

GUÍA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE EN TURISMO

La presente Guía tiene por finalidad reflejar el proceso participativo para la construcción de una actividad turística como pilar del Desarrollo Económico Territorial y el Desarrollo Económico Local con Inclusión.

Esta guía está dirigida a aquellas personas, tomadores de decisiones, planificadores y funcionarios, entre otros, que están a cargo o deben planificar el desarrollo del turismo en los respectivos niveles de operatividad de su municipio y/o territorio y/o país.

(PROGRAMA IMPLEMENTADO POR LA FEDERACIÓN CANADIENSE DE MUNICIPALIDADES Y FINANCIADO POR EL GOBIERNO DE CANADÁ – ASUNTOS MUNDIALES CANADÁ)

2021



CONTENIDO

I	OBJETIVO GENERAL DE LA GUÍA	3
II	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
III	PROPÓSITO	3
IV	DEFINICIONES Y ALCANCE	3
V	A QUIÉNES VA DIRIGIDA ESTA GUÍA	4
VI	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	12
VII	CONCLUSIÓN: LA PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO	14
VIII	CASO DE ESTUDIO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MUNICIPIO DE PAILÓN	15

I OBJETIVO GENERAL DE LA GUÍA

Brindar los lineamientos generales para la gestión turística de un determinado territorio, región, zona, destino, y/o sitio, a través de la planificación estratégica participativa, que oriente las acciones que se deben realizar para lograr un desarrollo turístico sostenible e inclusivo, dentro el marco del desarrollo económico local.

El plan de desarrollo turístico debe contribuir, a través de su ejecución, hacer un buen uso de las potencialidades turística, al bienestar de la población y al desarrollo sostenible en el territorio.

II OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- » Desarrollar una 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, asegurando la participación de la mayoría de los actores del territorio, estableciendo una planificación de corto, mediano y largo plazo, que puede facilitar la búsqueda de recursos para su implementación.
- » 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.

III PROPÓSITO

El propósito de elaborar una guía conceptual para el desarrollo y la planificación del turismo surge, por una parte, de su importancia económica que tiene este sector y por otra, del interés público que esto ha despertado durante los últimos años. Se trata de un sector que, para muchos países latinoamericanos, es novedoso o se está retomando después de situaciones bélicas o de inestabilidad. Es

también altamente atractivo que por sus características, permite resguardar los recursos naturales de los países y asegurar ingresos de divisas extranjeras altamente necesitadas. Esa es la razón por la cual, muchos países se encuentran en la búsqueda de estrategias de desarrollo para que el turismo crezca de manera sostenible.

IV DEFINICIONES Y ALCANCE

4.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica se establece para conocer los objetivos que se han determinado en una municipalidad o en un ámbito de gestión sobre la temática del turismo. Siempre con vista al futuro, por lo que es necesario establecer el rumbo y las formas de hacer efectivo dichos postulados.

4.2. El plan estratégico

Establece la definición de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Éstos son los ingredientes que facilitan una exposición robusta y motivada sobre la identidad de la institución y las áreas estratégicas de acción con vista al futuro. Ayuda mucho

a posicionarse, ya que la parte previa de un plan estratégico suele ser el apartado del diagnóstico en el que se apuntan los aspectos fuertes y débiles de la municipalidad. En este sentido la planificación estratégica es la base de los objetivos que después deberán ser mucho más sólidos y precisos.

4.3. El Turismo en Bolivia

El Viceministerio de Turismo, ha identificado las falencias más significativas que afectan al Turismo en Bolivia, las que a su juicio son:

- » Falta de planificación lo que genera impactos negativos en el medio ambiente, la sociedad, la cultura y en los propios negocios turísticos
- » Baja calidad de la oferta turística incapaz de satisfacer los requerimientos prioritarios de ciertos segmentos de mercado turístico.
- » Concentración de los ingresos en manos de las grandes empresas, dejando sin grandes beneficios a las comunidades receptoras.
- » Oferta estacionaria y con poca promoción que ocasiona que se utilice el 30% de la capacidad instalada de las empresas de hospedaje, durante todo el año, contribuyendo a esta situación que se plantea de forma desestructurada.
- » Insuficiente conectividad vía terrestre y aérea.

Dadas las particularidades geográficas, sociales y culturales de Bolivia, puede considerarse al país como una síntesis de América del Sur, **su territorio contiene un 5% de bosque seco, 35% de región andina y 65% de zonas tropical** articulada a la cuenca amazónica.

“La situación anteriormente descrita ha ocasionado que el país exprese su diversidad natural en **17 eco regiones, con 14 pisos ecológicos, 190 ecosistemas y 19 bioclimas**, con una gran cantidad de especies animales, muchas de las cuales son endémicas, es decir, que sólo se presentan en esta región del planeta.

Por otra parte, el potencial turístico de Bolivia referido a la cultura es relevante debido a que cuenta con un vasto patrimonio cultural, histórico y monumental, reflejado por sus **36 pueblos originarios cuyos lenguajes tienen sus raíces en 13 familias lingüísticas diferentes**. Las comunidades indígenas y de pueblos originarios conservan la autenticidad de sus tradiciones, culturas e idiomas y representan el **62% de la población boliviana**.

El patrimonio arqueológico de Bolivia suma más de 65 mil sitios arqueológicos, sobresaliendo por su importancia los Centros Ceremoniales de Tiawanaku (La Paz) y el de Samaipata (Santa Cruz), que han sido reconocidos como Sitios del Patrimonio Cultural e Histórico de la Humanidad. La historia colonial de Bolivia se ve reflejada, primordialmente, en su patrimonio monumental. Las ciudades coloniales de Potosí y Sucre fueron declaradas Patrimonio de la Humanidad, de igual forma se destacan las misiones jesuíticas de la Amazonía, como ser Chiquitos y Moxos. Las manifestaciones culturales vivas, como las danzas, la música, las tradiciones etc. constituyen otro potencial turístico, donde se debe resaltar al Carnaval de Oruro que, también, logró la declaratoria como Patrimonio Cultural e Intangible de la Humanidad. Bolivia es un destino para turistas motivados en actividades como el Ecoturismo, el Turismo Cultural, el Turismo de Aventura, y el turismo comunitario porque ofrecen una gran diversidad natural y cultural”.

V A QUIÉNES VA DIRIGIDA ESTA GUÍA



Esta guía está dirigida a aquellas personas, tomadores de decisiones, planificadores y funcionarios, entre otros, que están a cargo o deben planificar el desarrollo del turismo en los respectivos niveles de operatividad de su municipio.

Los temas a tratar, son los siguientes:

- A. Conceptos generales del turismo a nivel mundial.
- B. Consideraciones del Estado al momento de promocionar la atracción de inversiones extranjeras turísticas (atracción de inversiones a través del enfoque específico, vinculado a la planificación estratégica en el territorio y los requisitos impuestos por la industria turística a nivel global).
- C. Métodos para la elaboración de planes estratégicos a nivel regional o local para identificar las necesidades y el tipo de desarrollo turístico.
- D. Algunas consideraciones imprescindibles para el desarrollo del turismo:
 - » Estándares de calidad turística/certificación.
 - » Áreas protegidas u otros recursos bajo protección.
 - » Formación de recursos humanos en el desarrollo turístico.

5.1. Antecedentes

En el transcurso de los últimos años, el sector turismo se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico. Los ingresos obtenidos por el turismo superaron a aquellos del comercio internacional de los años ochenta y, proporcionalmente, constituyen en la actualidad constituyen en proporción un valor mayor que los demás sectores económicos con excepción del petróleo y la rama automotriz.

En esta guía, se entregan definiciones fundamentales de turismo, así como antecedentes sobre su desarrollo económico y el turismo. Además, se analizan los diversos impactos producidos por este sector y ciertas ideas acerca del turismo sostenible y de la segmentación del mercado que se ha originado desde hace algunos años. Un punto de importancia es la influencia que tiene la globalización en el desarrollo de este sector, expresado a través de las tendencias de la comercialización, del transporte y de las empresas transnacionales. Éstas últimas cambian los patrones de competitividad nacional, a través de su inversión en proyectos turísticos en los países con alta biodiversidad.

La industria turística no puede ser vista como un sistema que opera de manera autónoma e independiente de los poderes políticos establecidos en el país. El papel del Estado en relación a la plani-

ficación y al desarrollo del turismo está determinado no sólo por la tarea de definir una política de turismo, sino también por la de manejar temas tan relevantes como la promoción de los productos en el mercado extranjero, la elaboración de planes generales que contribuyan a mejorar la cantidad y calidad de la oferta, la coordinación y el financiamiento (a través de recursos propios o de otros agentes estatales) de un sinnúmero de áreas como infraestructura vial, telecomunicaciones, transporte, entre otras. Además, el Estado debe generar las bases para el desarrollo y la regulación del turismo en las respectivas escalas nacionales, regionales y municipales. Lo anterior se expresa en los distintos ámbitos de actuación del Estado: el nivel Macro, siendo éste el estratégico, donde se manejan y elaboran planes, políticas y normas; el nivel Meso, que corres-

ponde a la labor de las respectivas instituciones públicas y privadas, encargadas de implementar la política de turismo a través de la planificación y coordinación inter-sectorial, y el nivel Micro, donde se encuentran las unidades menores operativas y de ejecución de proyectos.

Cada uno de estos niveles de actuación relacionados con el turismo debe ser coordinado con los demás y también con otros actores, tanto públicos (entre ellos, obras públicas, salud, medio ambiente, extranjería, economía) como privados (asociaciones de turismo, gremios, organizaciones no gubernamentales (ONG), representantes diversos y otros). Para los países latinoamericanos, la inversión extranjera directa (IED) es uno de los elementos de mayor importancia en materia de desarrollo del turismo por parte del Estado, ya que, en la mayoría de los casos, no se cuenta a nivel nacional con recursos propios para desarrollar proyectos turísticos de infraestructura que puedan competir a nivel internacional con la oferta existente.

Otra tarea esencial del Estado corresponde a la planificación del turismo, a través de la cual se determinan los objetivos que desean lograr en conjunto los actores involucrados y que conciernen a un territorio específico, es decir una región o una localidad, dependiendo del alcance del respectivo plan. Con ese fin, se examinan los elementos esenciales de la planificación estratégica, que no sólo una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados para ese fin y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. Se determinan los pasos a seguir, algunos en forma resumida, desde que se hace el diagnóstico sobre la aptitud para el desarrollo turístico de un área, hasta la definición de los objetivos estratégicos y específicos.

5.2. La planificación estratégica la gestión de la ciudad

La gestión de la ciudad está muy condicionada por los importantes cambios que se están manifestando en su entorno y que están relacionados, básicamente, con tendencias y condicionantes económicos, sociales, demográficos, territoriales, ecológicos, culturales y políticos. Se puede afirmar, parafraseando al experto en liderazgo John Kotter que lo plantea para las empresas, que no se pueden dirigir ciudades del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX.

En el entorno de las urbes todo cambia, y lo hace a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y continua. La importancia y aceleración de los cambios que se están produciendo han ido creando un ambiente de incertidumbre e inestabilidad, un estado de cierto desconcierto y confusión; y se está desarrollando la sensación de que aumentan los riesgos, las contradicciones, los retos y los desafíos para las ciudades, en los ámbitos económico, social y político.

El análisis del entorno es básico para la adopción de una estrategia urbana correcta, en la que van a jugar un papel trascendental la planificación y el citymarketing. A partir de la información en relación con la ciudad, los agentes que intervienen en la misma deben desarrollar su capacidad de adoptar decisiones, definiendo objetivos, estrategias y planes de actuación, con la finalidad principal de conseguir un modelo urbano deseado por la ciudadanía para vivir y trabajar, para mejorar su calidad de vida.

“La verdadera esencia de la planificación estratégica radica en la definición de un modelo de municipio ideal y deseado por sus habitantes y por los diferentes actores que intervienen en la gestión del territorio, quienes participan de forma activa y se comprometen en la acción para conseguir el desarrollo de un proyecto ilusionante de municipio”.

5.3. Elementos para la planificación estratégica

- » **Identidad de la ciudad y/o municipalidad:** La gestión estratégica del municipio *implica tener una visión de futuro sobre la misma y tomar una serie de decisiones a corto plazo para que pueda, por una parte, evitar que las amenazas que se concreten, tengan un impacto negativo; y, por otra parte, conseguir que las oportunidades que se manifiesten, se puedan aprovechar de forma beneficiosa.*
- » **Participativa:** el involucramiento de actores representativos de todos los estratos y sectores de la ciudad y/o municipalidad *permiten una apropiación de la visión, los objetivos, los valores representativos que se desean transmitir tanto interna como externamente.* Es un proceso de debate de sus habitantes sobre su situación actual y sobre sus posibilidades a medio y largo plazo. Es una forma práctica de conocer la realidad urbana, de ver e interpretar su futuro.
- » **Análisis e interpretación:** A través de la planificación estratégica se puede crear el futuro de un municipio, a partir de la capacidad de anticipación de los agentes urbanos, concretada en el análisis y la interpretación de los cambios y tendencias del entorno, y de su capacidad de acción, en torno a la elaboración y la evaluación de las opciones es-

tratégicas posibles con el fin de prepararse ante los cambios esperados y provocar los cambios deseables.

- » **Versatilidad y flexibilidad:** Es un proceso continuo de reflexión sobre el municipio, sobre cómo es y cómo desean sus habitantes que sea en el futuro.

5.4. Principios básicos

La planificación estratégica es un instrumento eficaz y eficiente para plasmar el uso de las potencialidades turísticas del municipio y se apoya en una serie de principios básicos:

- » La participación de sus habitantes.
- » La colaboración y cooperación público-privada.
- » El debate plural.
- » El consenso.
- » El compromiso en la acción.
- » La unidad en la defensa de los temas clave.

5.5. Áreas de enfoque:

La planificación estratégica pretende conformar un modelo deseado de municipio, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores clave de la misma:

Proyecto Económico:

- » Agricultura.
- » Comercio.
- » Construcción.
- » Industria.

- » Servicios.
- » Turismo.
- » Empleo.

Proyecto Social:

- » Bienestar social.
- » Cooperación.
- » Cultura.
- » Deportes.
- » Educación.
- » Sanidad.

Proyecto Territorial:

- » Arquitectura.
- » Infraestructuras.
- » Medio Ambiente.
- » Urbanismo.
- » Vivienda.

“La planificación estratégica supone un proceso de creatividad y aportación de ideas sobre el municipio, por parte de sus habitantes y de sus representantes, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas”.

La planificación estratégica permite definir y crear una visión de futuro de la ciudad con significado, transformarla en acción y sostenerla en el tiempo. Es fundamental que la visión se comuniqué de forma sencilla, convincente y motivadora, para compartirla y conseguirla. Para ello resulta imprescindible el citymarketing.

El modelo de ciudad deseado es una visión de futuro que presenta las siguientes características:

- » Ideal, óptima y esperanzadora.
- » Única, singular y diferente.
- » Imaginable.
- » Factible y realista.
- » Centrada y clara.
- » Flexible.
- » Comunicable.

5.6. El proceso de planificación turística

La planificación turística es un proceso basado en estudios, investigaciones y análisis, que busca optimizar la contribución del turismo al bienestar social y a la conservación ambiental, que de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), se compone de 7 etapas secuenciales que pueden modificarse según el enfoque de la planificación y las condiciones locales.



Fuente: Elaboración propia con base en OMT (1999:50)

1-. Estudio Preliminar o de Pre-factibilidad.

Esta primera etapa consiste en la visita del lugar, observación de recursos, determinación de la tenencia de la tierra, identificación de potencialidades de desarrollo y productos potenciales. Se establece el enfoque de la planificación de acuerdo a la escala (nacional, regional, municipal, de destino, de sitio) y al tipo de espacio turístico (natural, rural, urbano u otro).

Si la planificación es considerada viable, entonces se formula el perfil de proyecto de planificación turística y se selecciona y conforma el equipo de trabajo.

2-. Definición de Objetivos de Desarrollo Turístico.

Se determinan los objetivos de desarrollo turístico, de acuerdo con el enfoque y la potencialidad del espacio.

Posteriormente estos objetivos se irán afinando en función de la información recogida durante el proceso de planificación.

Con el fin de garantizar la acogida y continuidad del plan, es prudente formular los objetivos de manera participativa, en conjunto con la comunidad receptora y sus dirigentes, así como las autoridades locales y otros actores sociales del turismo.

Los Elementos del Producto Turístico

3-. Estudios y Evaluaciones.

Se recoge información referente al sistema turístico local y sus elementos como la planta de servicios, gobernanza, atractivos, comunidad receptora, demanda e infraestructura. Este paso en conjunto con el siguiente, constituyen el diagnóstico, estudio de situación actual o línea base y son el objeto del presente manual, por lo tanto, serán ampliamente expuestos más adelante.

4- Análisis y Síntesis

Se analiza de forma integrada e interrelacionada todos los elementos del sistema con la finalidad de determinar la potencialidad turística del lugar, calcular las limitaciones de crecimiento, segmentar el mercado objetivo, identificar los productos potenciales y obtener resultados que permitan el direccionamiento del plan y la toma de decisiones.

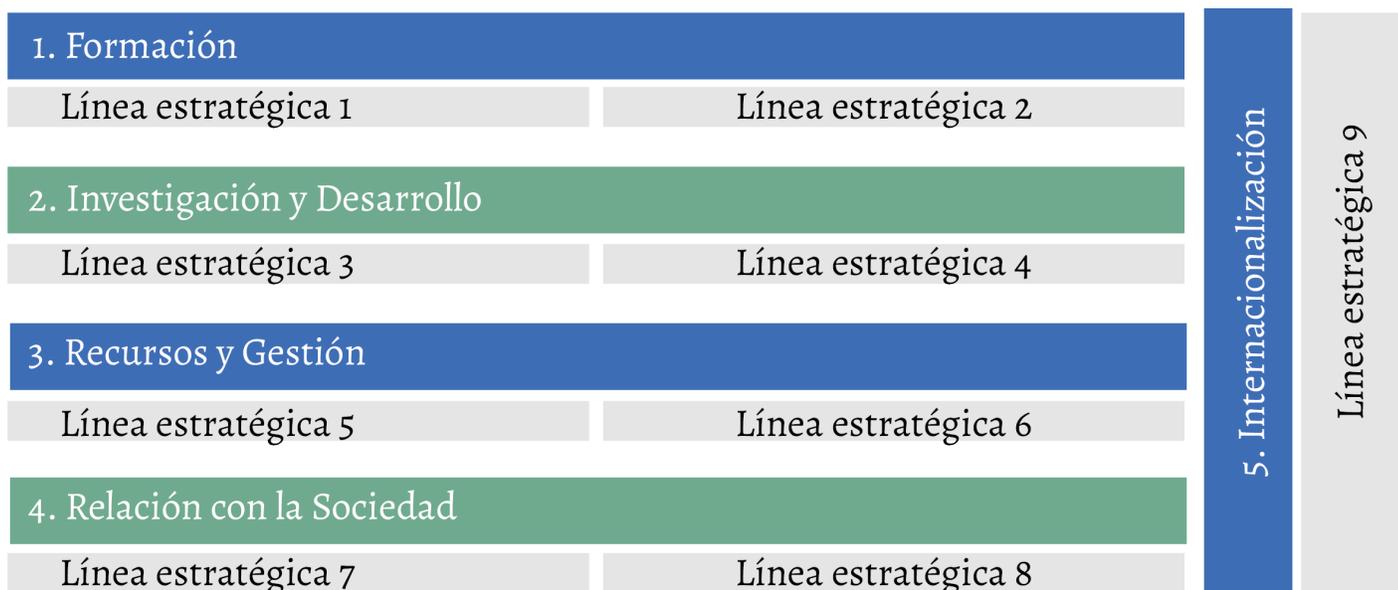
Junto con el paso anterior conforman el diagnóstico en el que se identifican las principales oportunidades y limitaciones para el desarrollo, tanto de los elementos del sistema turístico, como de los aspectos sociales, económicos, políticos y ambientales externos al sistema.

DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	
INTERNO	EXTERNO
FODA	PEST
CICLO DE VIDA	COMPETIDORES
CARTERA DE NEGOCIOS	BENCHMARKING

5- Formulación del Plan

Se formula la política y se elabora la propuesta de desarrollo turístico, cuya estructura puede variar de acuerdo con los objetivos, el enfoque y la escala de planificación. Se precisa una secuencia lógica de desarrollo (fases o etapas) de ejecución con proyec-

tos y programas prioritarios. Debido a que un plan de turismo puede tener diferente escala y también puede tener diferentes enfoques, la propuesta no siempre tendrá la misma estructura.

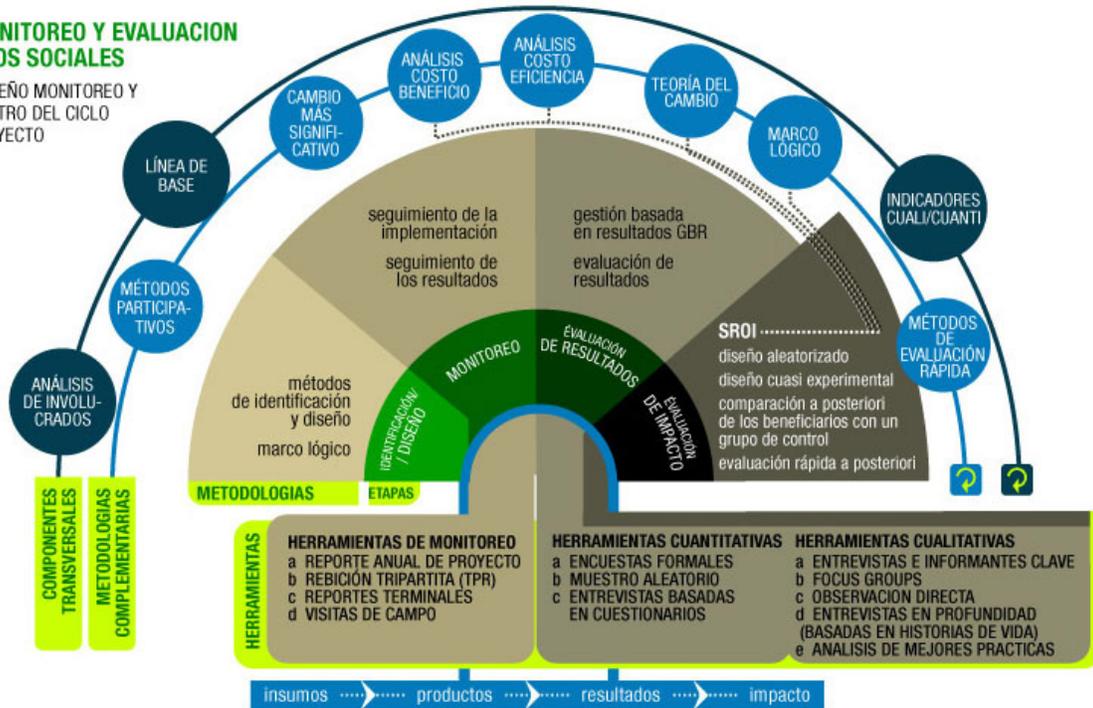


6-. Ejecución y Gestión

Se conforma organismos o comités de seguimiento público— privados con el fin de realizar una revisión periódica o programar modificaciones del plan en función de las nuevas situaciones del entorno y nuevas tendencias del turismo. Se define indicadores de éxito o de desarrollo y se realiza la medición periódica de avances.

MAPA DE MONITOREO Y EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES

MÉTODOS DE DISEÑO MONITOREO Y EVALUACION DENTRO DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

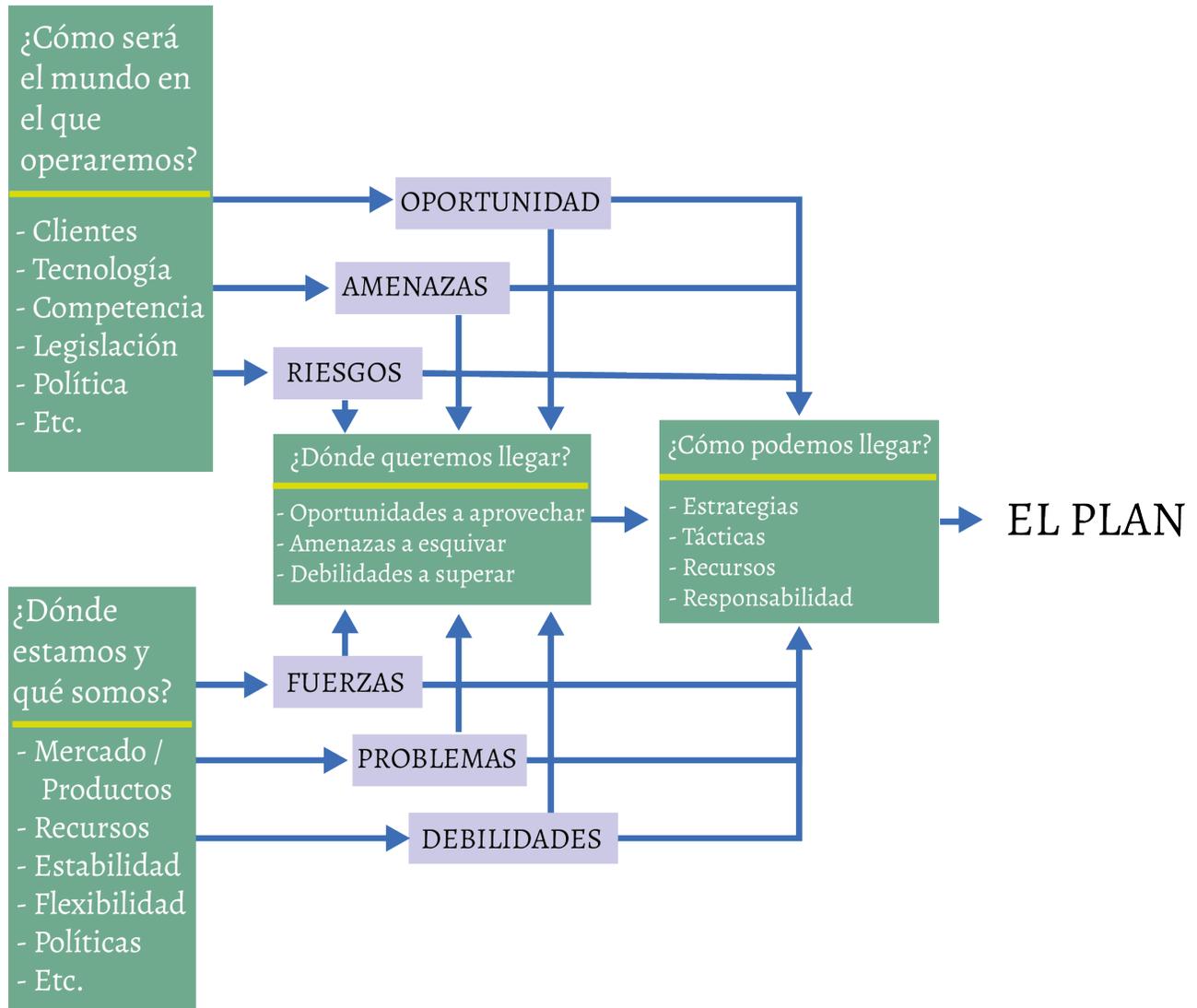


En el proceso de planificación turística propuesto por la OMT, el diagnóstico corresponde a las etapas 3 y 4: Estudios y Evaluaciones + Análisis y Síntesis, y el cual busca definir la situación del destino turístico antes de que se ejecute la planificación:

Diagnostico 4 Estratégico

1. Definir la situación actual del turismo en un espacio territorial determinado con sus oportunidades y limitaciones.
2. Fundamentar las soluciones, la toma de decisiones, propuestas y estrategias de desarrollo con datos cuantitativos y cualitativos actualizados.
3. Establecer una línea base que sirva para comparar la diferencia entre la situación del turismo antes y los resultados obtenidos después de la aplicación de acciones o estrategias de planificación turística.

VI DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



5.7. El sistema turístico

La Organización Mundial de Turismo – OMT define que la naturaleza de la actividad turística es el resultado de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar desde una óptica sistémica y propone un modelo de mercado con cuatro elementos: la oferta, la demanda, el espacio geográfico y los operadores.

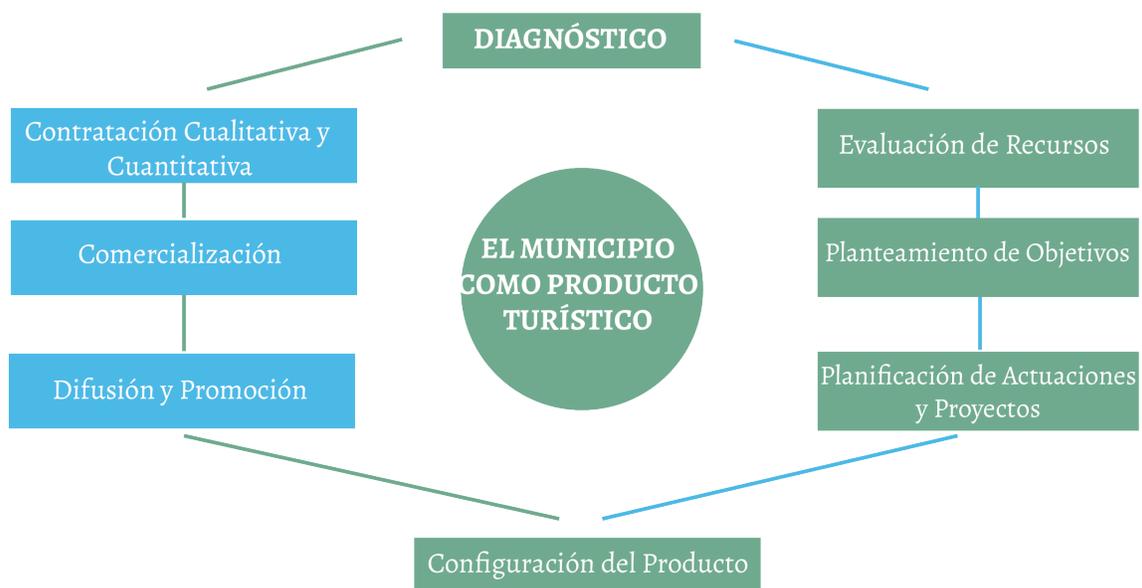


Figura: Representación Sistema Turístico Leiper
Fuente: Elaboración propia, basada en Leiper

5.8. La planificación del producto turístico

La planificación del producto turístico es el resultado del diagnóstico del estado de desarrollo del sistema turístico de un determinado espacio geográfico, por lo que el desarrollo de los mismos es un factor vital para poder poner en valor los atractivos turísticos y

que los turistas puedan satisfacer sus expectativas y necesidades, así como abordar de manera sistemática los aspectos de competitividad turística, que conduzcan al debido planeamiento y consolidación del desarrollo de un destino turístico.



Fuente: OMT, 1999, p 118

VII CONCLUSIÓN: LA PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO

El producto turístico de un determinado destino es el conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos y atractivos, equipamiento e infraestructuras, servicios y actividades recreativas e imágenes y valores simbólicos. Todo ello conjuntado en una gran variedad de servicios con el fin de atraer a un determinado número de consumidores y en la aceptación del mercado.

Para ello, debemos siempre realizar las siguientes preguntas y ponerlas en consideración al momento de planificar un destino, un sitio, un lugar, y/o un área específica:

1-. ¿Qué tipo de producto turístico se puede ofertar?

Para esto será necesario realizar una evaluación de los recursos turísticos tomando en cuenta que los recursos con los que cuenta un municipio, desde el punto de vista de la política, puede atraer a un mercado deseado.

2-. ¿Qué tipo de producto Turístico se debe ofertar?

Dependiendo de las características del mercado se tratará de encajar la oferta y la demanda. Así la comercialización del turismo se basa esencialmente en la segmentación teniendo en cuenta que el tipo de turistas atraídos y los turistas de ciertos lugares pueden ser más aceptables que otros, esta cuestión deberá contestar a los objetivos de desarrollo.

3-. ¿Cómo se debe comercializar el turismo?

A más de la comercialización del turismo a través de la red de distribución y ventas formada por las empresas tour operadoras y agencias de viajes es necesario primar en el desarrollo de una política en el marketing turístico en función de la imagen que desea proyectar el municipio y su sector turístico, la imagen tiene una gran importancia, debe ser atractiva, realista y diferenciada de otros destinos para así consolidar el esfuerzo del marketing.

4-. ¿Qué tipo de turista se debe atraer?

El tipo de turista a atraer dependerá del inventario de recursos turísticos y de instalaciones de alojamiento, transportes disponibles vendrá determinado en parte por los propios recursos turísticos

disponibles y las instalaciones de alojamiento, el transporte y los servicios. Se han de llevar a cabo estudios de mercado basados en un inventario de la oferta, es decir, lo que ofrece el municipio y el estado de desarrollo en que se encuentran los recursos turísticos.

5-. ¿Cuáles son los posibles impactos consecuencia de la política elegida?

La actividad turística como generadora de beneficios y del desarrollo económico local inmediata tiene importancia para los gobiernos municipales teniendo en cuenta que el desarrollo del turismo es un proceso a largo plazo que requiere una inversión sustancial y permanentemente en infraestructura e instalaciones.

Finalmente, se debe incluir una FASE TRANSVER-SAL: Participación y Concientización Social

5-. ¿Cuáles serán las estrategias para la inclusión, participación, involucramiento y apropiación por parte de los actores económicos locales dentro del o los sitios turísticos desarrollados?

Es imperativo realizar el proceso de manera participativa e inclusiva, recabando los puntos de vista intereses, la visión, los elementos claves constitutivos de los distintos grupos, sectores y representantes dentro de la jurisdicción, con el fin de crear apropiación e incrementar en entendimiento y la conciencia sobre los objetivos planteados con el fin de mejorar los ingresos económicos de las familias y, así contribuir con mejorar la calidad de vida de la población local.

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 ONGs 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.
- » 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.

VIII CASO DE ESTUDIO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MUNICIPIO DE PAILÓN

“Mejorar la posición del municipio de Pailón, otorgando sustentabilidad al desarrollo del Turismo”.

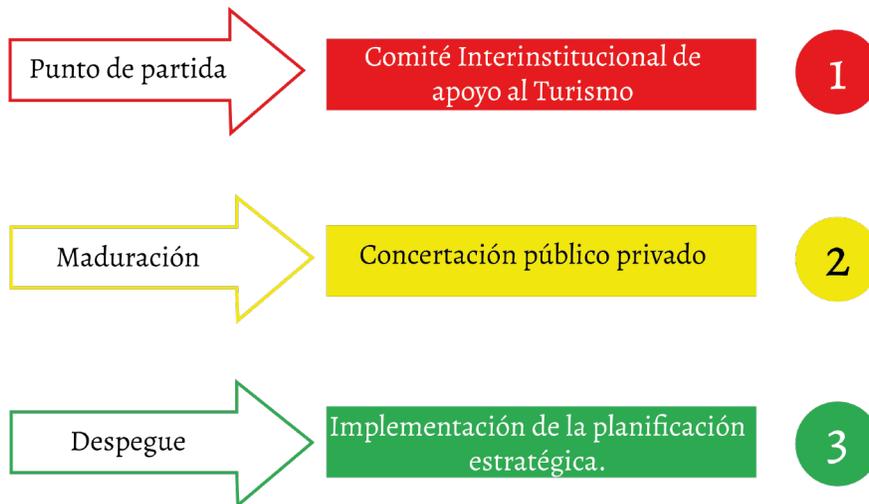
7.1. Pilares de la concertación Municipal:

- » Incrementar la conectividad y facilitar a accesos atractivos turísticos.
- » Construir, mantener y mejorarla infraestructura turística y fomentar el ordenamiento territorial.
- » Fomentar la promoción turística.
- » Fomentar la inversión pública, privada y facilitar el financiamiento.
- » Elevar la competitividad de los destinos y empresas turísticas para garantizar la experiencia del turista.
- » Diversificar y enriquecer la oferta turística.
- » Fomentar la integración de las asociaciones productivas y apoyar al emprendimiento.
- » Ofrecer el mejor servicio y promover la cultura.
- » Impulsar políticas municipales en favor del turismo.
- » Promover el desarrollo equilibrado y sustentable.

7.2. Procedimiento para impulsar el turismo:

- » Involucramiento de la sociedad y autoridades locales.
- » Implementar instrumentos de planificación y regulación.
- » Impulso al desarrollo Municipal.
- » Oferta de servicios y atractivos.

- » Valor singular y especial del municipio con respecto al turismo.
- » Impacto del turismo urbano y área de influencia.
- » Desarrollo de capacidades locales (capacitaciones).



7.3. Factores:

- » **Gobierno Municipal y privados:** Involucramiento de la sociedad, Fomento de nuevas empresas, Desarrollo cultural e histórico, Planificación del desarrollo turístico.
- » **Patrimonio y Sustentabilidad:** Integridad y autenticidad del patrimonio, Sustentabilidad.
- » **Económico y social:** Eficiencia en la Coordinación público privado, Inversión pública y participación privada, Impacto económico del Desarrollo municipal.
- » **Turismo:** Oferta de atractivos Turísticos, Promoción Turística y Competitividad.

7.4. Impacto:

- » Mejoramiento y preservación de la cultura y el patrimonio natural y construido.
- » Impulso a la participación comunitaria.
- » Diversificación de los atractivos turísticos.
- » Más empleos y arraigo de los pobladores.
- » Mayor estadía de los visitantes.
- » Mayores ingresos para sus habitantes.
- » Un círculo virtuoso de mayor calidad y mejor desarrollo.



“Si trabajamos solo desde un sector local fracasamos”

Es necesario el enfoque de todos los que trabajan en el turismo

*Trabajar con las diversas instancias de la comunidad – Cadena de valor
turístico – La base del Desarrollo Inclusivo” José Blanes – febrero 2020.*