada por CICATUR/OEA.

Puede descargarse a través del siguiente enlace:

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=1580>.

## FICHA 06: Análisis FODA

El análisis de **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** (FODA) es una de las herramientas de análisis más conocidas en América Latina y el Caribe. Sirve para definir, de manera participativa, cuáles son los **aspectos positivos y negativos, internos y externos** que influyen sobre un tema determinado, en este caso, el desarrollo turístico del territorio.

**Cuadro 17:** Matriz FODA

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Positivo</b>	<b>Fortalezas:</b> recursos controlados, capacidades especiales y habilidades que existen en el territorio y tienen una posición privilegiada y competitiva.	<b>Oportunidades:</b> factores que resultan positivos y aprovechables, suceden en el entorno del territorio y permiten obtener ventajas competitivas.
<b>Negativo</b>	<b>Debilidades:</b> factores internos que causan una posición desfavorable, entre ellos la carencia de recursos y habilidades, actividades que no son desarrolladas positivamente, etc.	<b>Amenazas:</b> situaciones que provienen del exterior y que ponen en peligro la iniciativa, ya que generalmente no son controlables.

Fuente: Elaboración propia, con base en: Adib 2010.

### Procedimiento metodológico

- **Opción I:** El análisis FODA es un ejercicio al que aporta todo el grupo de participantes de la reunión o del taller. Debe ser liderado por un facilitador quien toma nota de las ideas y opiniones. Se puede anotar en tarjetas de diferentes colores, que se ordenan según las cuatro categorías de la matriz FODA.
- **Opción II:** Los participantes de la reunión o del taller se separan en grupos más pequeños y cada grupo elabora su propia matriz FODA. En cada grupo se elige una persona que toma nota de las ideas y opiniones. El grupo decide a qué categoría de la matriz FODA pertenece cada aspecto mencionado. Después de un tiempo previamente acordado, los grupos vuelven a reunirse para presentar sus matrices. El facilitador anota lo mencionado en tarjetas de diferentes colores y se construye el FODA completo con los aportes de todos.

Análisis FODA con tarjetas, en un trabajo realizado en la Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina. Foto: W. Heinrichs 2012.



### ⓘ ATENCIÓN

Para las debilidades y amenazas es importante definir una situación negativa (“las cosechas son destruidas por plagas”) y no la falta de solución (“falta de pesticidas”).

- **Opción III:** Los participantes de la reunión o del taller se separan en dos grupos, uno que trabaja sobre fortalezas y oportunidades, mientras que el otro se enfoca en las debilidades y amenazas. En cada grupo se elige una persona que toma nota de las ideas y opiniones, y el grupo discute a qué categoría pertenece cada aspecto mencionado. Después de un tiempo anteriormente definido, los dos grupos vuelven a reunirse para presentar sus avances. El facilitador anota lo mencionado en tarjetas de diferentes colores y se construye la matriz FODA completa, con los aportes de ambos grupos.

Para el análisis FODA se requieren los siguientes **materiales:** papelógrafos, tarjetas de cartulina en cuatro colores, alfileres o cinta adhesiva, plumones. Al finalizar la matriz es importante tomarle una fotografía, para poder transcribirla más adelante e incluirla en el documento del diagnóstico. Se recomienda calcular una duración de entre una y dos horas, y es absolutamente necesario contar con un facilitador para este ejercicio.

## FICHA 07: Priorización del FODA

---

Del análisis FODA surgen una gran variedad de aspectos categorizados como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que es necesario priorizar para utilizar como base de referencia de los lineamientos del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA. En vista de que habrá muchos elementos propuestos por los participantes, se recomienda seleccionar los puntos críticos por resolver o potenciar en la forma más democrática posible.

### Procedimiento metodológico

Al momento de preparar el taller o la reunión, la COMISIÓN DE TURISMO y el facilitador deben establecer las reglas de juego para la priorización de los aspectos más importantes:

- ¿Cuántos aspectos se espera seleccionar a través de la priorización?
- ¿Se prioriza en cada una de las cuatro categorías del FODA individualmente o para todo el FODA a la vez? También puede ser que se junten las fortalezas y oportunidades como una categoría (aspectos positivos) y las debilidades y amenazas como otra (aspectos negativos o problemas).
- ¿Cuántos “votos” tiene cada participante en la priorización?
- ¿Pueden ir todos los votos de un participante a un solo aspecto, si a este le parece mucho más importante que todos los demás aspectos? ¿O debe repartir sus votos entre diferentes aspectos?

Una vez definidas las reglas de juego en el taller, estas se les comunican a los participantes.

Por ejemplo: Se espera priorizar cinco aspectos positivos, y cinco aspectos negativos. Cada participante tiene tres “votos” (representados por etiquetas adhesivas) los cuales puede repartir de la manera que más le convenga.

Se le entregan a cada participante las etiquetas adhesivas; estos se acercan y las ubican (sus votos) en los aspectos que a ellos les parece más importante priorizar. El facilitador cuenta los votos que cada aspecto ha recibido, y anota en un papelógrafo aquellos con mayor puntaje. Estos serán los aspectos que servirán de insumo principal para el proceso de elaboración del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO, sin olvidarse tampoco de los otros que habían surgido del FODA.

**Materiales:** papelógrafos, plumones, etiquetas adhesivas. Este ejercicio puede tener una **duración** de aproximadamente 30 a 40 minutos.



## FICHA 08: Estructura para el informe del diagnóstico turístico del territorio (ejemplo)

---

Resumen ejecutivo

1. Introducción

2. Metodología aplicada

### Parte A: Análisis del contexto

3. Entorno territorial

1.1. Dimensión geográfica-ambiental

1.2. Dimensión socioeconómica

1.3. Dimensión político-institucional

4. Análisis de la oferta

4.1. Alojamiento y gastronomía

4.2. Información turística, servicios de guía, agencias de viaje

4.3. Transporte e infraestructura básica

4.4. Actividades

4.5. Publicación de la oferta

4.6. Inventario de atractivos

5. Análisis de la demanda

5.1. Aspectos generales

5.2. Aspectos específicos: perfil del turista/visitante

6. Análisis de la competencia

7. Análisis de las tendencias

### Parte B: Análisis evaluativo

8. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y aspectos priorizados

9. Grupo destinatario

10. Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Lista de actores claves entrevistados

Lista de participantes del taller participativo para la elaboración de la Parte B del documento

Formato de encuesta

... (otros anexos, según necesidad)

## FICHA 09: Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta metodológica para **identificar y analizar problemas con sus causas y efectos**. Las raíces del árbol simbolizan las causas, mientras que las ramas y hojas simbolizan los efectos; el problema por analizar está representado por el tronco del árbol.

Esta sistematización de un problema permite más adelante identificar posibles soluciones y definir objetivos.

### Procedimiento metodológico

El árbol de problemas puede realizarse con base en una “idea de lluvias” o los aspectos priorizados del FODA, en particular las debilidades y amenazas, que es lo propuesto en esta Guía. A partir de estos, se busca identificar el problema central del tema que se está tratando –en este caso, el desarrollo turístico del territorio–, para lo que se aplican criterios de relaciones de causa-efecto. A fin de facilitar este ejercicio, todos los aspectos se anotan en tarjetas que se fijan en una pizarra o la pared. De ahí, se revisa cada tarjeta individualmente, decidiendo si lo anotado es causa o efecto de otro. Las causas entonces se ubican en la parte inferior de la pizarra, los efectos en la parte superior. De esta manera, queda en el medio el problema central.

Una vez que el problema central con sus causas y efectos esté identificado, se construye el árbol de problemas, para lo cual las causas y efectos se ordenen según su relación con otras causas/efectos (Figura 5).

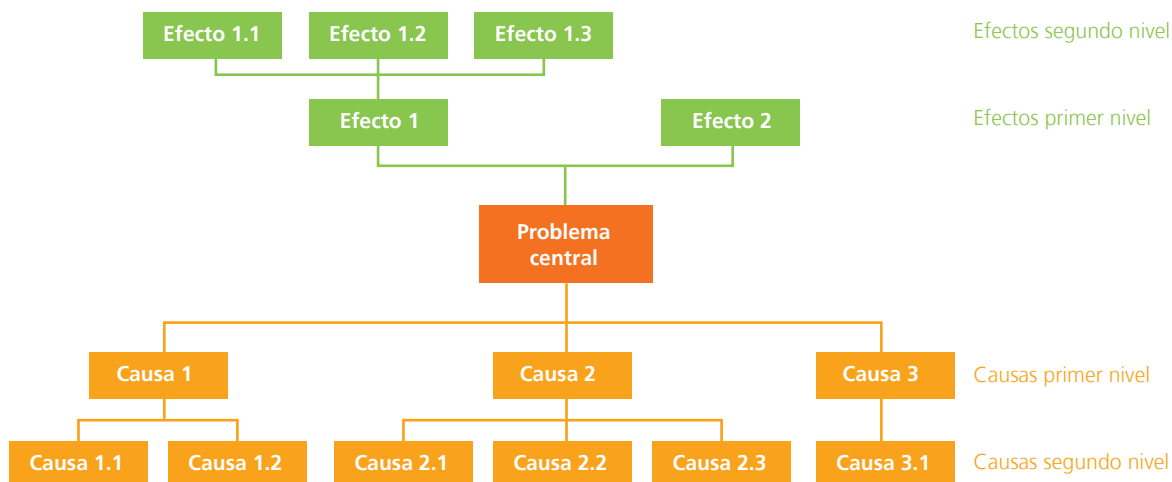
### RECUERDE

“El árbol de problemas es fundamental para la identificación y selección de las preguntas que serán tratadas en la generación de posibles soluciones” (Adib 2010).

### ATENCIÓN

No siempre hay un solo problema central, sino pueden ser varios, relacionados con diferentes temas. En este caso, es importante elaborar un árbol por cada problema identificado.

Figura 5: Presentación esquemática de un árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia, con base en: Adib 2010.

En un próximo paso, el árbol de problemas que demuestra una situación negativa puede invertirse en una situación positiva, a la que se quiere llegar en el futuro. A partir de esta nueva situación proyectada, se definen los objetivos del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA y las líneas estratégicas.

Para la elaboración del árbol de problemas se requieren los siguientes **materiales**: papelógrafos, tarjetas de cartulina, alfileres o cinta adhesiva, plumones. Al finalizar el árbol es importante recordar tomarle una fotografía, para poder transcribirlo más adelante e incluirlo en el documento del diagnóstico. Para el ejercicio es muy importante contar con un facilitador, y se recomienda calcular una **duración** de aproximadamente dos horas.

# Bibliografía

**Adib, A. (2010).** Guía para la formulación y gestión de planes de desarrollo rural sostenible: un abordaje participativo con enfoque territorial. IICA. Asunción, Paraguay. Disponible en: <http://bit.ly/1J3vr2N> [20.09.2014].

**AMA. (2014).** Dictionary – Unique Selling Proposition. Disponible en: <http://bit.ly/1uTvqUK> [02.09.2014].

**Blanco, M. (2008).** Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio. IICA, PRODAR. Documento de trabajo. Disponible en: <http://bit.ly/1yYJaQo> [05.08.2014].

**Beliz Mejía, D. (2013).** Consultoría ecoturismo en fincas cacaoteras. Informe final: desarrollo del producto turístico Ruta Ecoturística del Cacao. Honduras.

**Comisión Europea. (2006).** Fact Sheet: El enfoque LEADER. Disponible en: <http://bit.ly/1GsZcbf> [13.08.2014].

Dahl, G. (2007). Advertising for dummies. 2nd edition. Disponible en: <http://bit.ly/13yzDHX> [13.09.2014].

**De Uña Álvarez, E.; Villarino Pérez, M. (2011).** Configuraciones de identidad en territorios del turismo. Condiciones generales en Galicia. En: Cuadernos de Turismo, núm. 27, 2011, pp. 259-272. Disponible en: <http://bit.ly/1wLKGqV> [20.09.2014].

**Escuela de Organización Industrial (EOI). (2012).** Tendencias que favorecen la expansión del turismo rural. Disponible en: <http://bit.ly/1ztxitM> [17.10.2014].

**Farell, G. et al. (1999).** La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER. Fascículo 1. Observatorio europeo LEADER. Disponible en: <http://bit.ly/1yYL3wD> [13.08.2014].

**Fe y Alegría. (2010).** Presentación interactiva: Guía para hacer un plan operativo anual (POA). Disponible en <http://bit.ly/1whC3Wh> 02.11.2014].

**FEPTCE. (2014).** Turismo Comunitario - ¿Qué es para nosotros? Quito. Disponible en: <http://bit.ly/1GsZrD0> [13.09.2014].

**García, T.; Grande, I. (2005).** El diseño de la oferta de turismo rural. Una aplicación a la Comunidad Foral de Navarra. Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra. Disponible en: <http://bit.ly/1wLLcFn> [17.09.2014].

**Gobierno Peruano. (2009).** Ley N° 29408 – Ley General de Turismo. Disponible en: <http://bit.ly/1GQxXFM> [10.09.2014].

**Green Economy & Trade. (2013).** Tourism. Disponible en: <http://bit.ly/1BZhX3x> [01.09.2014].

**Jessen, G. (2013).** Ecoturismo para el Área de Conservación Regional Velo de la Novia. Estrategia propuesta para el desarrollo turístico. Estudio realizado para la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gobierno Regional de Ucayali (Perú).

**MINCETUR. (s.f.).** Conceptos claves – vocación turística. Disponible en: <http://bit.ly/1J3wQ9K> [20.10.2014].

**MINCETUR. (2008).** Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional. Disponible en: <http://bit.ly/1r0dyfx> [29.09.2014].

**Morán, L., Blanco, M. & Riveros, H. (2014).** Valorización turística de productos con identidad territorial: metodología y resultados en el caso de la provincia de Huaura, Perú. En: Desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe – conceptos, instrumentos, proyectos de cooperación técnica. Pp. 127-142. IICA, San José. Disponible en: <http://bit.ly/1r0dDQk> [01.09.2014].

**MPPEU. (2013).** Universidad del Yaracuy impulsa el turismo rural. Publicado por Ministerio del Poder Popular de Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (MPPEU), 10.05.2013. Disponible en: <http://bit.ly/1wZBTos> [01.10.2014].

**OECD. (1994).** Tourism Strategies and Rural Development. Disponible en: <http://www.oecd.org/industry/tourism/2755218.pdf> [29.08.2014].

**Okasaki, E. (2008).** A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use. University of Kobe, Japan. Journal of Sustainable Tourism, Vol. 16, Nr. 5. (pág. 511). Disponible en: <http://bit.ly/1wG24OS> [13.09.2014].

**OMT. (2014a).** Entender el turismo: Glosario Básico. Disponible en: <http://bit.ly/1qkkg6> [11.08.2014].

**OMT. (2014b).** Sustainable Development of Tourism - Definición Turismo Sostenible. Disponible en: <http://bit.ly/1pTsuK9> [12.08.2014].

**Riveros, H.; Blanco, M. (2003).** El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo rural. Serie Documentos de Trabajo, PRODAR. Lima. Disponible en: <http://bit.ly/1zwzGia> [01.10.2014].

**Román, F.; Ciccolella, M. (2009).** Turismo Rural en Argentina. Concepto, situación y perspectivas. IICA. Buenos Aires. Disponible en: <http://bit.ly/1wG2iWo> [14.08.2014].

**SERNATUR. (2008).** Glosario de términos técnicos relacionados con la actividad turística habitualmente empleados en Chile (versión 1). Boletín Turístico N°1/2008. Disponible en: <http://bit.ly/1wZJMdn> [10.09.2014].

**TIES. (1990).** Definición y principios del Ecoturismo – Definición Ecoturismo. Disponible en: <http://bit.ly/1sAFUza> [12.08.2014].

**Verardi, M. (2001).** Turismo rural y el empleo rural no-agrícola: El caso de la Ruta Colonial de Dois Irmãos. Rio Grande do Sul – Brasil. Disponible en: <http://bit.ly/1whO6D3> [01.10.2014].

### **Documentos elaborados en el marco del proyecto:**

**Gómez Oliva, L. (2012).** Estudio preliminar de la situación turística del municipio Rómulo Gallegos del estado Apure, Venezuela. Documento de trabajo.

**Magalhaes, J. (2013).** Diagnóstico de la situación turística del departamento de Guairá, Paraguay. Documento de trabajo.

**Magalhaes, J. (2013).** Plan de desarrollo turístico del distrito de Independencia (departamento de Guairá, Paraguay). Documento de trabajo.

**Sanguino, Y. (2014).** Plan de acción turístico, comunitario y sustentable del municipio Rómulo Gallegos, estado Apure, Venezuela. Documento de trabajo.

**Scavone, C. (2013).** Estudio preliminar de la situación turística del territorio del departamento del Guairá, Paraguay. Documento de trabajo.

**Sierra, S. (2012).** Estudio de la situación turística de Santa Fe de Veraguas, Panamá. Documento de trabajo.

**Sierra, S. (2013).** Diagnóstico a profundidad de la situación turística del distrito de Santa Fe, provincia de Veraguas, Panamá. Documento de trabajo.

**Sierra, S. (2013).** Formulación del Plan de Acción Turística 2014 – 2018. Santa Fe, provincia de Veraguas, Panamá. Comité de trabajo del turismo en el territorio. Documento de trabajo.

**Zarza, L. (2013).** Informe final de sistematización del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Turístico del distrito de Independencia, departamento Guairá, Paraguay. Documento de trabajo.



## Anexo: Detalle de las fases metodológicas

Fase	Pasos	Resultados/productos esperados
<b>T</b>	<p><b>Participación y concientización social</b></p> <p>Su función es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que se aplique el enfoque multisectorial y participativo durante todo el proceso.</li> <li>• Garantizar la comunicación clara, abierta y frecuente sobre la iniciativa y sus avances, con todos los actores involucrados.</li> </ul> <p>Además, en esta fase metodológica se destaca la importancia de contar con un facilitador quien acompañe todo el proceso, y se detallan sus funciones.</p>	Alto grado de participación y multisectorialidad en la implementación del proceso.
<b>1</b>	<p><b>Lanzamiento de la propuesta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de información y motivación de otros actores.</li> <li>• Investigación del marco legal, de promoción y gestión en el que se realizará la iniciativa.</li> <li>• Reunión de presentación de la propuesta, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo rápido de actores</li> <li>- Generación de alianzas</li> <li>- Constitución del FORO DE PARTICIPACIÓN</li> <li>- Nombramiento de la COMISIÓN DE TURISMO</li> </ul> </li> </ul>	FORO DE PARTICIPACIÓN constituido, COMISIÓN DE TURISMO nombrada.
<b>2</b>	<p><b>Análisis previo del territorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Radiografía del territorio, incluyendo análisis multisectorial del territorio, mapeo de actores, breve descripción de la situación turística, recomendaciones.</li> <li>• Definición de objetivos de la iniciativa.</li> <li>• Formalización de alianzas.</li> <li>• Reunión de planificación de la Fase 3.</li> </ul>	Documento de análisis previo del territorio (radiografía).
<b>3a</b>	<p><b>Diagnóstico, parte descriptivo-analítica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta turística.</li> <li>• Análisis de la demanda.</li> <li>• Análisis de la competencia.</li> <li>• Análisis de las tendencias.</li> </ul>	DIAGNÓSTICO a profundidad, parte descriptivo-analítica.
<b>3b</b>	<p><b>Diagnóstico, parte evaluativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA.</li> <li>• Priorización de los problemas más importantes por resolver que han surgido del análisis FODA.</li> <li>• Análisis de la vocación turística del territorio.</li> <li>• Definición del segmento de mercado meta.</li> </ul>	DIAGNÓSTICO a profundidad, completo.
<b>4</b>	<p><b>Formulación del plan de acción turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la identidad territorial.</li> <li>• Elaboración del árbol de problema.,</li> <li>• Definición de los objetivos del plan.</li> <li>• Elaboración de líneas estratégicas.</li> <li>• Definición del cronograma de actividades.</li> <li>• Elaboración del programa de capacitación y formación.</li> <li>• Estimación presupuestaria y posibles vías de financiación.</li> <li>• Reunión de presentación y validación del plan de acción turística.</li> </ul>	PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA, incluyendo programa de capacitación y formación.
<b>5</b>	<p><b>Propuesta de gestión del Plan de Acción Turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del órgano gestor para la implementación del PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA.</li> <li>• Soporte jurídico necesario a este órgano gestor.</li> <li>• Definición de principios y valores que orienten el trabajo del órgano gestor.</li> <li>• Plan Organizativo Anual (POA) para el primer año de gestión.</li> </ul> <p><b>Presentación pública del PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO para el territorio.</b></p>	Órgano gestor definido y jurídicamente establecido, con principios y valores definidos. POA para el primer año.



[www.iica.int](http://www.iica.int)