



Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

**Programa I
Desarrollo Municipal**

Curso sobre

**EL TURISMO COMO FACTOR DE
DESARROLLO LOCAL**



Convenio USAID/UNITEC

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, Septiembre 2001

Tiraje Restringido, sujeto a validación

Revisión Técnico-Educativa: Lic. Nelson Benavides

Esta publicación fue realizada mediante el apoyo proporcionado por la Oficina de Desarrollo Municipal e Iniciativas Democráticas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos de la donación del Convenio de Cooperación UNITEC - USAID 522-03040-A-5108-00. Las opiniones expresadas en ella son del autor o autores y no reflejan necesariamente el pensamiento de dicha agencia internacional.

La Universidad Tecnológica Centroamérica agradece a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional su valioso apoyo, para elaborar materiales educativos orientados a la formación profesional de los recursos humanos de los municipios de Honduras. Gracias a este Convenio ha sido posible compilar este manual y hacerlo accesible a los Alcaldes, Regidores, Personal Técnico y Administrativo de las Alcaldías Municipales y Líderes Comunales. La información seleccionada será utilizada exclusivamente para fines educativos.

**Prohibida su reproducción sin permiso de UNITEC.
Tegucigalpa, M.D.C. Septiembre 2001.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

CURSO:

EL TURISMO COMO FACTOR DE DESARROLLO LOCAL

CONTENIDO

PREÁMBULO:

- ☛ Filosofía de la Capacitación de UNITEC.
- ☛ Misión de la Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario.
- ☛ Decálogo del Alcalde, y (funcionarios de la corporación).
- ☛ Libro de Oro del Líder Emprendedor.



FILOSOFIA DE LA CAPACITACION DE UNITEC

¿Cual es el objetivo y consecuentemente el logro mas importante y significativo que UNITEC busca alcanzar en sus programas de capacitación?

Las necesidades de transformación de los Municipios en todo el país son inmensas, tanto en sus comunidades como en sus autoridades, pretender hacer estos cambios en forma directa nos involucraría en un esfuerzo en tiempo y recursos que no podríamos afrontar.

A cambio de esto, buscamos mediante el desarrollo personal y *la motivación por el logro ético* formar líderes emprendedores con el interés y la iniciativa de transformar sus instituciones y su entorno comunitario, líderes pro-activos, con iniciativa propia, conscientes de su responsabilidad social y comprometidos con pasión por el éxito y la excelencia.

Buscamos formar personas que tengan cada una el orgullo de poseer un certificado de UNITEC que no solo acredite la adquisición de conocimientos prácticos, pero sobre todo que lo identifique como un *auténtico emprendedor* capaz de generar cambios en su Municipio.

Este es el espíritu de la capacitación UNITEC.

Vicerrectoria de Extensión Municipal y
Desarrollo Comunitario

Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

MISION

Promover mediante programas de extensión y vinculación el fortalecimiento del desarrollo local sostenible y la participación ciudadana para mejorar la calidad de vida de la sociedad hondureña.

DECÁLOGO DEL ALCALDE

Ser Alcalde es un compromiso permanente con el desarrollo, la integridad y la legalidad, los valores morales y cívicos, para cumplir DEBO SER:

I. DEMOCRATICO:

Soy Alcalde por la voluntad popular, no tomaré decisiones a espaldas de la comunidad y estaré siempre dispuesto a someter mis actos de gobierno al juicio público en cabildos abiertos.

II. HONESTO:

Seré insobornable, no aceptaré favores o prebendas por mis servicios, seré transparente, practicaré la honestidad y combatiré el robo, la mentira, el engaño y el enriquecimiento ilícito.

III. JUSTO:

La justicia será la guía de mis actos públicos y la legalidad la práctica cotidiana. Seré objetivo e imparcial al aplicar la autoridad que se me ha depositado. Jamás concederé favores inmerecidos ni abusaré de mi autoridad.

IV. DILIGENTE:

Actuaré con entusiasmo, prontitud y dinamismo. Buscaré la eficiencia y la calidad para sellar con ellas todos mis resultados. Seré incansable en una faena sin horario. Cada oportunidad será un reto.

V. SERVICIAL:

Serviré a mi comunidad con devoción permanente, serviré con excelencia sin esperar la recompensa en dinero y el aplauso, serviré por el mérito y la vocación de servir.

VI. PRUDENTE:

Manejaré y cuidaré el patrimonio municipal como el de mi propia familia, seré juicioso para gastar. Buscaré el mejor beneficio al menor costo posible. No improvisaré ni jugaré con las finanzas.

VII. PROGRESISTA:

Buscaré el progreso de mi Municipio en todos sus rincones. El anhelo de una mejor vida para los ciudadanos será siempre la razón de mi trabajo. No dejaré espacio para la indiferencia y la apatía.

VIII. LIDER:

Seré siempre abanderado en los buenos actos de gobierno, formaré equipos responsables, motivaré sus acciones, me acercaré a la comunidad y fortaleceré su acción gremial. Jamás olvidaré que las personas son las más valiosas y respetaré su dignidad. Seré siempre un líder responsable. Fortaleceré mi corporación municipal.

IX. HUMILDE:

Serviré con humildad y con decencia porque estoy sometido al cumplimiento de las leyes, la función del servicio público, la voluntad popular y el bien común. Respetaré los valores y la cultura.

X EJEMPLAR:

Inspiraré con el ejemplo de ética en mi vida privada y en mi vida pública. Estaré comprometido con el honor, la dignidad, la superación y la nobleza para merecer siempre el respeto de mis ciudadanos. Seré siempre un buen ciudadano.

LIBRO DE ORO DEL LIDER EMPRENDEDOR

REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR

Que es un líder

Líder es cualquier persona en la que recae la responsabilidad o el compromiso con respecto a un grupo al cual está plenamente identificado, para conducirlo al logro futuro de objetivos particulares o ubicarlo en horizontes más prometedores.

El grupo puede ser su propia familia, un círculo de sus amigos o compañeros de trabajo, su comunidad, su empresa o cualquier otra organización; lo importante es que el líder tenga sentido de pertenencia e interdependencia con el grupo y consecuentemente tenga conciencia de solidaridad, fidelidad y compromiso con sus integrantes por compartir con ellos diversas identidades, intereses o propósitos y además afronten un destino común.

Por consiguiente, líder no es únicamente la persona que dirige a los demás, líder es la persona que trabaja con compromiso por los demás.

Un ejemplo sencillo y bueno de lo que es liderazgo, es el papel de tal que asume cualquier *buen padre* de familia. Bajo este contexto debe entenderse y promoverse el liderazgo y muy particularmente cuando se trate de la vida en comunidad.

Que es un líder emprendedor.

Es el líder en cual recaen ciertos atributos que hacen mas eficiente y efectiva su labor de llegar a resultados.

Estos atributos se refieren a características de la persona en cuanto a sentido de innovación y de cambio, actitud visionaria, motivación por logros, capacidad para tomar iniciativas, afrontar retos y actuar pro-activamente, compromiso ante el grupo, capacidad de trabajo y de planificación, habilidades para desempeñarse en situaciones adversas, trato

apropiado a las personas, pasión por la calidad y excelencia y la búsqueda constante y tenaz de éxito.

Todo esto es un estado de ánimo, una condición inherente a la sicología de cada persona, actitud que deben tenerse aprenderse, ejercitarse potenciarse.

Que es un logro ético.

Es un resultado de trabajo ajustado a normas de convivencia armónica de la sociedad, es decir que respeta la dignidad, los derechos, las buenas costumbres, la cultura, las leyes y las libertades de las personas y en general los propósitos de bienestar común.

Porque es importante el liderazgo emprendedor.

La transfiguración de la sociedad a causa de la velocidad de los cambios tecnológicos, la apertura de las comunicaciones, la globalización de conceptos económicos y la necesidad de competir interna y externamente, ubica al liderazgo como el factor clave y el más importante por encima de cualquier factor para el desarrollo y el éxito de la sociedad y la empresa moderna.

Son los líderes quienes toman las iniciativas para encausar y transformar las circunstancias de su entorno en la búsqueda del bienestar y desarrollo de sus familias, sus empresas, sus organizaciones, su comunidad, etc.

Sin líderes emprendedores no es posible que puedan sobrevivir nuestras familias, nuestras empresas, nuestras comunidades, nuestras naciones

ante un mundo tan competitivo y lleno de retos como el que actualmente vivimos.

El Profesor Peter Drucker, impulsor de la administración moderna ha dicho: "Los líderes son el recurso básico de cada institución."

Hacia un liderazgo compartido

En particular nuestras comunidades están experimentando presiones por cambios en los valores sociales y por la disponibilidad cada vez mas restringido de recursos, situaciones que combinadas, que dificultan mantener el estado de convivencia y desarrollo deseados. La solución de esta problemática que demanda el concurso de habilidades especiales, nos lleva a pensar que el *liderazgo tradicional* por poder y rangos que descansa en las estructuras de subordinación donde el poder está en la cumbre, debe cambiar a una

nueva forma de liderazgo que reconoce que el poder está en la base, que el pensamiento no es de un individuo sino de la colectividad, un liderazgo que no haga diferencia entre quien da una orden y quienes las obedecen y que se enfoca al beneficio común, a los resultados de mutua conveniencia a pensar en la colaboración y el compromiso. Esta nueva forma de liderazgo se denomina "Liderazgo compartido".

Cuando el liderazgo compartido entra en función las personas abordan un problema en forma colectiva, se involucran mutuamente para definir el trabajo que se va a hacer, facilitando la interacción, el entusiasmo y el ritmo de acción de forma que se puedan alcanzar los resultados previstos en un ambiente donde se fortalece el espíritu y la visión de grupo o de comunidad; es decir, que se incrementa la voluntad de las personas por actuar en conjunto para afrontar sus problemas, oportunidades y retos comunes.

REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR.

REGLA 1 CAPACITACION

- 1.1 Tres condiciones perfeccionan al ser humano: su salud, su auto-valía y su *educación*, pero el elemento más vinculante e incidente es la educación porque esta promueve a la salud y la auto valía
- 1.2 La Educación es la base y la condición fundamental para el desarrollo personal y de las naciones. Nadie ha tenido desarrollo y prosperidad si previamente no ha tenido educación.
- 1.3 El recurso humano capaz es el recurso más valioso de una sociedad, de una nación porque solo con su intervención se puede generar riqueza.
- 1.4 La educación sigue siendo la inversión más rentable.
- 1.5 Vivimos en la era de los conocimientos. *Vale mas quien sabe más.*
- 1.6 Vivimos en la era del cambio y de la velocidad. Los conocimientos se renuevan y se

amplian con mas rapidez, ya no hay conocimientos permanentes, solo hay formación permanente.

- 1.7 Antes la educación se concentraba en una etapa temprana de la vida, ahora es un proceso permanente disperso a lo largo de toda la vida.
- 1.8 Antes la educación se ubicaba en los recintos académicos, ahora es un proceso abierto, amistoso y más accesible, revolucionado por el avance de las comunicaciones.
- 1.9 Aunque tenemos mas oportunidades y facilidades de formación en escuelas, academias, universidades, la internet, etc.; pero la *universidad de la vida* (lo que la vida nos enseña), sigue siendo la institución que en definitiva modela nuestro talento.
- 1.10 *El nuevo paradigma de la educación es el conocimiento aplicable.*

REGLA 2 MOTIVACION POR LOS LOGROS

- 2.1 Alcanzar logros es una condición inherente al ser humano. Cada acción humana se orienta a lograr objetivos de alimentación , refugio, estima, etc.
- 2.2 No hay motivación para actuar sin objetivos. Se deben valorar los objetivos para afianzar la motivación. La fuerza de la motivación determinará la intensidad del esfuerzo para alcanzar el objetivo.
- 2.3 El éxito es la condición de alcanzar logros. Debe generarse motivación por el éxito. Nadie tiene éxito si no lo desea.
- 2.4 Los logros son el premio a la motivación. Son el alimento del ego. Solo los logros fortalecen la auto-valía de las personas.
- 2.5 Valen tanto los logros materiales como los logros emocionales.
- 2.6 La ambición, la obsesión y la pasión son deseos fuertes de logro; se deben orientar estos impulsos a logros constructivos.
- 2.7 Los logros deben valorarse en función de las circunstancias de cada persona y no en base a las circunstancias de los demás.
- 2.8 No deben acomodarse o limitarse los logros a las circunstancias, si es necesario, deben modificarse las circunstancias para ampliar los logros.

REGLA 3 ESPIRITU INNOVADOR, DE CAMBIO Y ACTITUD VISIONARIA

- 3.1 El cambio es una ley universal. Es aplicable a todo y a todos en la tierra.
- 3.2 Es irracional la resistencia al cambio, pero es más irracional hacer cambios sin saber por que se hacen.
- 3.3 Todo cambio debe ser constructivo, es decir, debe promover el éxito o mejorar condiciones de vida.
- 3.4 La realidad y la certidumbre deben ser condiciones de cualquier cambio. El azar y la aventura pueden revertir el propósito de un cambio y volverlo destructivo.
- 3.5 El progreso requiere cambio y el cambio requiere acción. Solo la creatividad genera cambios.
- 3.6 Para promover el cambio se deben aceptar retos y tomar iniciativas cada día.
- 3.7 Pensemos en el futuro. Preparémonos para el futuro. Trabajemos para el futuro.
- 3.8 La visión es la *imagen/objetivo* de lo pensamos ser o alcanzar en el futuro. Siempre debe establecerse una visión positiva del futuro, pero no debe restringirse esta visión a pesar de las circunstancias negativas que circundan a las positivas. Jamás debemos ser *profetas del desastre*.
- 3.9 Es importante desarrollar el talento de ver y aprovechar las oportunidades. Algunos problemas son oportunidades disfrazadas. Las oportunidades se buscan, muy difícilmente llegan por si solas.
- 3.10 Cada oportunidad es una puerta abierta a la riqueza y al servicio a los demás.

REGLA 4 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN Y DE CONCERTACIÓN POR RESULTADOS

- 4.1 La negociación es el arte de conducirnos en la vida. Por medio del trato, del arreglo, del acuerdo, de la concertación nos ubicamos en nuestros espacios de poder, ejercemos nuestros derechos, obtenemos nuestras satisfacciones, etc. Negociamos en todo momento, toda la vida, negociamos dentro de nuestra familia, en la calle, en el trabajo, en el comercio.
- 4.2 Se necesita talento para negociar. La negociación es un acto de crear armonía, de confianza mutua y de valores positivos. (talento comunicativo, honestidad, buena fe, veracidad, transparencia, armonía y satisfacción mutua)
- 4.3 La filosofía ganar-ganar (ganas tu, gano yo) es inherente a cada negociación, trato o acuerdo exitoso.
- 4.4 Flexibilidad. Habrá veces en que se necesite hacer concesiones para que el trato sea ventajoso para ambas partes.
- 4.5 Dada la naturaleza humana el desacuerdo es inevitable, pero no debe ser una condición permanente.
- 4.6 Generado un conflicto por desacuerdos, debe a partir de ese momento, generarse la voluntad de concertar. El conflicto permanente es negación de la armonía en casi todas sus acepciones.
- 4.7 El conflicto o la confrontación genera ineficiencia y costos para ambas partes. El mundo ha pasado de la era de los conflictos confrontativos a la era de la concertación porque necesitamos invertir nuestros escasos recursos en el bienestar y no en las confrontaciones.
- 4.8 Se requiere mas talento para resolver un conflicto que para generarlo.
- 4.9 Muchos conflictos se generan por afán de notoriedad y de poder y no por afán de resultados.
- 4.10 En nuestra cultura de convivencia hay muchos *apóstoles del conflicto* (enmavajadores intrigantes) pero pocos *apóstoles de la paz* (mediadores, conciliadores).
- 4.11 Para ganar se necesitan aliados. Vivimos en la época de las alianzas y los bloques.
- 4.12 Analice minuciosamente y objetivamente a sus aliados y amistades. Construya alianzas (estratégicas) que faciliten y aceleren el logro de sus resultados.

REGLA 5. PLANIFICACIÓN

- 5.1 Un plan dice lo que debe hacerse y debe considerar la mejor manera de hacerlo.
- 5.2 Las cuatro etapas para trazar un plan son: Investigación planificativa, La organización, Decisión y toma de acción y Revisión de lo que vayamos ejecutando.
- 5.3 Todo plan implica valoración de riesgos. Los niveles de incertidumbre deben manejarse en sus mínimas expresiones.
- 5.4 No improvise ni haga suposiciones. *Las improvisaciones y las suposiciones son madres de muchos desastres.*
- 5.5 Agudice su habilidad para tomar decisiones acertadas, sin pérdida de tiempo.
- 5.6 Modifique y revise sus planes cuando sea necesario. La revisión no necesariamente surge del error. Una modificación frecuentemente representa la forma más efectiva de reafirmar los objetivos.
- 5.7 Para el que no sabe dónde va, cualquier camino es bueno. Los planes deben estar enfocados a un objetivo.
- 5.8 No altere su meta final debido a cambios en los planes.
- 5.9 La fe basada en la realidad genera confianza en los resultados y puede ser un elemento de los planes, pero no su consistencia total.
- 5.10 Nadie formula planes para fracasar, pero muchos fracasan por no planificar.

REGLA 6 . ACCIÓN Y TRABAJO.

- 6.1 Cualquier cosa no empleada deja de ser útil.
- 6.1 El éxito y la inactividad son irreconciliables. Nada se logra sin trabajo, solo el trabajo genera riqueza.
- 6.2 La acción es el resultado de una motivación. Se puede aumentar la energía ampliando la valoración de las metas.
- 6.3 El pensamiento debe preceder a la acción; ¡Pensemos y actuemos! El éxito solo llega a los pensadores que actúan. Pensemos en grande y actuemos en grande.
- 6.4 Entusiasmo, constancia y autodisciplina son elementos necesarios para una acción efectiva.
- 6.5 El entusiasmo genuino debe basarse en expectativas y premisas reales..
- 6.6 La diversión es un enemigo de la fatiga. El trabajo es trabajo, el esparcimiento es esparcimiento; cada cual a su tiempo. Trabaje y tenga esparcimiento. ¡Pero no exagere en ambos extremos!. El trabajo podrá ser agradable, pero nunca es diversión.
- 6.7 La mayoría de las personas sufren el temor de fracasar. Analicemos y conozcamos el problema antes de actuar.
- 6.8 El análisis situacional es fundamental para reafirmar las acciones y la búsqueda del éxito.
- 6.9 La única justificación del trabajo son los resultados.
- 6.10 Nunca se debe retrasar la acción. Actuemos siempre de inmediato.

REGLA 7. PERSEVERANCIA

- 7.1 Los proyectos que valgan la pena deben de llevarse a cabo.
- 7.2 Mantener el rumbo constante es fundamental, no obstante los contratiempos, dudas o dificultades.
- 7.3 La perseverancia se desvanece ante la frustración y el negativismo.
- 7.4 La perseverancia se fortalece por: La motivación. La insistencia. La tolerancia. El esfuerzo. La consistencia La corrección oportuna. Los conocimientos. La convicción. La autodisciplina.
- 7.5 Siempre somos juzgados por lo que terminamos y no por lo que empezamos.
- 7.6 No hay peor pérdida que recorrer un camino que no conduce a ningún lado.
- 7.7 Metas. Planes y acción no son suficientes... se debe usted perseverar hasta alcanzar el objetivo.

REGLA 8. PERSONALIDAD Y EL ESTILO

- 8.1 El éxito casi siempre esta asociado a la personalidad
- 8.2 La personalidad es la expresión exterior de los impulsos interiores, por lo tanto la verdadera personalidad no se puede ocultar.
- 8.3 Una personalidad bien ajustada en su personalidad es aquella que interactúa armoniosamente con su entorno, con su ambiente y con las personas que lo rodean.
- 8.4 La forma en que nos tratan es la respuesta a nuestra personalidad, por eso tratemos a los demás como deseamos que los demás nos traten a nosotros.
- 8.5 La humildad es el camino para despojarse de rasgos negativos de la personalidad.
- 8.6 Cuando el ego es fuerte y sano trae consigo al éxito; si es fuerte y enfermo, lo rechaza.
- 8.7 Un ego sano promueve las reacciones positivas necesarias para ejercer el liderazgo.

- 8.8 Seamos naturales en el trato, no tratemos de sobre impresionar a las personas. Seamos siempre nosotros mismos.
- 8.9 Perder el control es ofensivo a los demás y perjudicial para si mismo. Reaccionemos favorablemente en todo momento.
- 8.10 Desarrollemos habilidades comunicativas y sobre todo sepamos escuchar.

- 8.11 Desarrollemos sentido de comunidad y de identificación con quienes nos rodean. De nada sirve la personalidad si no es por los demás, *Tomemos y desarrollemos interés sincero por los demás.*
- 8.12 Apliquemos poder de convencimiento y no poder de imposición.

REGLA 9. LA MENTE DEL TRIUNFADOR

- 9.1 El potencial de una persona y el éxito están en la mente.
- 9.2 El camino exitoso se inicia con un buen estado de ánimo, con confianza en si mismo y en la existencia de un Ser Superior para reafirmar el sentido de la vida.
- 9.3 Lo que se siembre en la mente se cosechará en su ambiente
- 9.4 La inteligencia es la habilidad de razonar, el talento es la capacidad de aplicar el razonamiento.
- 9.5 La emotividad es la fuerza con que se responde a los eventos de la vida. El optimismo es consecuente con el éxito.

- 9.6 Aprenda del pasado, viva en el presente y proyecte para el futuro; pero no se complique la vida con los errores de ayer o las tribulaciones de mañana ¡viva para hoy.
- 9.7 Nadie ocupa un lugar predestinado en la vida. La vida es lo que uno hace de ella. El fatalismo conduce al conformismo. El futuro siempre es prometedor.
- 9.8 Limpiemos la mente de telarañas y fantasmas.
- 9.9 Entreguémonos con pasión a la calidad y a la excelencia en todo lo que hagamos.
- 9.10 El triunfador siempre tiene una actitud abierta y competitiva.

REGLA 10. CULTURA DE VALORES

- 10.1 Los valores son las bases de la armonía consigo mismo y la convivencia armónica con los demás. Reflejan el espíritu del Bien y de Dios.
- 10.2 La verdad, la honestidad y la sinceridad construyen la confianza y la armonía.
- 10.3 No robo, No miento, No engaño son los fundamentos del comercio leal, de la buena fe y de la negociación.

- 10.4 Solo los valores positivos le dan sentido a la vida.
- 10.5 Los antivalores son lastre que intranquilizan y agobian la mente.
- 10.6 Aplica la justicia en todos tus actos.
- 10.7 Los valores esenciales del líder son siempre: inspirar confianza y actuar con justicia.

GANADOR *VERSUS* PERDEDOR

El ganador es siempre parte de la respuesta

El perdedor es siempre parte del problema

El ganador siempre tiene un plan

El perdedor siempre tiene una excusa

El ganador dice: "Déjeme hacerlo por Usted"

El perdedor dice: "Esta no es mi responsabilidad"

El ganador ve una respuesta en cada problema

El perdedor ve un problema en cada respuesta

El ganador dice: "Puede ser difícil, pero es posible"

El perdedor dice: "Puede ser posible, pero es muy difícil"

El ganador ve siempre las oportunidades

El perdedor ve siempre las dificultades

El ganador resuelve los conflictos

El perdedor genera los conflictos

La confianza

En nuestra organización trabajamos con el espíritu de la **CONFIANZA**.

Trabajar con *confianza* es un estilo de vida en el cual las relaciones de las personas se colocan por encima de todas las cosas.

La *confianza* es el valor que permite llevar una buena y cercana relación entre los que trabajamos en diferentes posiciones y rangos. Esta armonía se traduce en motivación y eficiencia.

En esta organización no trabajamos por celo y control de la autoridad, trabajamos por motivación, trabajamos con *confianza*.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

Elaborado por Romeo Uclés.

Lecturas: Arthur C. Clark, O. Mandino, Internet (shared leadership), artículos de Peter Drucker

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

PRESENTACION

CURSO

“EL TURISMO COMO FACTOR DE DESARROLLO LOCAL”

ANTECEDENTES

El turismo como actividad económica cobra cada día una importancia de la mayor trascendencia como agente impulsor del desarrollo de las naciones y se acomoda con mayor propiedad y particularidad al desarrollo local.

El turismo mas que ninguna otra actividad socio-económica requiere de la voluntad y la participación de una mayor cantidad organismos públicos y de los diferentes sectores privados y comunitarios. En esencia el turismo es el producto de una decisión concertada público-privada y en la cual todos son actores importantes, no solamente los que aportan el recurso económico, pero también aquellos otros que contribuyen a la conformación del entorno de esta industria.

Obviamente todo este proceso de conformación de recursos, de procesos y de cultura social, se generan con mas facilidad como producto de la gestión del desarrollo local.

El turismo ha sido declarada actividad prioritaria dentro de la planificación del desarrollo de Honduras; el presente año 2001, ha sido declarado oficialmente *año del turismo*. Se trata de cubrir cualquiera de los aspectos modernos y líneas de trabajo de esta actividad. (ecoturismo, aventura, playa, turismo ejecutivo, etc.)

CURSO SOBRE: “EL TURISMO COMO FACTOR DEL DESARROLLO LOCAL”

En la búsqueda de soluciones mediante el aporte del recurso capacitación, para facilitar el proceso de expansión y desarrollo del turismo en forma mas generalizada y sobre todo la conformación de la cultura turística no solo en los aspectos administrativos y legales, sino también como forma de actuación social, UNITEC ha diseñado un curso de 16 horas de duración, en el cual se busca alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo

general:

Fortalecer el Municipio en la actividad del turismo. Establecer el rol de las autoridades municipales para propiciar este desarrollo.

15

Objetivos específicos:

- a) **Comprender los elementos que definen la actividad turística: Recursos en general. Legislación, inventario de recursos, oportunidades y mercados del turismo. Gestión de la actividad turística. El sistema turístico nacional.**
- b) **Establecer el inventario de recursos estratégicos que determinan o propician el desarrollo del turismo según características de las diferentes regiones nacionales. Productos turísticos y mercados según localidades.**
- c) **Comprender el rol de las autoridades municipales para propiciar y potenciar el desarrollo turístico.**
- d) **Establecer el comportamiento comunitario y del resto del sector privado que promueva las condiciones turísticas locales.**
- e) **Plantear los lineamientos estratégicos para el desarrollo del turismo a nivel local. Establecer bases de un plan de acción con visión de futuro.**

PARTICIPANTES ESPERADOS

Miembros de las Corporaciones Municipales, Alcaldes, funcionarios municipales, pequeños y medianos empresarios, líderes de la comunidad, líderes de organizaciones empresariales locales y funcionarios de ONG's y del Gobierno Central con funciones relativas al tema del desarrollo económico local enfocado al turismo.

Finalmente, tenemos la convicción que tanto el espíritu participativo de los asistentes al curso, como el material de apoyo que se facilite serán de utilidad práctica para promover acciones que mejoren las condiciones ambientales de sus respectivas comunidades en cuanto al desarrollo del turismo local.

Tegucigalpa, Septiembre, 2001.

EL TURISMO: ¿UNA OPCIÓN DE FUTURO?

Este capítulo constituye una introducción al mundo del turismo, su significado como actividad económica y sus componentes fundamentales.

Si Usted como planificador turístico desea aprovechar para su Municipio esta gratificante e interesante actividad, valorará la importancia de repasar brevemente los aspectos básicos del turismo y sus perspectivas de futuro.

Una vez revisado este capítulo, Usted estará en condiciones de:

- ↳ *Comprender cómo se desarrolla el turismo y conocer cuáles son los conceptos asociados a la actividad.*
- ↳ *Reconocer la importancia de la planificación como soporte de la actividad turística.*
- ↳ *Valorar sus aspectos positivos y negativos, reflexionando sobre la conveniencia del turismo para su Municipio.*
- ↳ *Conocer qué es el "Desarrollo Sostenible", como base de un turismo respetuoso con los valores ambientales y culturales.*
- ↳ *Apreciar el gran potencial turístico y las repercusiones económicas de la actividad turística para el país.*

El turismo es una actividad propia de la sociedad moderna, que ha surgido de la necesidad de las personas por conocer sitios nuevos y diferentes al habitual.

Los turistas buscan encontrarse con sociedades distintas, cuyas gentes les proporcionen los servicios necesarios de alojamiento, alimentación, transporte, etc., a cambio de un precio, para en conjunto lograr una experiencia de viaje gratificante.



El turismo ha avanzado y se ha extendido con rapidez, gracias al uso de medios de transporte cada vez más rápidos, cómodos y accesibles, que permiten desplazamientos más óptimos en tiempo y dinero.

Estos avances, han estimulado cada vez a más viajeros, incluyendo tanto los que se mueven por placer, como los que lo hacen por motivos de trabajo o negocios.

En definitiva, el turismo podría definirse como:

"...el movimiento temporal de personas hacia destinos fuera de su lugar habitual de residencia, las actividades que realizan durante su viaje, los servicios que reciben en base a un precio y los equipamientos creados para dar respuesta a sus necesidades".

De este concepto, surgen los componentes fundamentales de la actividad turística, que para el planificador y gestor municipal deben estar muy presentes:

- la conciencia de ser un destino turístico,
- las actividades a realizar por el turista,
- los servicios y equipamientos disponibles,
- el precio,
- y las necesidades del turista.

A continuación ampliaremos el significado de cada uno de ellos.

■ *El destino o espacio turístico*

Un destino turístico, es aquel que recibe la visita de turistas atraídos por los atractivos concretos de un lugar.

Un destino es al mismo tiempo un **espacio turístico**, es decir, un lugar de acogida de visitantes que reúne elementos de naturaleza turística y no turística, por igual necesarios.

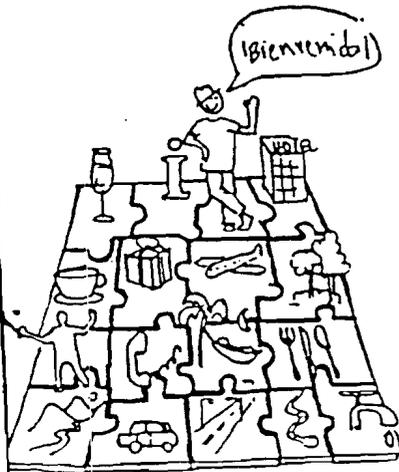
Esto quiere decir, que cuando un turista nos visita y pasa una estancia vacacional, necesita de servicios turísticos, como por ejemplo:

- Alojamiento, en hoteles, en casas de alquiler, en pensiones, etc.
- Restaurantes, cafeterías, etc.
- Actividades de ocio, como disfrutar de un río, navegar en un lago, hacer una excursión, apreciar los atractivos del lugar, hacer visitas culturales, etc,...

Pero también necesita otras cosas que no son turísticas propiamente:

- Accesos, buenas carreteras para desplazarse,

Un espacio turístico se organiza en base a elementos turísticos y no turísticos...



lad
las
al

des
ios
re,
jar

con
ada
iten

más
por
oajo

acia
ncia,
, los
, los
sus

- Medios de transporte, que le permitan llegar a los sitios,
- Comercio, para efectuar compras,
- Servicios médicos, en caso de emergencia,
- Información, sobre los sitios turísticos de interés, sobre facilidades o servicios concretos,
- Seguridad, etc...

En definitiva, aspectos tanto turísticos como no turísticos, pero que son necesarios en su conjunto para **"preparar"** un lugar como espacio turístico.

Los elementos turísticos y no turísticos son necesarios por igual, para preparar un lugar como espacio turístico...

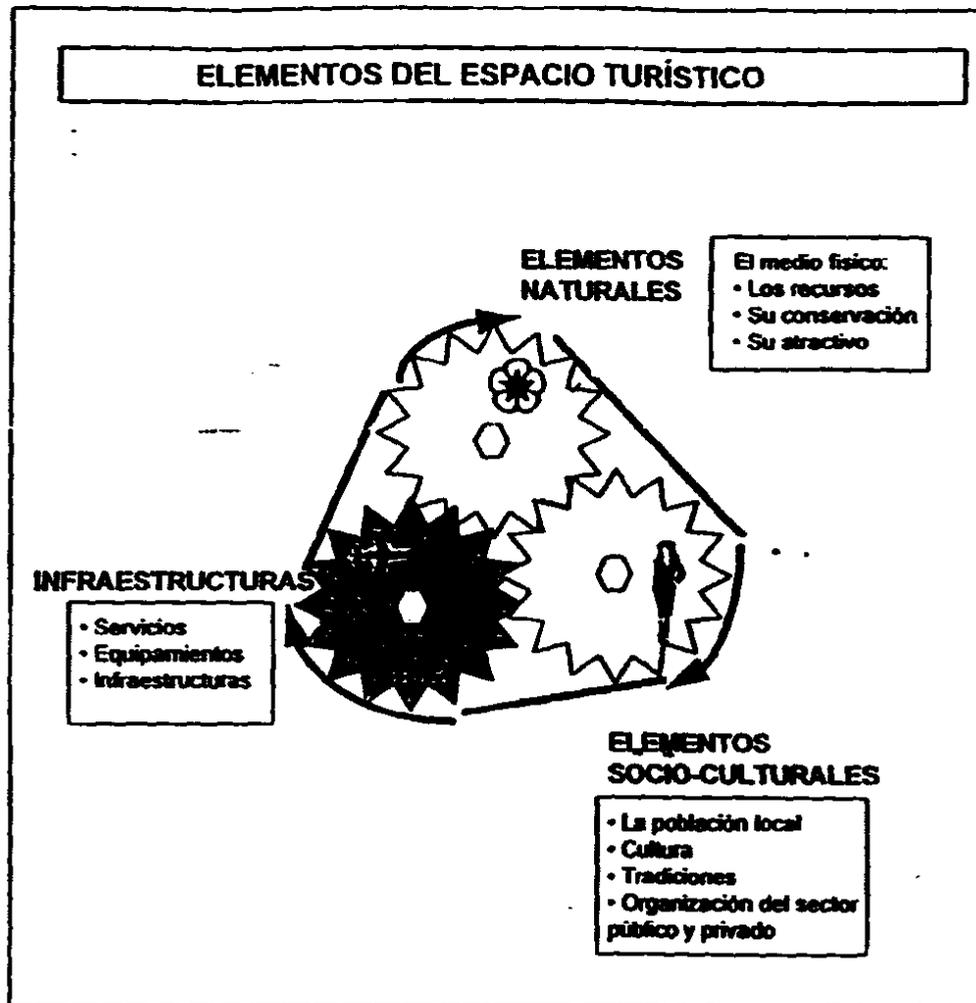
Los Elementos del Espacio Turístico

Esta visión de conjunto es muy importante, para entender cuáles son los elementos de un espacio turístico.

Los elementos del espacio turístico son los siguientes:

- **Los elementos naturales:** Que representan las características físicas del sitio, sus recursos naturales, su estado de conservación y su atractivo. Por ejemplo: selvas, llanos, playas, montañas, bosques, etc.
- **Los elementos sociales y culturales:** Como la población local, sus costumbres y valores tradicionales. Así como también, la organización de las instituciones, tanto públicas como privadas.
- **Las infraestructuras:** Son el conjunto de obras necesarias para satisfacer las necesidades de la población y de los visitantes: carreteras, agua, electricidad, teléfono, aeropuertos, etc.

Estos elementos representan el engranaje de la máquina llamada espacio turístico, y usted como autoridad municipal, será el responsable de hacer funcionar bien todo el conjunto, para beneficiar a su propia comunidad y para satisfacer al turista.



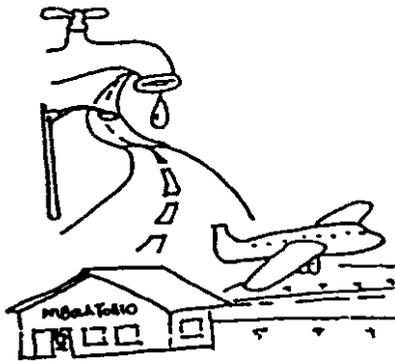
■ *Los servicios y las actividades turísticas*

El propósito de los servicios y las actividades turísticas, es satisfacer las necesidades del visitante:

- de desplazamiento,
- de alojamiento,
- de alimentación,
- de ocio y distracción.

La responsabilidad de prestación de los servicios turísticos corresponde a diferentes tipos de empresas, grandes, medianas y pequeñas, como por ejemplo:

- Las grandes compañías de transporte, normalmente líneas aéreas.
- Las grandes cadenas hoteleras internacionales.



Conocer las necesidades del turista es un aspecto clave, que nos exige una actitud comprensiva y tolerante hacia personas con hábitos y costumbres diferentes a las nuestras...



- Las agencias de viajes, las compañías de alquiler de vehículos, los tour-operadores encargados de ofrecer paquetes turísticos que incluyen varios servicios por un precio (transporte, alojamiento, actividades, etc.)
- Las pequeñas y medianas empresas dispuestas a resolver las demandas del turista (hoteles, restaurantes, tiendas, transportes, guías turísticos, etc.)

■ **Los equipamientos e infraestructuras de apoyo al turismo**

De forma complementaria, los equipamientos, e infraestructuras de apoyo al turismo representan las prestaciones básicas, sin las cuales es imposible cualquier intento de convertir una zona en un destino turístico.

Las infraestructuras comprenden diferentes tipos de instalaciones, desde aeropuertos, estaciones de autobuses o trenes, hasta carreteras y sistemas de abastecimiento de agua, dotación eléctrica o alcantarillado.

Los equipamientos también pueden ser múltiples, como por ejemplo: oficinas centros de información al turista, servicios de asistencia médica, contacto cultural (museos, auditorios, etc.), comercio (mercados o tiendas de artesanía, etc.), centros deportivos y otros.

■ **Las necesidades del turista**

Conocer las necesidades del turista, es otro de los aspectos clave, que nos exige una actitud comprensiva y tolerante hacia personas de muy diversa procedencia, con hábitos de alimentación, de distracción o consumo, diferentes a las nuestras.

Los servicios turísticos que se ofrecen a los visitantes deben en consecuencia, intentar satisfacer estos gustos o costumbres variadas.

Por ejemplo:

- los restaurantes pueden ofrecer menús de comida adaptados a las preferencias de los turistas,
- las agencias de viaje locales pueden organizar distintas actividades (paseos, deportes, visitas culturales, excursiones, bailes, etc), para turistas más y menos activos,
- los alojamientos pueden ser de varios tipos para ajustarse a las preferencias y presupuesto de los visitantes, etc...

Ser flexibles en este aspecto es importante, y cuantas más ideas puedan aportarse mejor.

■ El precio que debe pagar el turista

El precio que paga el turista por los servicios que acompañan su viaje, le proporciona derechos que deben ser respetados y garantizados.

Ser conscientes de esto, es un buen comienzo para obtener credibilidad como destino turístico.

Una mala experiencia del turista en relación a la calidad de los servicios (hoteles, comidas, etc.), la seriedad de las empresas que prestan tales servicios, el estado del patrimonio turístico o la amabilidad de las gentes, afecta al conjunto del municipio.

Si el turista se siente decepcionado de su experiencia de viaje, el destino elegido puede ser descalificado y perjudicar las intenciones de viaje de potenciales visitantes.

Por último, conviene destacar un elemento tan importante o más que los anteriores, *el turista*, por ser el motor de la actividad.



El precio que paga el turista, le proporciona derechos que deben ser respetados y garantizados...

■ El turista.



Los ingresos a obtener en esa empresa llamada turismo, estarán en correspondencia con la satisfacción de sus clientes, es decir, de los turistas...

El turismo puede verse como una empresa, en la que la municipalidad ocupa la dirección general, con la máxima responsabilidad de administrar bien los recursos de tipo natural, cultural, social y económico, para atraer a los turistas apropiados.

Los ingresos y beneficios a obtener en dicha empresa, estarán en correspondencia con la satisfacción de nuestros clientes. Mientras más turistas satisfechos, mayores ingresos.

Por ello, es muy importante que todos los miembros de esta empresa, es decir, la comunidad en su conjunto, residentes, empresarios y administración pública, se sientan implicados en la tarea de sacar adelante el turismo.

Esto quiere decir, sensibilizar a la población local con su papel como anfitriones, y como receptores de los beneficios y también de las exigencias del turismo.



No olvidemos que *el turista*, es en definitiva la razón de ser de nuestro proyecto de desarrollo turístico.

Todo aquello que representa la vida en comunidad, es percibido por el turista como una visión de conjunto del lugar de acogida, en otras palabras como una experiencia de viaje positiva o negativa.

Debemos esforzarnos por tanto, para prepararnos y lograr que la experiencia de ese turista sea lo más agradable posible.

El éxito de nuestra "empresa turística", estará en la identificación y aceptación del turismo, por parte de toda la comunidad, como actividad económica y cultural deseada. Una de cuyas principales manifestaciones es la hospitalidad, garantía de seguridad, comodidad y agrado para el visitante.

LA OFERTA Y LA DEMANDA TURÍSTICA

El turismo funciona gracias a que existen mercados emisores y mercados receptores.



- **Los mercados emisores**, son aquellos en los que reside la gente que viaja. Y normalmente coinciden con los países desarrollados, donde el mayor poder adquisitivo permite destinar el tiempo de ocio a hacer turismo.

- **Los mercados receptores**, son los destinos turísticos visitados que reciben a los viajeros. Algunos de ellos corresponden a países en vías de desarrollo, para lo cuales la actividad turística representa un motor económico.

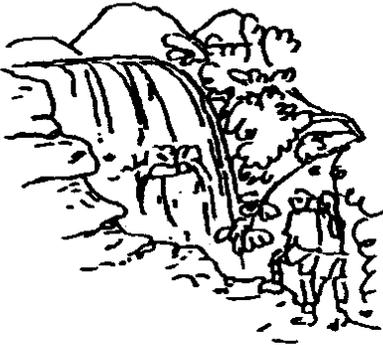
Para destacar en el mercado turístico, la oferta de nuestro municipio debe ser muy especial, para diferenciarse de otros destinos...

Entre los mercados receptores y emisores se produce una relación de intercambio, expresada a través de la oferta y la demanda turística.

■ La Oferta Turística.

Cualquier mercado representa un acto de intercambio entre los que venden y los que compran. El turismo es una actividad que funciona bajo estas mismas leyes.

Para que un lugar pueda participar en el mercado turístico, y atraer el mayor número de visitantes, las características de su oferta turística deben ser "únicas", "muy especiales", o suficientemente "atractivas" para diferenciarse o destacar sobre otros destinos.



La oferta turística se define entonces, como el conjunto de servicios y recursos (naturales, culturales o históricos), a ser disfrutados en un lugar y tiempo determinado, y cuyo objetivo es lograr una experiencia de viaje satisfactoria para el turista.



Las nuevas tendencias en turismo apuntan a una oferta que debe evitar la masificación y defender una actitud de respeto al medio ambiente...

El éxito en el negocio turístico depende de las características de nuestra oferta turística; es decir, de su belleza, riqueza, importancia, precio, de lo bien que se presente al visitante, o de la combinación de todo esto.

■ **La Demanda Turística.**

El complemento de la oferta, es la demanda; es decir, es el reverso de la misma moneda. Si ofrecemos algo, es porque a alguien le puede interesar, no se concibe la una sin la otra.

La demanda se personifica en el cliente o turista, motivado por el deseo de conocer un lugar.

Cuando la oferta turística se promociona o se da a conocer por ejemplo, a través de agencias de viaje, puede provocar la curiosidad o necesidad de viajar en la gente; es decir, influir en la demanda.

Aunque también puede ocurrir lo contrario, que la demanda turística influya en el tipo de oferta turística.

De hecho, el turismo ha evolucionado en este sentido. Antes, los turistas aceptaban viajar a un destino sin saber exactamente lo que iban a encontrar.

Así era el turismo de masas que invadió las costas de muchos países, en los años 60, 70 y 80 a cambio simplemente de sol y playa. Son casos conocidos, por ejemplo, Acapulco o Cancún en México, Benidorm en España, Miami en los Estados Unidos.

Ahora, el turista exige su derecho a elegir el lugar y las condiciones en las que desea invertir su tiempo y su dinero.

De modo, que las nuevas tendencias en turismo apuntan a una oferta turística que debe evitar la masificación, y defender una actitud de respeto al

medio ambiente, de revalorización de la herencia cultural y de contacto con lo auténtico.

Esto significa, que si la oferta turística de un destino no responde a estas condiciones, simplemente no tiene futuro, porque la demanda turística no irá allí.

Un espacio o destino, elige ser o no ser turístico...



Ser un espacio turístico significa, trabajar para y por el turista...

■ **El compromiso de ser un espacio turístico.**

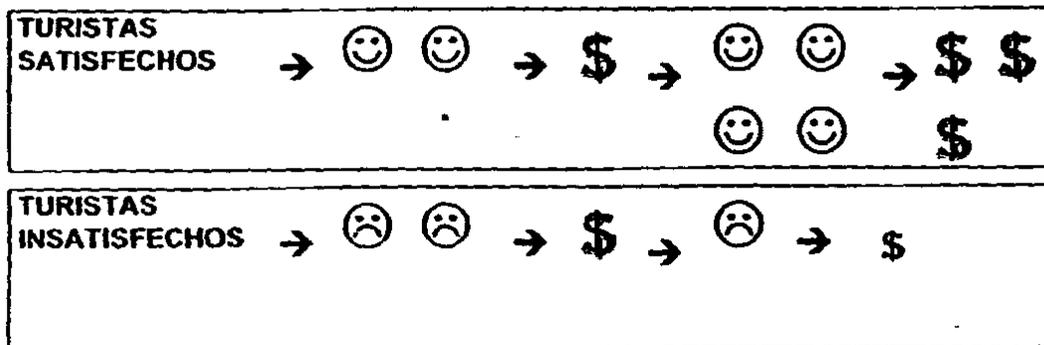
Cuando un lugar elige ser turístico, esta decisión implica un acuerdo para todas las partes, gobierno municipal, residentes y empresarios, el de trabajar para y por el turista.

La orientación y mantenimiento de un espacio como destino turístico, significa atraer turistas y conseguir su satisfacción, puesto que la demanda turística representa nuestros ingresos.

Si el turista se siente bien, la demanda turística aumentará y de igual modo, los ingresos.

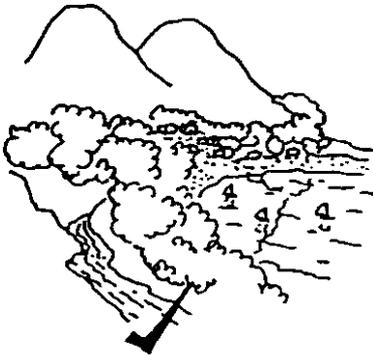
Si se siente insatisfecho, la demanda bajará, y nuestros ingresos se resentirán. En definitiva, ser un destino turístico significa optar por un determinado modo de vida

Si queremos asumir este compromiso como alternativa económica de progreso para nuestro municipio, o más aún para nuestro país, debemos ser conscientes de que un espacio turístico existe como tal, en la medida en que existen sus clientes.



EL PROCESO DE PLANIFICACION DEL TURISMO

**El turismo no
planificado, puede
matar a la gallina
de los huevos de
oro...**



**La administración
local con el
acuerdo de toda la
comunidad, debe
definir si el turismo
es o no una
materia
prioritaria...**

Vistas las condiciones que afectan la actividad turística, queda claro que la misma es un proceso que no admite improvisación ni azar. Necesita por el contrario, un desarrollo concienzudo y en definitiva planificado en todos sus detalles.

Pensar en el futuro es la base de la planificación turística.

El único modo de sustentar un economía de largo plazo basada en el turismo, es administrar los atractivos de nuestro municipio, con criterios de racionalidad para evitar su agotamiento o degradación.

La sobreexplotación de la oferta turística, lleva en sí misma el fracaso a corto plazo.-

Las acciones especulativas e irresponsables con el entorno urbano, con el medio natural, con el patrimonio y con la propia comunidad, suponen "matar a la gallina de los huevos de oro".

En este sentido, la administración local a través de las autoridades municipales y con acuerdo de la comunidad, tiene la responsabilidad de definir si el turismo es o no una materia prioritaria para todos.

En caso afirmativo, debe emprender la labor de planificación para construir las bases de ese proyecto de futuro.

En primer lugar, debemos pensar qué tipo de desarrollo queremos para nuestro municipio, y expresarlo a través de objetivos claros.

A continuación, realizar un reconocimiento de las características de la oferta y la demanda turística.

Para seguidamente, definir que queremos ser dentro de unos años y traducir ese deseo en actuaciones concretas (medio-ambientales, sociales, económicas, urbanas, etc.), que han de ser gestionadas y controladas por la autoridad municipal.

En el turismo no todo son beneficios...

Sólo a través de este ejercicio de planificación y el estricto seguimiento de sus resultados, se podrán:

- Controlar los efectos negativos, que también trae consigo el turismo.
- Transformar las expectativas en realidad, con la garantía de una mejor calidad de vida para la población local.
- Generar beneficios estables para todos, sin comprometer los recursos presentes y futuros.

COSTOS Y BENEFICIOS DEL TURISMO

En el turismo no todo son beneficios, pese a que un cuidadoso proceso de planificación consigue reducir o frenar los problemas.

Reconocer los riesgos asociados al turismo, permite asumir su desarrollo con todas las consecuencias y bajo una perspectiva realista.

Destacaremos en primer lugar, los beneficios del turismo o aquellos aspectos que en general, se consideran positivos:

■ *Ventajas del Turismo.*

- ↳ Generación de empleo directo e indirecto.
- ↳ Mayores ingresos para la municipalidad.
- ↳ Dinamización de la economía.
- ↳ Oportunidades de negocio para las pequeñas y medianas empresas.



- ☛ Mejoras en las infraestructuras básicas (carreteras, agua, electricidad, etc.).
- ☛ Mayor calidad de vida de la población, por efecto del incremento en sus ingresos y por las nuevas oportunidades de empleo.
- ☛ Mejora de la capacitación profesional.
- ☛ Acceso a nuevas instalaciones culturales y recreativas.
- ☛ Conciencia sobre la necesidad de conservar y promover el patrimonio natural y cultural.
- ☛ Reforzamiento del orgullo nacional y la identidad cultural.
- ☛ Fomenta los vínculos interinstitucionales (a nivel nacional, regional y local), y también entre sector público y privado.



Por el contrario, los riesgos que debemos estar en capacidad de asumir y contrarrestar, son los siguientes:

■ *Riesgos del Turismo.*

- ☛ Escasa participación de la población local, que puede provocar su marginación económica y social.
- ☛ Desarrollos turísticos tipo "enclave o isla", sin vínculos con el entorno urbano y social, y por tanto, poco propensos a la redistribuir la riqueza hacia la comunidad.
- ☛ Riesgos de masificación, y de un excesivo abaratamiento del destino, con graves efectos sobre el entorno y pocos beneficios económicos.
- ☛ Contaminación atmosférica, acústica, acuática o visual.
- ☛ Degradación de los recursos naturales y agotamiento de las reservas ambientales que constituyen la riqueza del lugar.
- ☛ Daños irreversibles al patrimonio cultural tanto histórico o monumental, como en las tradiciones.

- ☛ Conflictos entre actividades por el uso del suelo (industria, agricultura, ganadería, respecto al turismo o las reservas y parques naturales)
- ☛ Propagación de problemas sociales, prostitución, narcotráfico o alcoholismo.
- ☛ Pérdida de la identidad cultural.

EL TURISMO SOSTENIBLE, UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO

Para intentar equilibrar la balanza entre los efectos positivos y negativos del turismo, el desarrollo turístico ha evolucionado poco a poco.

Primero fue el turismo de masas de los años sesenta, setenta y ochenta, con sus grandes complejos turísticos, basados en criterios de especulación inmobiliaria. Hasta el momento actual, en que se empieza a tomar una postura seria ante las graves consecuencias que han generado los anteriores.

El nuevo modelo de desarrollo turístico hace énfasis en consideraciones sociales y ambientales, que hasta el momento no habían sido tenidas en cuenta, y se conoce como "Turismo Sostenible".

El concepto de "Turismo Sostenible", se basa en un desarrollo respetuoso con los recursos turísticos que lo hacen posible.

Una filosofía que intenta propiciar el disfrute del patrimonio ambiental, cultural e histórico de un lugar, sin agotarlo o deteriorarlo.

Este objetivo de conservación, se logra administrando de forma prudente los recursos turísticos, de forma que se puedan ir renovando en la medida en que van siendo utilizados, de esta forma se mantienen para las generaciones presentes y futuras.

El Turismo Sostenible tiene muy en cuenta los intereses y gustos de los turistas, e intenta lograr un desarrollo equilibrado tanto desde el punto de vista ambiental como social, implicando al máximo a la comunidad local, como receptora de los beneficios.

El desarrollo sostenible atiende las necesidades del presente, sin comprometer el futuro.

Organización Mundial de Turismo (OMT)

**El turismo sostenible
no es una elección o
alternativa, es
simplemente la única
vía de desarrollo
posible...**



Desde el punto de vista de la oferta turística, los recursos naturales, sociales y culturales, constituyen el principal soporte para el desarrollo de la actividad turística; por ello, su conservación es básica para mantener el atractivo del destino dentro del mercado turístico.

Son formas de desarrollar el Turismo Sostenible, con el debido respeto al hombre y la naturaleza, "el ecoturismo", "el turismo de aventura", "el turismo deportivo", "el etnoecoturismo", "el turismo cultural", "el turismo científico", etc.

Es muy importante dejar claro que el Turismo Sostenible no es una elección o alternativa, es simplemente una prioridad, la única vía de desarrollo posible.

El turismo sostenible es una condición que va unida a la decisión de convertirse en espacio turístico, como garantía de que el desarrollo esperado sea duradero y se mantenga a largo plazo.

Los países que inician su marcha en el camino del turismo, tienen la doble ventaja de:

- Mantener buena parte de sus recursos turísticos en estado virgen, lo cual supone un gran atractivo para los turistas que aman la naturaleza y que aprecian la herencia cultural de los pueblos.
- Contar con una conciencia mundial creciente sobre la necesidad de conservar los valores naturales y culturales.

Por ello, la responsabilidad de sus autoridades también es mayor, pues es su deber aprender de los errores cometidos por otros, y evitar el deterioro de su patrimonio y la marginación de la población en el desarrollo turístico, aprovechando la oportunidad que brinda el turismo sostenible.

¿EN QUÉ CONSISTE EL TURISMO SOSTENIBLE?

En el capítulo anterior, se ha visto como el turismo ha evolucionado a partir de los errores y abusos que se han cometido en el pasado contra el entorno natural y social.

Un nuevo modelo de turismo, intenta ahora reequilibrar el conjunto de fuerzas económicas, sociales, ambientales y culturales, que intervienen en su desarrollo.

En el presente capítulo se pretende profundizar en esta tendencia, clarificando el concepto de "Turismo sostenible" y sus bases fundamentales.

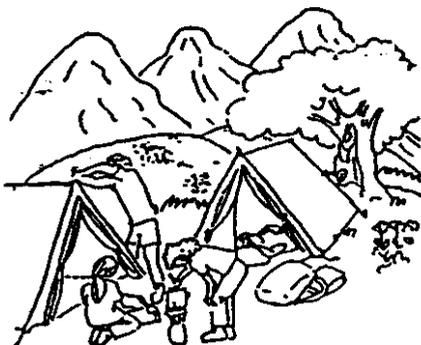
A partir de la lectura de este capítulo, Usted podrá:

- ↳ *Entender el significado del "Turismo sostenible" y los principios claves para su desarrollo.*
- ↳ *Aceptar la importancia de tratar la actividad turística en base a estos postulados.*
- ↳ *Comprender la relación entre Municipio y Turismo sostenible.*
- ↳ *Reconocer las ventajas que este modelo de turismo puede reportarle a su Municipio.*
- ↳ *Sentirse participe y responsable de la aplicación del Turismo Sostenible en su municipio.*

El significado del "Turismo Sostenible" viene del concepto "Desarrollo Sostenible", pues ser sostenible se considera, hoy en día, básico e indispensable para cualquier tipo de desarrollo económico.

¿Pero qué significa ser sostenible?

Sostenibilidad significa, compatibilizar la búsqueda del desarrollo con la necesidad de conservar el patrimonio y los atractivos disponibles para el turismo.



El turismo sostenible se basa en una relación de armonía entre el aprovechamiento de los recursos con fines turísticos, y su permanencia en el tiempo...

Es decir, que es preciso trabajar con el patrimonio turístico sin degradarlo, con el propósito de mantenerlo durante muchos años para el disfrute de las generaciones presentes y futuras.

Se trata en definitiva, de una relación de armonía entre el aprovechamiento de esos bienes y su permanencia en el tiempo.

El turismo representa una alternativa a esa búsqueda legítima de progreso y bienestar económico, siempre que su manejo esté apoyado en condiciones de respeto a su soporte natural y cultural.

A partir de aquí es posible definir el Turismo Sostenible, como:

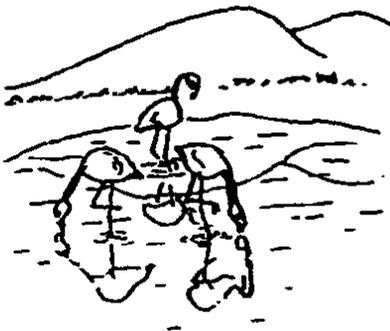
...un proceso de desarrollo económico y de progreso social y cultural, que se produce en armonía con su ambiente o entorno (áreas urbanas o rurales), ajustándose a las necesidades presentes pero conservando los mismos recursos turísticos para el futuro.

Los objetivos básicos del Turismo Sostenible son los siguientes:

- Una distribución más justa de los beneficios de la actividad turística, sobre todo respecto a la comunidad local.
- La mejora sustancial en la calidad de vida de los residentes.
- El reforzamiento de los valores culturales y de identidad social.
- La conservación de los atractivos del lugar para las generaciones futuras.
- Una experiencia gratificante, de calidad e interés para el visitante.
- El equilibrio entre turismo, negocio y conservación.

El turismo sostenible no es una elección, sino una exigencia y un compromiso que debe asumirse si un municipio decide ser turístico.

PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO SOSTENIBLE



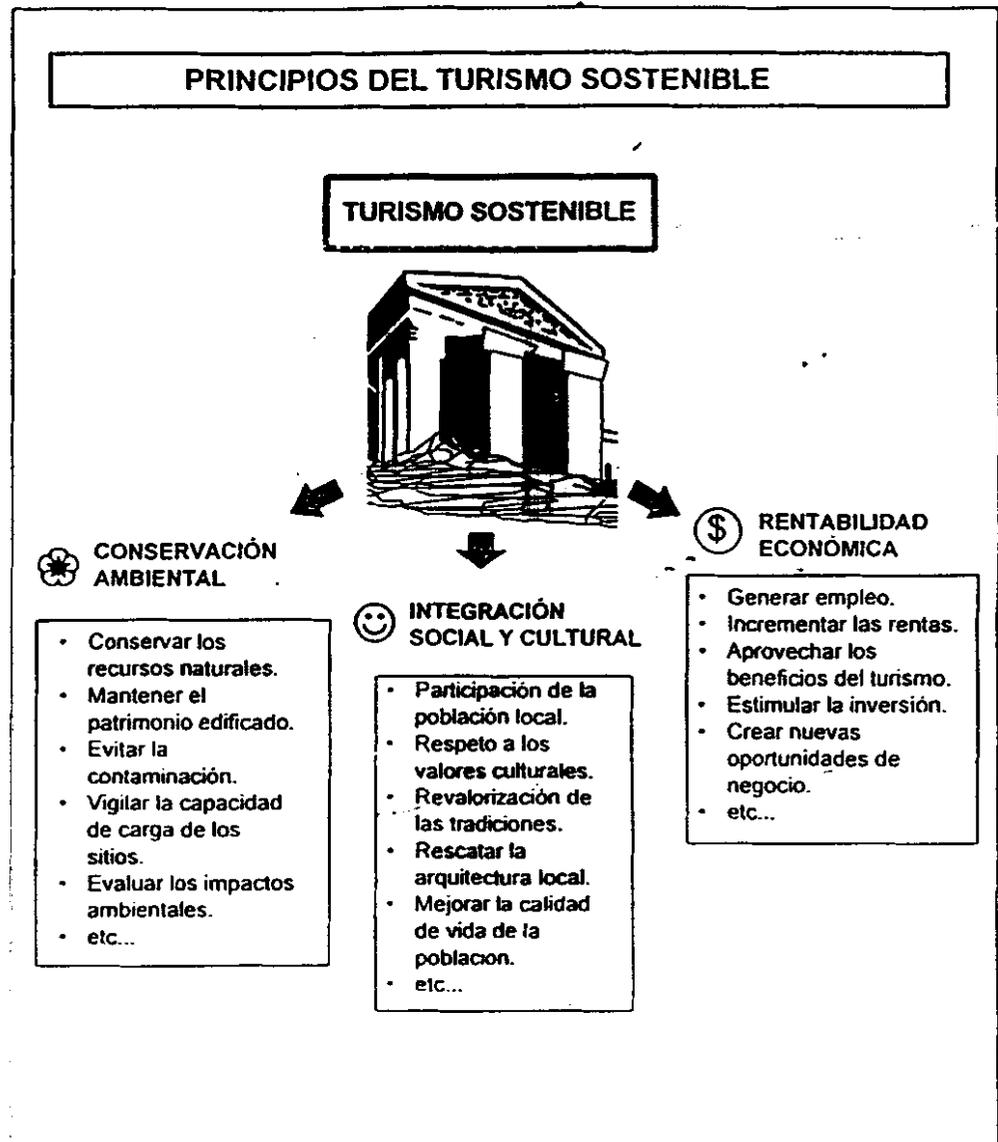
La posibilidad de incorporar esta filosofía de desarrollo a los planes de su municipio, requiere como punto de partida la reflexión y aceptación de los principios fundamentales del turismo sostenible.

Estos principios son tres:

1. **La conservación ambiental:** Responde a la garantía de que el desarrollo turístico sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales y con la diversidad biológica.
2. **La integración social y cultural:** Para que los principales beneficiarios del turismo sean los propios residentes, gracias a las oportunidades de progreso y bienestar que brinda, pero siempre de forma compatible a su cultura y tradiciones.
3. **La rentabilidad económica:** Busca el equilibrio entre las inversiones necesarias y los ingresos por turismo, de modo que el desarrollo pueda auto mantenerse en el tiempo, asegurando además la conservación de los atractivos que generan tales beneficios.



El equilibrio entre estos tres principios básicos, es la clave del éxito de una política turística bien llevada, cuyo fiel de la balanza será la autoridad municipal como responsable principal de su aplicación.



CONCEPTOS ASOCIADOS AL TURISMO SOSTENIBLE

Para impulsar un desarrollo turístico basado en los principios de "sostenibilidad", es decir, de permanencia y estabilidad a lo largo del tiempo, es preciso aclarar los conceptos que ayudan a su aplicación real.

Son estos conceptos:

- La capacidad de carga turística,
- La calidad turística y,
- Los impactos esperados o generados.

Explicaremos a continuación el significado de cada uno:

■ La Capacidad de Carga de un espacio turístico

La capacidad de carga se define como el límite de uso de un lugar de interés turístico. El punto hasta donde es posible controlar los efectos negativos producidos por la presión de visitantes.

Es decir, consiste en saber qué cantidad de turistas puede absorber un lugar turístico para que no se vea masificado y pierda su atractivo.

Por ejemplo, un lago lleno de embarcaciones de paseo o deportivas, no es un paisaje bello y paradisíaco, o unas ruinas precolombinas abarrotadas de visitantes pierden todo su encanto e interés, impidiendo apreciar su verdadero valor.

Ahora bien, determinar dicho límite de visitantes no es fácil, puesto que ello implica controlar y restringir dicha presión.

Sin embargo, una autoridad municipal alerta y preocupada por sus recursos turísticos, es capaz de



La capacidad de carga es el límite de uso de una zona de interés turístico...

detectar el riesgo de sobrecarga de un sitio y actuar con previsión evitando llegar a ese nivel.

Para ayudarle a conocer el límite de riesgo sobre el cual los efectos son dañinos en el patrimonio, tenga en cuenta las siguientes señales de alerta:

- Desde el punto de vista físico, un claro límite de riesgo es cuando se empieza a producir un proceso acelerado de deterioro de las instalaciones o del lugar, a un ritmo superior a su normal mantenimiento.

- Por ejemplo, un edificio histórico que progresivamente pierde parte de su valor arquitectónico o artístico, por efecto de la concentración de gente (pintadas, humedad, vandalismo, etc.)

- Desde el punto de vista biológico, corresponde a una sobreexplotación del recurso natural, por encima de los límites que impiden su regeneración.

- Por ejemplo, la fragilidad de la capa de suelo de un bosque sometido a las pisadas continuas de los visitantes; o la recolección de especies de flora de manera descontrolada.

- Desde el punto de vista socio-cultural, el riesgo se produce cuando la presión turística es capaz de alterar los valores culturales y hábitos tradicionales de la población local.

- Por ejemplo, cuando los alimentos típicos o la dieta normal es sustituida por costumbres importadas, como la comida rápida.

- Desde el punto de vista psicológico, un nivel indeseable se alcanza cuando los visitantes se sienten incómodos o insatisfechos por una excesiva concentración de público, o por un espacio mal dimensionado.

***La capacidad de
carga intenta
definir cuántos
turistas queremos,
y cuántos
podemos recibir...***

- Por ejemplo, un museo de escasas dimensiones o con visitantes en exceso, donde es imposible apreciar y disfrutar de las obras expuestas.

En definitiva, la capacidad de carga intenta llegar a un equilibrio entre los turistas que queremos y los que realmente estamos en capacidad de recibir.

■ La Calidad del espacio turístico

El término calidad es muy amplio y puede ser aplicado a:

Calidad es hacer las cosas lo mejor posible...



- El entorno en el que se desarrolla la actividad turística.
- Los servicios, por ejemplo, de alojamiento, de comida, transportes, etc.
- Los profesionales dedicados a atender a los visitantes.
- Las condiciones de vida de la población local.
- Y en conjunto la oferta turística.

Respecto al ambiente que rodea al turista por ejemplo, la calidad es la medida en que una zona se mantiene libre de contaminación (acuática, visual, atmosférica o acústica) y atractiva a la vista, es decir, ordenada, limpia, acogedora y segura.

Un significado más vinculado a la calidad de los servicios y a la actitud de quienes están al frente de la actividad turística, es hacer las cosas lo mejor posible, esto quiere decir, dar al huésped lo que espera.

La calidad responde, al objetivo de obtener la mejor consideración del cliente o turista, sobre el lugar, sus servicios y su gente.

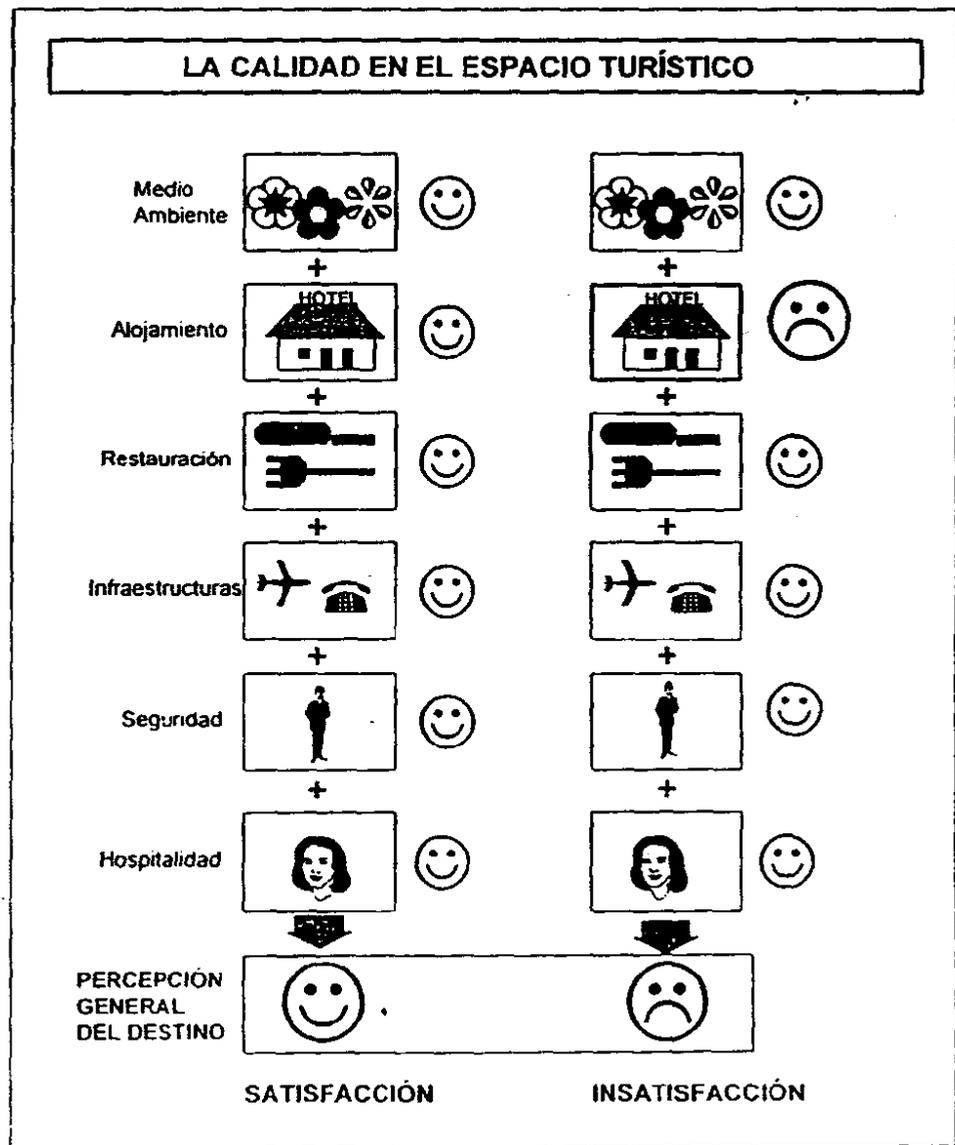
Calidad debe existir a todos los precios y niveles, ya que depende básicamente de la satisfacción del cliente. Cuando esto se produce hablamos de una adecuada relación calidad-precio.

Si decae o se resiente la calidad turística en el municipio, la economía turística decae o incluso desaparece...

Los estándares de calidad se establecen normalmente a nivel nacional o incluso internacional, y es usual aplicarlos por ejemplo en el caso de los hoteles, diferenciando sus categorías en una escala de una a cinco estrellas.

La calidad se resiente cuando algo falla, pues el turista ya no se sentirá completamente satisfecho.

Por eso, es necesario controlar que los recursos turísticos estén bien conservados, que los servicios sean correctos y el precio el justo.



No debe olvidar nunca como responsable turístico, que si decae o se resiente la calidad en su Municipio, la economía turística decae o incluso desaparece.

■ **Los Impactos de la actividad turística**

Los impactos, son los efectos sobre el medio y la sociedad, que trae consigo toda actividad turística...

Toda actividad turística trae consigo efectos, sobre el medio y la sociedad en la que se implanta.

Tales efectos se denominan impactos, y pueden ser de muchos tipos, aunque normalmente se presta una especial atención a los ambientales y a los socio-económicos.

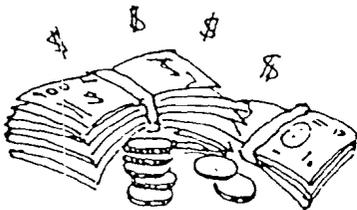
Los impactos turísticos pueden ser positivos, cuando generan una influencia beneficiosa para la comunidad o el medio físico.

O pueden ser negativos, cuando dejan una huella que daña o perjudica las características originales del lugar o la cultura propia.



➤ Un impacto positivo desde el punto de vista ambiental, puede ser la reforestación de un bosque o la limpieza de un río contaminado, para adecuarlos a fines turísticos.

➤ Desde el punto de vista socio-económico, un impacto positivo de la actividad turística es la generación de puestos de trabajo, que incrementan los ingresos del municipio, y a su vez mejoran la calidad de vida de la población.



➤ Un impacto negativo para el ambiente, es el agotamiento de los recursos que provoca una actividad turística descontrolada. Por ejemplo, la flora y fauna de un lago alterada por efecto de las embarcaciones de motor, o una reserva natural atravesada por una carretera de gran circulación.

- Un impacto social negativo, puede ser el desequilibrio económico entre turistas y población local, cuando existen condiciones de marginalidad que generan un abismo entre ellos. En este caso, es fácil caer en problemas de prostitución o delincuencia.

El turismo sostenible busca reducir los impactos negativos de la actividad turística, y reforzar los positivos...

El Turismo Sostenible intenta reducir los impactos negativos de la actividad y reforzar los positivos, a través de una justa distribución de los costos y los beneficios, para lograr el adecuado equilibrio entre medio-ambiente y sociedad.

Por esto, es condición básica en la gestión del turismo, exigir estudios de impacto ambiental y socio-económico, para prever los posibles efectos de proyectos turísticos sobre el territorio y la población de nuestros municipios.

De este modo, actuaremos con responsabilidad y comprometidos plenamente con el objetivo de aprovechar nuestros atractivos con fines turísticos sin empeñar su supervivencia.

CONVENIENCIA DEL TURISMO SOSTENIBLE PARA LA COMUNIDAD

Es importante analizar las **ventajas** del Turismo Sostenible para la comunidad y la municipalidad, como principales protagonistas y como receptores de sus consecuencias.

Y después, reflexionar sobre la necesidad de trabajar en esta dirección:

- ✓ El turismo sostenible nos ayuda a ser **conscientes de los impactos** del turismo sobre el entorno natural, social y urbano.
- ✓ Se basa en **criterios de control** de la actividad turística, como la capacidad de carga y la calidad,

para asegurar una buena experiencia tanto para los turistas como para los residentes.

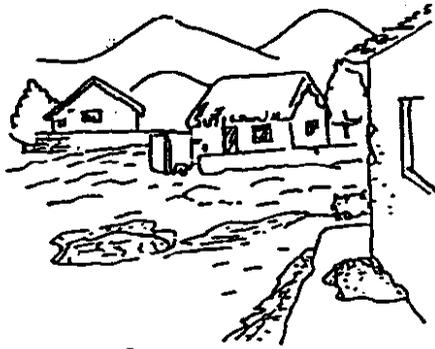
El turismo sostenible busca una distribución más equitativa de los beneficios económicos, por eso la participación de la población es fundamental para lograr la justicia social que predica...



- ✓ Busca una distribución más equitativa de los beneficios económicos, por eso la participación de la población local (micro-empresas, capacitación laboral, etc.), es una condición básica para lograr la justicia social que predica.
- ✓ Es una garantía para la protección de los recursos naturales y para su conservación a largo plazo.
- ✓ Se basa en la calidad del destino turístico, que asegura un mayor nivel educativo y un mayor poder adquisitivo de los visitantes.
- ✓ Contribuye a diversificar la economía turística, puesto que destaca los atractivos naturales, pero también los valores culturales y sociales, ampliando la oferta turística de un lugar (ecología, cultura, deportes, aventura, arqueología, etc.).
- ✓ Pretende integrar a la población local, como parte activa y creativa de dicha economía turística, a través de sus iniciativas particulares (pequeños hoteles, fondas, transportes, visitas y excursiones guiadas, artesanía, etc.).
- ✓ Genera divisas porque atrae a más turistas, lo cual incide igualmente en la inyección de capital y fondos a la economía local.
- ✓ Constituye el futuro del turismo, pues cada vez más la gente busca el contacto con la naturaleza, el patrimonio bien conservado, el retorno a las tradiciones y la vida sana.
- ✓ Se basa en un menor consumo energético y en tecnologías no contaminantes.

- ✓ Es una alternativa para el aprovechamiento de espacios tradicionalmente marginados o de escaso interés turístico, como zonas rurales o agrícolas, y grandes extensiones naturales de bosques, sabanas, marismas o desiertos.

- ✓ Representa una oportunidad de progreso para levantar o dar un nuevo impulso a la economía de lugares deprimidos, o con graves problemas de actividades económicas en proceso de retroceso (minería, pesca, agricultura, etc.)



- ✓ Exige el acondicionamiento de las infraestructuras y equipamientos básicos, como carreteras, alcantarillado, tratamiento de basuras, centros de capacitación, etc., que revierten en beneficio de la población local.

- ✓ Refuerza la autoestima de la comunidad, que ve apreciada y valorada su herencia cultural y su patrimonio histórico y natural.

- ✓ Eleva los niveles de capacitación de la población local, como condición indispensable para el soporte de la actividad.

- ✓ Estrecha los lazos interinstitucionales, pues un componente fundamental de su éxito es la capacidad de coordinación y colaboración entre las diferentes instancias del poder público, y de éstas respecto al sector privado.



MODALIDADES DEL TURISMO SOSTENIBLE: EL ECOTURISMO

El ecoturismo se centra en la observación, disfrute y conservación de la naturaleza...



El turismo sostenible se expresa a través de actividades turísticas, que varían en función de los atractivos y el potencial de cada sitio.

Entre estas formas de expresar el turismo sostenible, destacan: el ecoturismo, el turismo de aventura, el turismo étnico, el científico o deportivo, y muchos más, tantos como condiciones especiales tenga un lugar, y como preferencias muestre la demanda.

Una de las modalidades más difundidas en los últimos años es el "ecoturismo", y merece especial atención por formar parte de la política prioritaria que en materia turística se ha fijado el gobierno de Costa Rica.

El concepto de ecoturismo surgió en la década de los ochenta cuando se vio en el turismo de naturaleza, por el que mucha gente se sentía atraída, una oportunidad para financiar la conservación de las áreas protegidas, y de formar a la población y a los visitantes.

El ecoturismo se define entonces como:

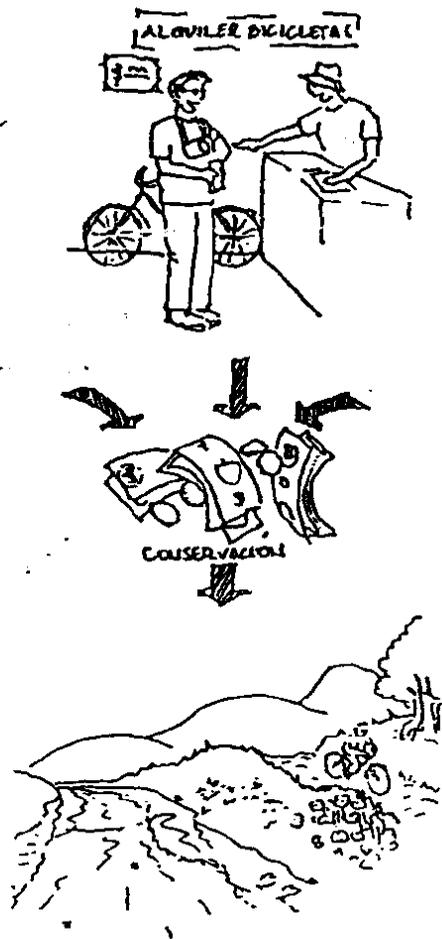
"...un tipo de turismo de base ecológica, centrado en la observación, disfrute y preservación de la naturaleza, preocupado por reducir los impactos negativos sobre el ambiente y por el bienestar de la población local".

Sin embargo, con frecuencia hay diferencias entre teoría y práctica, puesto que el potencial ecoturístico de ciertos lugares se utiliza sólo como reclamo publicitario.

En estos casos, la realidad es que la actividad turística, no significa beneficios para la conservación de las áreas naturales, ni tan siquiera para la mejora de la calidad de vida de la comunidad local.

Por eso, es importante ser serios en nuestro compromiso si queremos ser un municipio ecoturista.

Para convencernos si ese es nuestro camino, nada mejor que repasar las principales ventajas del ecoturismo:



- ✓ La demanda de vacaciones relacionadas con la naturaleza y la cultura, crece más rápido que otro tipo de turismo, por lo que representa una interesante oportunidad de negocio.

Hay que tener en cuenta que la demanda inicial es pequeña, y por ello es fácil duplicarla o triplicarla en poco tiempo.

- ✓ El ecoturista gasta más, entre 100 y 500\$ por día, esta estimación no incluye al viajero de "mochila", cuyo gasto es muy inferior.

- ✓ Una parte de los beneficios deben reinvertirse en el mantenimiento y protección del patrimonio, lo cual exige una gestión adecuada de la actividad turística.

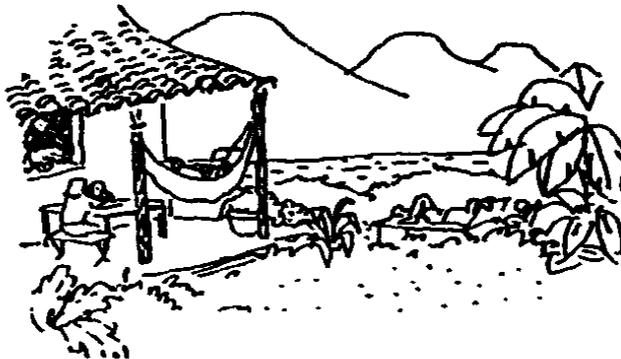
- ✓ El ecoturismo favorece que la mayor parte de los ingresos turísticos queden en el país, si éste es capaz de crear los servicios necesarios (alojamiento y transportes principalmente), a la altura de lo que exigen los operadores y turistas.

- ✓ Visión a largo plazo y beneficios también estables en el largo plazo, si no se comprometen los atractivos que han de disfrutar las generaciones futuras, de lo contrario, su destrucción condena a su fin a la actividad turística.

- ✓ Se requiere una menor inversión inicial, puesto que los equipamientos, servicios e infraestructuras necesarias, son más sencillos que los que

exigen los grandes complejos turísticos tradicionales.

- Debe reconocerse que existe un factor de costo adicional, ya que normalmente los atractivos se localizan en lugares alejados carentes de las infraestructuras básicas (carreteras, aeropuertos, etc.)
- ✓ Es un turismo de pequeña escala, a la medida del contacto humano y de la proximidad a la naturaleza. Por eso, necesita solo los servicios e instalaciones básicas, con el menor impacto al entorno original, pero sin perder la idea de comodidad y confort para el visitante.
- ✓ Su éxito depende de la conservación de la naturaleza y de la implicación de la población local, encargada de aprovechar de manera racional el uso del patrimonio como alternativa económica (a través de programas de microempresas), y como promesa de una vida mejor para ellos y sus hijos.



¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD?

El capítulo anterior nos ha servido para comprender la importancia de llevar a cabo políticas de impulso a la actividad turística, basadas en los principios del desarrollo sostenible.

En el presente capítulo, profundizaremos en el papel y en la responsabilidad de la municipalidad como promotora del turismo sostenible.

Después de leer este capítulo, Usted con seguridad:

- ↳ *Se sentirá como responsable municipal, parte de un proyecto apasionante como es el de la planificación del turismo en su comunidad.*
- ↳ *Reflexionará sobre las funciones y competencias que desde la Municipalidad se puede cumplir en materia turística.*
- ↳ *Comprenderá los intereses y beneficios que tienen en común todos los agentes sociales implicados en el desarrollo turístico.*
- ↳ *Valorará la importancia de la responsabilidad compartida en el reto de un turismo sostenible.*
- ↳ *Tendrá en cuenta el perfil del planificador o responsable turístico municipal.*

TURISMO, MUNICIPALIDAD Y COMUNIDAD

En los primeros capítulos se hablaba de que el turismo es una elección, y que por tanto, un municipio para convertirse en un destino turístico debe manifestar esta intención y trabajar en esa dirección consciente de los costos y beneficios que ello implica.

El turismo es una cuestión de voluntad de ser de todos los agentes sociales implicados, lo que significa asumir un compromiso de colaboración...

El turismo es una cuestión de voluntad de ser de todos los agentes sociales implicados, lo que significa asumir un compromiso de colaboración, basado en el objetivo de alcanzar los propios intereses a partir de una meta común.

En este sentido, la Municipalidad es el puente entre actividad turística y comunidad. El canal de entendimiento y armonización entre los distintos objetivos.

Si ese puente no se construye o no es sólido, se produce la desconexión entre turismo y sociedad.



Este aislamiento significa, por una parte, que los beneficios de la actividad turística no llegan a la población local, y por otra, que los impactos negativos del turismo no tienen control o respuesta que obligue a corregirlos.

Una condición básica para que este puente sea lo suficientemente estable y útil, para canalizar las relaciones entre uno y otro lado, es el contar con un marco legal que respalde la autonomía municipal.

Es necesario cuando menos, que dicho marco legal confiera a la Municipalidad suficientes competencias en materia turística, como para hacerlo gestor de su propio desarrollo y responsable de sus resultados.

La única posibilidad de configurar un triángulo, símbolo de estabilidad y solidez, cuyos vértices sean la municipalidad, el turismo y la comunidad, es avanzar hacia un sistema de gestión descentralizada,

que tenga como eje el reforzamiento de la administración local.

Mientras el marco legislativo a nivel nacional se adapta a esta necesidad, la municipalidad como organismo rector del progreso local, no puede detenerse, y en mayor o menor medida debe convertirse en el principal promotor del turismo sostenible.



RESPONSABILIDADES DE LA MUNICIPALIDAD

En Costa Rica la gestión municipal responde a las funciones tradicionales de la municipalidad como recaudador de impuestos, regulador del ordenamiento espacial, creador de equipamientos e infraestructuras básicas, y promotor de eventos cívicos y culturales.

Permaneciendo la municipalidad desvinculada hasta cierto punto de competencias reales y específicas en materia turística, que corresponden en este caso a la administración central a través del Instituto Costarricense de Turismo.

Desde el actual Régimen Municipal, se puede actuar en favor de la planificación de un turismo sostenible..

No obstante, desde el actual Régimen Municipal también se puede actuar en favor de la promoción turística (siempre en consonancia con la estrategia a nivel nacional), y del establecimiento de las bases de un turismo sostenible.

La forma de lograrlo se enmarca dentro del cumplimiento de su objetivo fundamental, que es la mejora de la calidad de vida de su comunidad, procurando mantener un ambiente apto para vivir y trabajar.

Para ello, la municipalidad debe intentar asumir como mínimo las funciones que le corresponden por ley, y que están en perfecta correlación con los principios del turismo sostenible.

Constituyendo este compromiso de defensa de sus deberes y derechos, el mejor soporte para un efectivo impulso al desarrollo turístico local.

Las principales funciones de la municipalidad, son las siguientes:

- Planificación del uso del suelo.

Esta competencia determina en buena medida, la selección de áreas prioritarias para el desarrollo y la

identificación de su potencial (agrícola, turístico, industrial, forestal, etc.).

Así como también, la previsión de los equipamientos e infraestructuras básicas, de acuerdo a las necesidades de la población, y los límites y condiciones del crecimiento urbano y rural.

Uno de los factores que contribuyen a hacer competitivo un destino turístico, es la salud de su territorio y su capacidad de ordenación...

La administración local, tiene potestad por tanto, para compatibilizar las actividades productivas y los servicios públicos, lo cual representa el punto de partida para adecuar el territorio a un objetivo de desarrollo, sea turístico o de cualquier otro tipo.

En este sentido, hay que destacar que uno de los factores claves que contribuyen a hacer competitivo un destino turístico, es la salud de su territorio y su capacidad de ordenación.



- **Dotación de servicios básicos y construcción de obras públicas.**

Esta función garantiza la cobertura, ejecución y gestión de los servicios básicos, como el abastecimiento de agua, la electrificación, la recolección de basura, la disposición de desechos sólidos y líquidos, las telecomunicaciones, etc.

Así como, la inversión pública en infraestructuras y equipamientos fundamentales para el correcto desenvolvimiento de la vida comunitaria, tales como: carreteras, redes de agua potable, sistemas de alcantarillado, de riego, escuelas, centros de salud, núcleos deportivos, espacios recreativos, mercados, mataderos, viviendas de interés social, etc.

Estos servicios, infraestructuras y equipamientos constituyen el soporte fundamental del desarrollo, más aún, representan un activo o inversión indispensable para encaminar cualquier iniciativa turística.

La municipalidad tiene competencias en la preservación del ambiente, y en la gestión del patrimonio histórico y cultural, siempre en correspondencia con la administración central...



- **Regulación y control del desarrollo.**

Esta función se ejerce a partir de la elaboración de los correspondientes planes de ordenación urbana y territorial, que permiten regular el crecimiento de la ciudad, de los pequeños centros poblados, de las áreas rurales y de los espacios protegidos.

También permiten definir el tipo de construcciones o instalaciones que queremos para tales ámbitos, y las normas a las que deben estar sujetas, que a su vez determinan los requisitos para autorizar una obra, tramitar un permiso o recaudar el catastro urbano.

Conviene destacar otros aspectos igualmente importantes, como la preservación del medio ambiente, el control de la contaminación, y la administración del patrimonio histórico y cultural, en coordinación con las instancias superiores de la administración pública.

El adecuado conocimiento por parte de la municipalidad de las leyes orgánicas del suelo, de costas (zona marítimo-terrestre) o del ambiente, y de todas las normativas existentes es decisivo para asegurar un desarrollo sostenible, y para garantizar la participación y control de la administración local en la planificación del turismo.

- **Recaudación de impuestos.**

Tradicionalmente ésta ha sido la principal función del municipio, la fijación y recaudación de los tributos, tasas e impuestos necesarios para financiar los servicios públicos.

Un paso adelante, en esta responsabilidad sería lograr en beneficio de la comunidad, de la administración municipal y del propio turismo, la autogestión necesaria para aumentar los ingresos municipales y favorecer la gestión del desarrollo económico.

• Coordinación y promoción.

La municipalidad debe ser el órgano de participación a través del que se expresen las demandas, y se logre el consenso...



Dentro de su función como ente organizador de la vida social y cultural de su comunidad, la municipalidad incorpora competencias relativas a la coordinación con otros organismos tanto de la administración pública, como del sector privado.

Relaciones fundamentales, para hacer viables muchos de los proyectos necesarios para la mejora de la calidad de vida de la población.

Por otra parte, este poder de convocatoria debe hacerse extensivo a la comunidad en su conjunto, en el sentido que la municipalidad debe ser el órgano de participación a través del cual se expresen las demandas y se logre el consenso.

Como parte complementaria de estas competencias, es importante destacar la función de informador y promotor de eventos culturales y artísticos, que debe cumplir la municipalidad, compatible con la misión de promoción turística.

La organización de campañas informativas y cívicas, son responsabilidades que le permiten tomar las riendas del desarrollo turístico local, contando siempre con el marco de referencia que representa los planes o estrategias a nivel nacional.

Conscientes de las dificultades que afectan al gobierno local, cuando los problemas que enfrentan sobrepasan muchas veces sus posibilidades, por:

- La limitación de medios económicos,
- Los conflictos de competencias entre las diferentes instancias públicas,
- La indefinición de la legislación en determinadas materias,
- La insuficiente capacitación técnica para la toma de decisiones acertadas en materia turística.

Lo importante es centrar el esfuerzo en la definición de los objetivos prioritarios y en su gestión eficiente y responsable, para lo cual este Manual debe ser de utilidad.

INTERESES Y BENEFICIOS COMUNES

El desarrollo turístico no es una tarea en solitario, sino que depende del esfuerzo conjunto de todos...



Municipalidad, empresarios y comunidad, socios en la empresa común, de desarrollar la actividad turística...

El desarrollo turístico no es una tarea en solitario, sino que depende del esfuerzo conjunto de todos los agentes sociales implicados. La municipalidad debe ser en ese contexto, el ente coordinador por excelencia.

Los agentes sociales con capacidad de intervención en la actividad turística, pueden ser de diferente tipo, pero a efectos de simplificar el análisis, hablaremos de tres grupos principales:

- La municipalidad como tal, en representación del sector público;
- los empresarios, como parte del sector privado;
- y la comunidad, que agrupa diferentes intereses, pero que en conjunto busca mejorar sus condiciones de vida.

Todos ellos, municipalidad, empresarios y comunidad, pueden calificarse en conjunto como socios en este proyecto o empresa común, consistente en desarrollar la actividad turística, bajo el marco de un turismo sostenible.

El objetivo final que partiendo de esta situación debe lograr la municipalidad, como árbitro, es intentar conciliar las diferentes aspiraciones y exigencias legítimas de cada grupo.

En definitiva, alcanzar el consenso necesario para hacer viable el proceso de desarrollo turístico, a través de las consultas pertinentes y la disposición a colaborar de los diferentes grupos sociales.

Si consideramos por separado los intereses que en teoría persigue cada uno, podremos llegar a la conclusión que existe entre ellos un campo común de acuerdo, que permite lograr un pacto aceptable para todas las partes.

Además, dentro del proceso de desarrollo turístico, se generan relaciones de dependencia entre unos y otros que derivan en beneficios económicos para todos.

A continuación, intentaremos ubicarnos en el lugar de cada grupo, y definir sus posibles intereses en relación al turismo:

• **Intereses de la municipalidad:**

- Elevar la calidad de vida de la población.
- Generar empleo estable.
- Mejorar los ingresos municipales.
- Regular la ordenación espacial y dotar de las infraestructuras y equipamientos necesarios al municipio.
- Elevar la capacitación técnica.
- Lograr una gestión eficiente de los medios económicos y humanos disponibles.
- Velar por la conservación del patrimonio natural y edificado.
- Alcanzar el progreso económico.



***El trabajo coordinado,
es la clave del éxito de
una sociedad con
deseos de aprovechar
la oportunidad que le
brinda el turismo...***

• **Intereses de los empresarios:**

- Disponer de condiciones de estabilidad para la inversión.
- Tener acceso a facilidades financieras.
- Disponer de mano de obra capacitada y eficiente.
- Contar con los servicios e infraestructuras de apoyo necesarias (carreteras, agua, luz, etc.).
- Tramitar los permisos y autorizaciones, bajo un marco burocrático fluido y transparente.
- Obtener de manera fácil y fiable la información básica para la realización de inversiones rentables y seguras.



Reconocer lo que cada grupo de la sociedad considera deseable, es la base de un pacto social en beneficio del turismo...

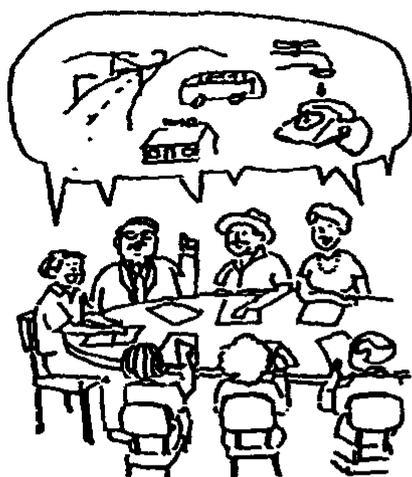
• **Intereses de la comunidad:**

- Mejorar sus condiciones de vida, en cuanto a disfrutar de una vivienda digna y de un entorno urbano o rural satisfactorio.
- Tener acceso a oportunidades de trabajo, que permitan su ascenso o bienestar social.
- Disponer de los servicios básicos necesarios: agua, electricidad, cloacas, alcantarillado, vías de acceso y calles en buen estado.
- Cubrir sus necesidades fundamentales, de salud, educación y recreación.
- Mayor participación en las decisiones políticas que afectan su modo de vida.
- Conservar el patrimonio natural, histórico y cultural, por su simple disfrute y también para garantizar el propio sustento familiar.
- Un futuro mejor para sus hijos.

A partir del reconocimiento de lo que cada grupo de la sociedad considera deseable, es posible ver los puntos de interés comunes, para aprovecharlos como base de un pacto social en beneficio del turismo.

• **Aspectos de interés compartidos:**

- Mejorar los elementos que constituyen el soporte del territorio: las infraestructuras, servicios y equipamientos de apoyo.
- Crear y apoyar alternativas de desarrollo económico, que representen ingresos para la municipalidad, oportunidades de negocio para el empresario, y empleo para la comunidad.
- Elevar la capacitación técnica para mejorar las condiciones de competitividad, a nivel personal y global.
- Conservar el patrimonio que supone la fuente de ingresos y progreso para el conjunto de la sociedad.
- Lograr un progreso económico estable y un bienestar sostenido a largo plazo.



El diálogo entre todas las fuerzas sociales es esencial para la buena marcha del turismo...

El trabajo coordinado sobre estos temas y el compromiso real de cada grupo poniendo sobre la mesa, cuál es la cuota de su contribución para lograr tales objetivos, es la clave del éxito de una sociedad con deseos de aprovechar la oportunidad que brinda una actividad turística bien llevada.

Cuando un municipio se define a sí mismo como turístico, dicha actividad se convierte en su eje económico principal, y esta decisión debe ser compartida por todos los agentes sociales, conscientes de que tal interés será prioritario.

El diálogo entre todas las fuerzas es esencial, basado en unas relaciones fluidas y complementarias.

Por el contrario, el aislamiento de cada grupo en sí mismo, y su acción descoordinada, solo conduce al caos, que en ningún caso es la fórmula del progreso económico equilibrado y participativo que plantea el turismo sostenible.

LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS DEL TURISMO

Si los atractivos turísticos, que son la motivación básica de un viaje, no están en buenas condiciones, el primer eslabón de la cadena del gasto turístico, se rompe...

¿Qué nos da el turismo a cambio de este esfuerzo de coordinación entre todos?

Los beneficios que cada uno de los agentes sociales, puede recoger del turismo son muchos (ya hemos hablado antes de sus ventajas), pero centrándonos solo en el aspecto económico, veremos el "efecto multiplicador".

La mejor manera de explicar en qué consiste el efecto multiplicador del turismo, es imaginarnos el proceso que sigue el dinero que gastan los turistas cuando viajan:

- 1) El gasto turístico provoca una reacción en cadena, que se inicia desde el momento en que cualquier persona decide viajar a un destino turístico.
- 2) La persona se pone en contacto con una agencia de viajes, y contrata su medio de desplazamiento hasta el lugar (avión, autobús, tren, etc.), y en algunos casos, su alojamiento y comidas.
- 3) Esta acción pone en marcha los servicios turísticos, algunos de ellos locales y otros de grandes empresas internacionales, que prestarán la oferta de alojamiento y de transporte en el lugar elegido.
- 4) Mientras mayor sea la prestación de los servicios a nivel local, es decir, en el propio municipio, mayores serán también los beneficios que queden en la comunidad.

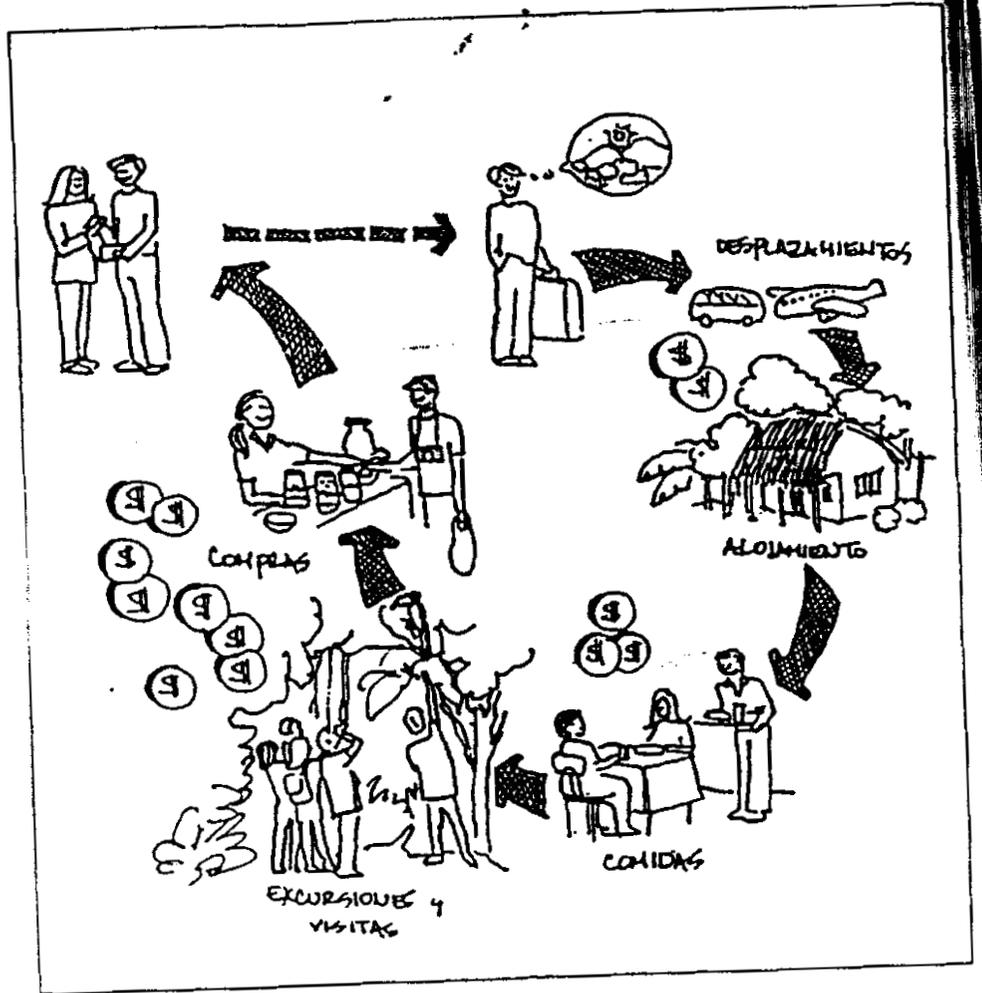
Por eso, debemos esforzarnos en apoyar las pequeñas y medianas empresas en nuestro municipio, como hoteles, restaurantes, compañías de transporte, agencias de viaje para excursiones y visitas, guías turísticos, etc.

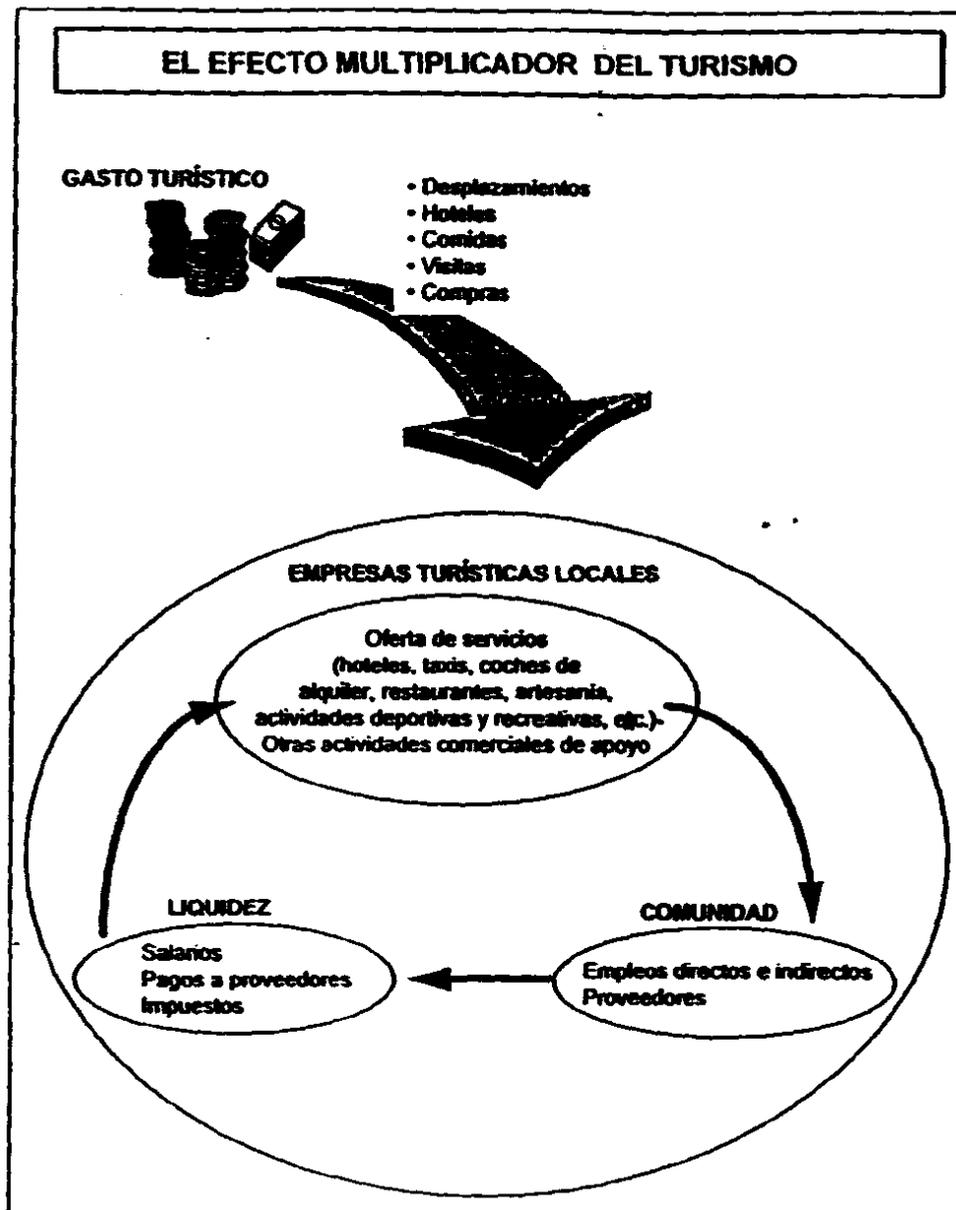
- 5) Una vez que el turista llega al lugar elegido, realiza innumerables gastos:
 - Puede contratar por su cuenta un hotel o posada;
 - Alquilar un vehículo o utilizar un taxi;
 - Realizar las comidas diarias; tomar bebidas y refrigerios;
 - Hacer compras de artesanía, de productos típicos;
 - Pagar la visita a los sitios de interés turístico;
 - Contratar los servicios de un guía;
 - Asistir a espectáculos, conciertos, fiestas tradicionales, alquilar equipos deportivos, etc.

- 6) Paralelamente, las empresas vinculadas a estos gastos y encargadas de satisfacer tales demandas de consumo, necesitan a su vez proveedores que les suministren:
- Los alimentos y bebidas,
 - los objetos de artesanía,
 - las bicicletas de paseo,
 - y otros productos de consumo variados.
- 7) También necesitan de gente que realice labores como: el mantenimiento, la atención al cliente, la venta en establecimientos, el servicio de limpieza, de comida, de información, etc.
- 8) Estas personas incorporadas al mercado de trabajo que genera la actividad turística, obtienen un salario, que les permitirá satisfacer sus propias necesidades de consumo, fortaleciendo así la economía local.
- 9) Los empresarios por su parte, en la medida en que prospere su negocio, podrán reinvertir los beneficios, ampliando o diversificando sus servicios, lo cual sin duda, favorece la creación de nuevos empleos (directos e indirectos).
- 10) Se convierte de este modo, el gasto turístico en círculo de intereses y beneficios encadenados. En el que cada uno de los eslabones de esa cadena, representa dinero en movimiento, que toca a todos los que decidan involucrarse realizando un trabajo o inversión concreta.

Esta acción de dependencia entre unas personas y otras y de progresivo aumento del dinero que se originan a partir del gasto que realiza un turista, es lo que llamamos el efecto multiplicador de la economía turística.

EL GASTO TURÍSTICO





El efecto multiplicador, depende lógicamente del número de turistas que nos visiten, mientras más y mejores turistas, más ingresos.

Pero, ¡atención!... debemos mantener el justo equilibrio, para evitar que un número excesivo de visitantes puedan poner en peligro la conservación de nuestros atractivos, que al fin y al cabo son la razón de su viaje.

No olvidemos nunca que sin esos atractivos en perfectas condiciones, el primer eslabón de la cadena se rompe, y por tanto, es inviable el desarrollo económico que esperamos del turismo.

EL PERFIL DEL PLANIFICADOR O RESPONSABLE TURÍSTICO

*La
responsabilidad
de la planificación
y gestión turística
en la
municipalidad,
debe
corresponder a
una persona con
liderazgo...*



Ya hemos mencionado que la municipalidad debe liderar el proceso de desarrollo turístico, actuando como puente entre la comunidad, los empresarios y la propia administración pública.

La responsabilidad dentro de la municipalidad debe corresponder por tanto, a una persona con liderazgo, quien hará uso de este Manual de forma más intensiva.

La atribución básica de este responsable turístico, será actuar como promotor del turismo dentro del territorio municipal, aplicando los criterios que guían la planificación del espacio turístico.

La importancia de definir el perfil de este responsable de turismo, se basa en las siguientes consideraciones:

- Hacer una aplicación más efectiva de las recomendaciones de este Manual.
- Encomendar el trabajo de planificación y seguimiento de la actividad turística, a una persona con capacidad para ello.
- Fijar responsabilidades con absoluta claridad, para de este modo exigir resultados en dicho trabajo.
- Facilitar la comunicación entre todos los grupos de la sociedad: residentes, empresarios y administración pública.
- Responder las demandas de información, asesoría u orientación de cualquiera de los miembros de la comunidad.
- Formar el equipo de trabajo para llevar a la realidad la tarea de planificación y gestión del turismo.

Ahora bien, ¿Cuál ha de ser el perfil de este responsable turístico?

■ **El perfil del responsable turístico.**

Las condiciones generales que debe reunir una persona para este cargo, son las siguientes:

- ☺ Contar con cierta formación técnica para dirigir el proceso de planificación turística.
- ☺ Tener capacidad de decisión dentro de la organización municipal.
- ☺ Ser alguien representativo dentro de la comunidad, esto quiere decir, disfrutar del aprecio y la buena consideración de la sociedad en que vive.
- ☺ Ser un mediador que goce de credibilidad entre fuerzas sociales distintas: población local, empresarios y administración pública.
- ☺ Distinguirse por su responsabilidad, y su capacidad de motivación.
- ☺ Predicar con el ejemplo, es decir, ser consecuente con su trabajo y sus actos.

■ **Funciones que deberá cumplir el responsable turístico.**

Su perfil debe ponerse a prueba en las responsabilidades que normalmente le tocará cumplir, frente a cada uno de los agentes sociales de su comunidad.

Sus funciones variarán en cada caso, así por ejemplo:

• **Respecto a la población local:**



- Mantener canales de información abiertos.
- Estar disponible para consultas.
- Promover la participación de la comunidad en las decisiones que afectan al turismo.
- Sensibilizar a la sociedad en su conjunto, sobre la responsabilidad que les corresponde a ellos en la buena marcha del turismo.
- Transmitir a la población los postulados del turismo sostenible.

• **Respecto a los empresarios:**

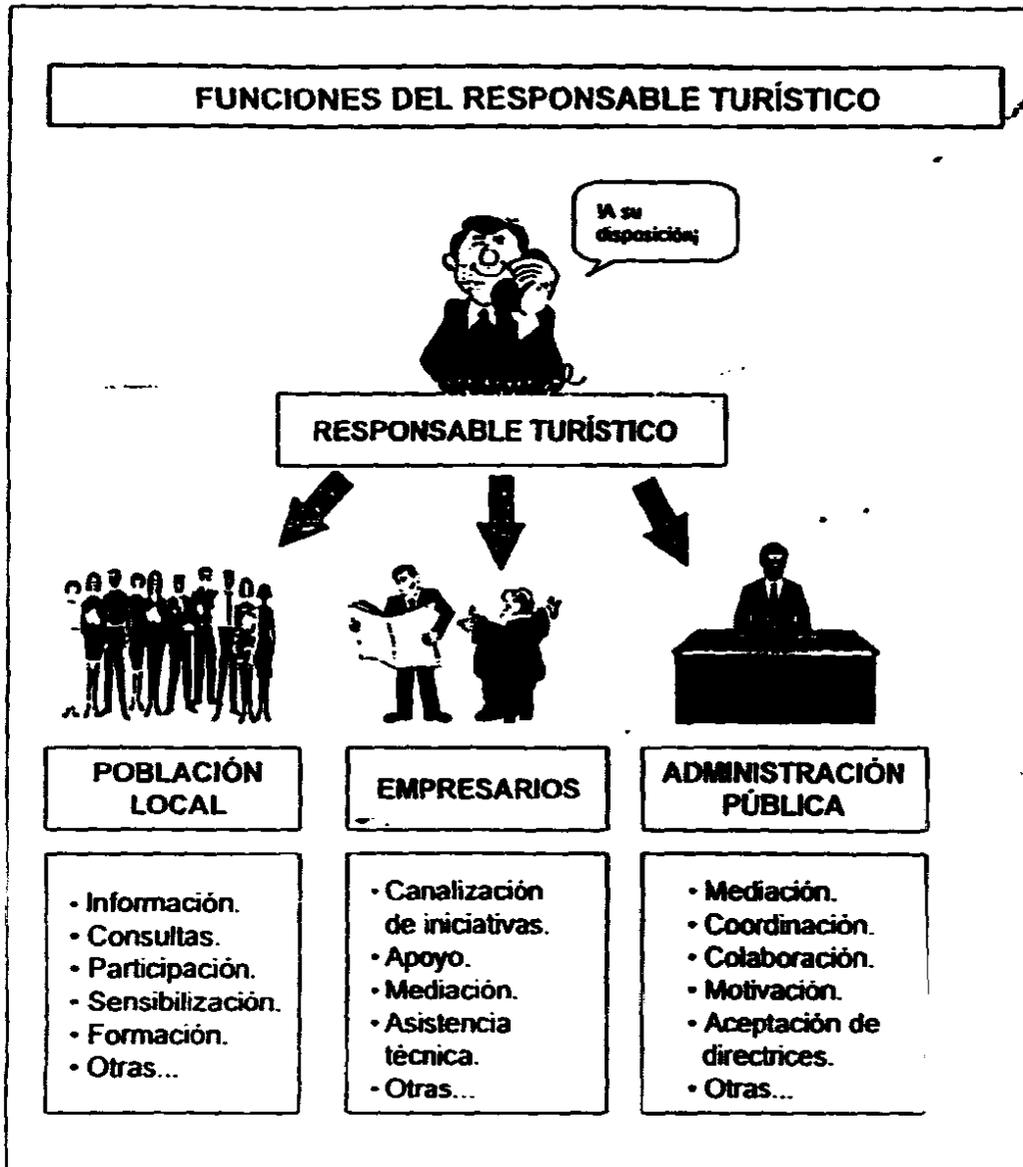


- Canalizar iniciativas de pequeñas, medianas o grandes empresas.
- Apoyar sus propuestas cuando se enmarquen dentro de los principios del turismo sostenible.
- Mediar entre sector público y privado, para lograr un adecuado intercambio.
- Colaborar con ellos, proporcionándoles soporte técnico o asesoramiento cuando sea necesario, en relación a procedimientos a seguir, reglamentación, etc.

• **Respecto a la administración pública:**



- Facilitar las relaciones entre las instancias locales y superiores de la administración.
- Solicitar información o asesoría técnica a las instancias superiores cuando sea necesario.
- Coordinar el trabajo en equipo dentro de la municipalidad, y también con respecto a la administración central.
- Aunar el esfuerzo de los miembros de la municipalidad en favor del turismo.



Finalmente, esperamos que este Manual pueda ser de mucha ayuda al responsable turístico municipal, en la satisfactoria responsabilidad de conducir el desarrollo turístico de su comunidad.

¿CÓMO CREAR UN MUNICIPIO TURÍSTICO?

En el capítulo anterior se ha visto el importante papel que juega la municipalidad como motor del desarrollo turístico, y como pieza de equilibrio entre los intereses de cada uno de los agentes sociales, empresarios, comunidad y la propia administración pública.

Por ello, el presente capítulo intentará explicar los pasos a seguir para la creación de un municipio turístico. Trabajo que le corresponde realizar al responsable turístico municipal y su equipo, como líderes del desarrollo turístico en su comunidad.

Después de leer este capítulo, Usted estará en condiciones de:

- ↳ *Conocer las fases principales del proceso de planificación turística.*
- ↳ *Comprender el significado de los conceptos básicos en cada una de las etapas de la planificación.*
- ↳ *Aceptar la planificación como herramienta indispensable para el desarrollo del turismo, y como mecanismo de control para evitar sus efectos indeseables.*
- ↳ *Tener conocimiento del contenido básico de un Plan de Desarrollo Turístico.*

LA LABOR DE PLANIFICACIÓN DEL TURISMO



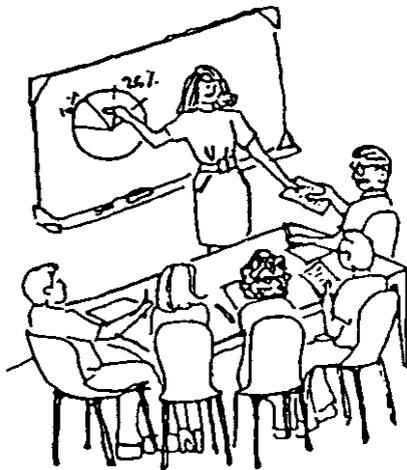
Planificar significa pensar en el futuro y prepararse...

Planificar significa pensar en el futuro y prepararse para afrontarlo de la mejor manera posible.

El proceso de planificación, consiste en organizar la toma de decisiones necesarias para alcanzar lo que deseamos, indicándonos el cómo hacerlo y en qué momento.

La planificación turística representa por tanto, una oportunidad para:

- Plantear lo que deseamos ser como comunidad.
- Conocer quiénes somos en realidad.
- Comprender nuestro entorno, lo que nos rodea, y admitir aquello que pueda limitar o también potenciar nuestras posibilidades de cara al futuro.
- Decidir qué camino seguir.
- Actuar sabiendo cómo hacerlo y cuándo.



■ ¿Quién planifica el turismo?

El planificador es el responsable de llevar a la práctica el método de planificación en sus distintas fases, y de dar cumplimiento a las mismas, intentando siempre hacer bien las cosas.

Aunque lo correcto sería referirnos al equipo planificador, por la necesidad de reunir la capacidad técnica y la colaboración de personas de distinta formación.

El equipo de trabajo debe estar dirigido eso sí, por un responsable principal, que al igual que el entrenador de un equipo de fútbol, sea el encargado de asignar funciones, indicando lo que cada uno debe hacer y coordinar la acción conjunta de todos.

Esto último es fundamental, pues la planificación del turismo depende de aspectos muy variados, de tipo social, económico, ambiental, urbano, etc, en los que la participación de la comunidad y el entendimiento entre sector público y privado, es muy importante.

Por ello, la municipalidad debe ser consciente de la necesidad de contar con un equipo humano capaz de comprender esta realidad, y con ganas de trabajar, colaborar e intercambiar ideas.



El Plan es la diferencia entre pensar y hacer...

■ ¿Qué es un Plan de Desarrollo Turístico?

Un Plan de Desarrollo Turístico es la diferencia entre pensar y hacer.

Porque una cosa es imaginarnos lo que deseamos para nuestro municipio, y otra muy distinta, es sentar las bases necesarias y trabajar para lograrlo.

Por eso el primer paso de este esfuerzo de planificación en equipo, debe ser recogido por escrito, en lo que podríamos llamar un Plan de Desarrollo Turístico.

La finalidad del plan es asegurar un trabajo mejor hecho y más comprometido, evitando que se pierda la información, y permitiendo que ésta pueda ser consultada tantas veces como sea necesario.

Sirviendo así mismo, para mostrar a quien esté interesado el proyecto de futuro de nuestro municipio.

La elaboración de dicho Plan es entonces, la decisión manifiesta de definir lo que se quiere ser y el modo de lograrlo.

El Plan de Desarrollo Turístico, será en consecuencia el documento en el que se registren cada una de las etapas de la tarea de planificación, teniendo presente los objetivos que se desean alcanzar.



■ *¿Cómo se hace un Plan de Desarrollo Turístico?*

El Plan de Desarrollo Turístico, se estructura en cinco etapas principales:

① LOS OBJETIVOS GENERALES.

Sirven para definir qué esperamos conseguir con el desarrollo turístico de nuestra comunidad
...¿Qué queremos ser?, ¿A dónde queremos llegar?.

② EL DIAGNÓSTICO.

Es el análisis de la situación actual. Centrado en el conocimiento de la oferta y la demanda turística en el municipio, su entorno, y las conclusiones sobre los aspectos positivos y negativos que lo caracterizan.
...¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?.

③ LA ESTRATEGIA.

Define la orientación futura del turismo en el municipio, fijando objetivos más concretos y eligiendo la mejor alternativa de desarrollo para nosotros.
... ¿Cómo lograrlo?, ¿Cómo llegar?.

④ LAS ACTUACIONES.

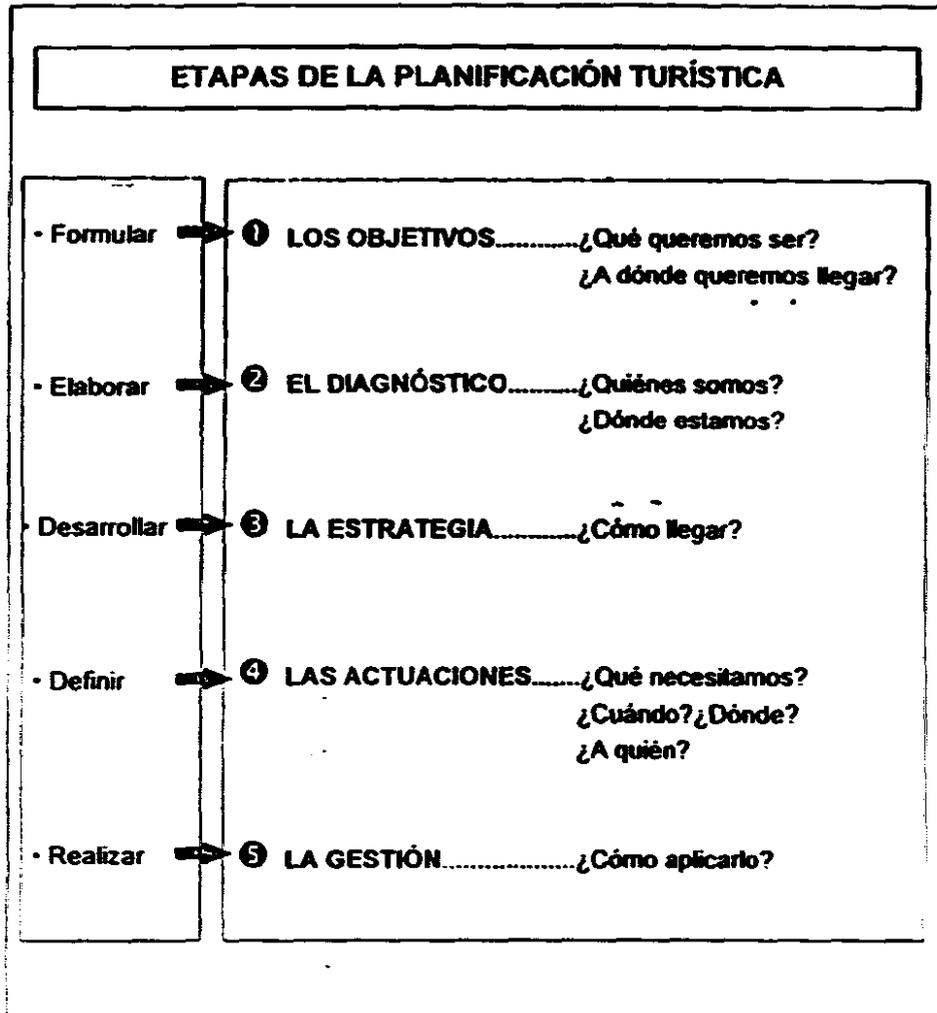
Traduce la estrategia, en acciones concretas que han de ser ejecutadas para llevar a la realidad los objetivos...¿Qué hacer?, ¿Quién lo hará?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?.

⑤ LA GESTIÓN.

Lleva a la práctica la aplicación y el seguimiento de las actuaciones propuestas ...¿Cómo aplicarlas?, ¿Cuánto he avanzado?.

Un plan de desarrollo turístico constituye una metodología de trabajo, es decir, una guía sobre cómo hacer las cosas.

Se convierte así, en una herramienta para dirigir paso a paso el desarrollo turístico de cara al futuro, permitiendo reconocer el terreno en el que nos movemos.

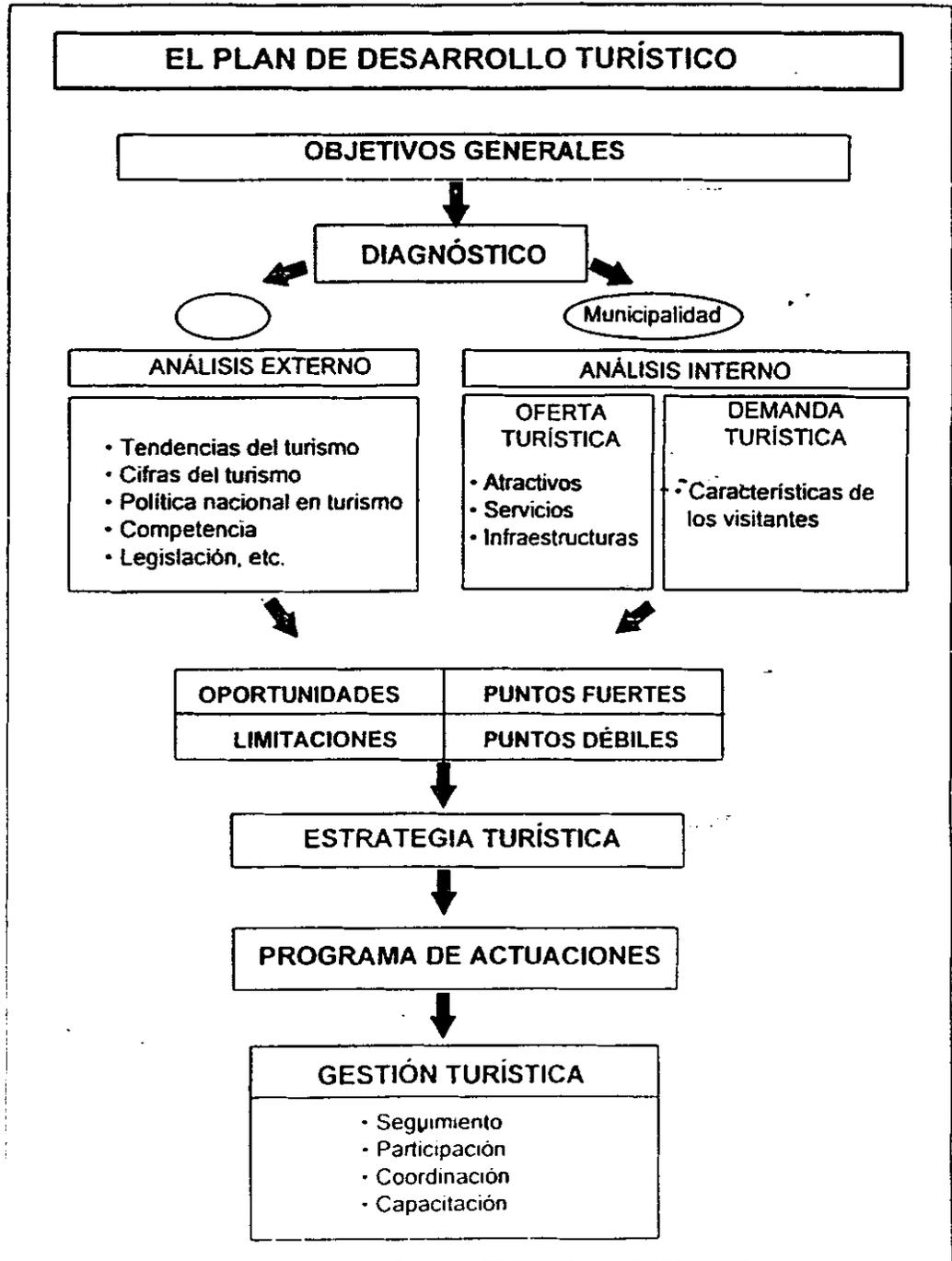


En este sentido, cada una de las etapas mencionadas, nos ayuda a establecer las necesidades de un municipio que elige ser turístico:

El Plan de Desarrollo Turístico en una guía sobre cómo hacer las cosas...

- Comenzando por la definición de lo que será el municipio,
- el reconocimiento de su situación actual,
- las decisiones para mejorarlo,
- y la gestión del programa de actuaciones previsto.

Conviene recordar que un espacio turístico puede verse como un rompecabezas, cuyas piezas deben ajustarse. El Plan desde este punto de vista, es la solución para articular las piezas, y el procedimiento a seguir con este propósito.



■ **¿Cuáles son las condiciones de un buen Plan?**

**Un buen Plan:
"Todos de acuerdo".**

El Plan debe ser producto del consenso entre todos los agentes sociales implicados, reflejando una visión única y compartida de la situación presente y de las propuestas de futuro.

En este sentido, su principal utilidad será establecer los lineamientos que orienten las acciones, tanto públicas como privadas, dirigiéndolas en una misma dirección, para evitar la pérdida de tiempo y dinero.



La elaboración de un Plan de Desarrollo Turístico no corresponde en solitario a la Municipalidad...

El Plan de Desarrollo Turístico, representa un instrumento de apoyo técnico para la planificación a nivel local, que debe incorporar en su redacción las siguientes consideraciones:

- Una posición realista sobre la problemática y los medios materiales y humanos disponibles a nivel local.
- Una visión de conjunto sobre los aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales del municipio.
- Planteamientos concretos y propuestas realizables dentro de las posibilidades del municipio.
- Flexibilidad en cuanto al seguimiento de las pautas mencionadas, incorporando información adicional o prescindiendo de aspectos poco relevantes.
- Un trabajo coordinado entre los diferentes niveles de la administración, pues determinada información y ayuda será facilitada por estas instancias.
- La colaboración de un equipo técnico multidisciplinar, es decir, gente de variada formación.

La labor de elaboración de un Plan de desarrollo turístico no corresponde en solitario a la autoridad municipal.

Es función de los niveles superiores de la administración.



prestar la asistencia técnica necesaria para asegurar por una parte, la debida correspondencia con las políticas turísticas a nivel nacional, y por otra, facilitar la tarea del planificador local.

Para asegurar la buena orientación de su trabajo como planificador, es preciso que aclare sus dudas y sus vacíos de información, manteniendo para su beneficio y el de su comunidad una fluida relación con la administración central.

A continuación, y con la intención de facilitar la comprensión de los términos básicos del proceso de planificación, se repasará el significado de cada una de las etapas.

1 FORMULAR LOS OBJETIVOS

Es importante saber, que los objetivos representan el primer paso que debe afrontar todo planificador y expresan lo que se quiere ser.



Sin objetivos nos encontramos en un barco sin rumbo, en un avión sin plan de vuelo...

Los objetivos deben reflejar por tanto, la visión de futuro, la imagen general de lo que será el municipio en unos años.

Por ello, todo proceso de planificación debe partir de los objetivos que se pretenden lograr, como orientación básica de las líneas maestras del Plan y de sus actuaciones.

Sin objetivos iniciales no podemos plantearnos ningún tipo de trabajo, sencillamente porque no sabríamos para qué nos sirve.

A los niños se les pregunta qué quiere ser de mayores, de la misma forma los municipios que se

inician en la actividad turística, y también los que ya han avanzado en esta tarea, deben tener siempre presente esta reflexión...

...¿qué queremos ser dentro de unos años?,
...¿a dónde queremos llegar?.

Estas preguntas plantean una elección, por ejemplo, ser un municipio turístico, y llegar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad a través de los ingresos turísticos. Fijando así, el norte o la dirección hacia la que se dirigen nuestros esfuerzos.

Ante todo, pensemos:

- ¿Queremos ser un municipio turístico?,
- ¿Qué beneficios queremos obtener del turismo?,
- ¿Qué tipo de desarrollo turístico deseamos para nuestro municipio?,
- ¿Qué nos exige el turismo a cambio?

Sin esta reflexión de partida, nos encontramos en un barco sin rumbo, que navega a la deriva, o en un avión que despegamos sin plan de vuelo.

En ambos casos, ninguno de nosotros se embarcaría en esa aventura, intuyendo que está destinada al fracaso. De allí, la importancia de saber hacia dónde nos dirigimos antes de emprender el reto de planificar y desarrollar el turismo.



2 ELABORAR EL DIAGNÓSTICO



**El diagnóstico es el reflejo de mi situación presente:
¿Quién soy? y
¿Cómo estoy?...**

¿Qué es un diagnóstico?... Esta pregunta es fundamental para iniciar con buen pie el Plan de Desarrollo Turístico de nuestra comunidad, puesto que será el reflejo de su realidad actual.

Un diagnóstico es el estudio de la situación presente de un municipio determinado.

El diagnóstico responde a las preguntas: ¿Quién soy?, ¿Cómo estoy? y ¿Cuáles son las condiciones que me rodean?.

Para realizar un buen diagnóstico es necesario recoger el máximo de información disponible. De dos tipos, sobre nosotros mismos y sobre lo que nos rodea, nuestro entorno.

Para hacer un uso adecuado de esta información, el diagnóstico se organiza en dos partes principales:

1) La primera parte, que corresponde propiamente a la búsqueda de la información. Por dos vías:

- La consulta a las fuentes que tienen datos disponibles sobre el turismo a nivel nacional
- La realización de lo que llamamos el trabajo de campo, con el levantamiento de la información correspondiente a nuestro municipio (oferta y demanda turística).



Para realizar un buen diagnóstico es preciso recoger el máximo de información disponible...

2) La segunda parte, representa el análisis de la información recogida, y nos permite llegar a conclusiones sobre nuestro municipio, referentes a:

- Los puntos fuertes y débiles que tenemos como municipio turístico.
- Las oportunidades y limitaciones que ofrece el entorno para nuestro desarrollo turístico.

■ ¿Cómo se hace el diagnóstico?

Es necesario tener en cuenta para la elaboración del diagnóstico, que en un espacio turístico confluyen tanto elementos internos, como externos.

Los elementos internos, de algún modo, ya los hemos definido, pues corresponden a las características del municipio: su patrimonio natural, cultural, histórico, sus infraestructuras, sus equipamientos y servicios, etc.

Los elementos externos, es lo que nos rodea y representan las condiciones del entorno que nos sirve de referencia, tales como el turismo a nivel nacional, los recursos turísticos del país, la legislación, etc.

→ Como ejemplo, pensemos en lo que ocurre en un partido de fútbol:

Los elementos internos en este caso, corresponden al equipo local: sus jugadores, su entrenador, su táctica de juego, la capacidad física del equipo y su disposición para ganar.

Los elementos externos en cambio, serían: el equipo rival, el estadio, el estado del campo, las condiciones climáticas, el tipo de público, el comportamiento arbitral, la prensa deportiva, etc.

En el primer caso, los elementos internos pueden ser controlados por nosotros. En el segundo caso, los elementos externos escapan a nuestro control, pero nos influyen y por eso es importante conocerlos.

■ La primera parte del diagnóstico.

Se plantea de este modo, la necesidad de elaborar la primera parte del diagnóstico en base a dos tipos de análisis:

1. El análisis externo.
2. El análisis interno.



**El análisis interno:
Yo y mis
posibilidades...**



1. El análisis externo: Es el marco de referencia general y describe el entorno turístico nacional. Esto significa, obtener información sobre los siguientes aspectos:

- Tendencias del turismo nacional, qué buscan los turistas, a dónde se dirigen, y cuáles son sus preferencias.
- Cifras del movimiento turístico a nivel nacional, cuántos son y cuál es el perfil de los turistas nacionales y extranjeros.
- Marco legal y prioridades de la política nacional en materia turística. Legislación relativa a turismo, medio ambiente, urbanismo, etc.
- Competencia, destinos turísticos con características similares a las nuestras, o que pertenecen a nuestro ámbito geográfico inmediato (países, regiones o municipios vecinos).

Normalmente, estos datos constituyen lo que se conoce como investigación o estudio del mercado turístico, y su elaboración corresponde a las instancias superiores de la administración pública,



Será el ICT por sus atribuciones como organismo encargado de la planificación del turismo a nivel nacional, el encargado de proporcionar esta información a los responsables turísticos municipales.

**El análisis externo:
Los demás,
lo que me rodea...**

2. El análisis interno: Se centra en el municipio, haciendo una "radiografía turística" del mismo, a partir de la recogida exhaustiva de información, que se organiza en dos aspectos principales:

- **La oferta turística:** Entendida como el inventario a realizar sobre el patrimonio y los servicios turísticos, así como, los equipamientos e infraestructuras de apoyo.
- **La demanda turística:** Su estudio se realiza a partir de las estadísticas sobre visitantes en

nuestro municipio: número de turistas, motivos de viaje, procedencia, días de permanencia, lugar de estadia, gastos realizados, tipos de consumo, etc.

■ **La segunda parte del diagnóstico.**

Una vez completados el análisis externo e interno, se pasa a la segunda parte del diagnóstico, que consiste en elaborar conclusiones sobre la información recogida.

Ello significa, que tanto el marco de referencia como las características detectadas en la oferta y la demanda turística de nuestro municipio, determinan nuestras posibilidades de competir en el mundo del turismo.

Se organizará con este propósito, una lista sobre los puntos fuertes y débiles, que se desprenden del análisis interno de mi municipio.

Para luego, tener en cuenta, las oportunidades y las limitaciones, que condicionan desde el análisis externo, el desarrollo turístico municipal.

Los puntos fuertes y débiles identificados en el municipio, representan aquello con lo que contamos, lo bueno y lo malo de nuestra realidad. Los puntos fuertes, serán condiciones a potenciar y los puntos débiles, a corregir.

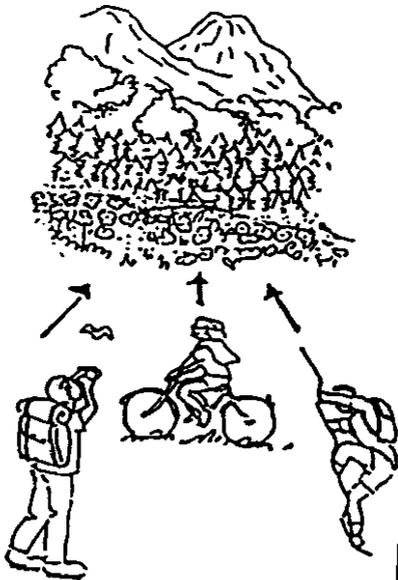
Las oportunidades y limitaciones que se extraen del análisis externo, nos dan idea de las posibilidades de éxito que tenemos en el mercado turístico.

Pensemos que el mercado turístico hay muchos tipos de turistas, a unos les gusta la naturaleza, a otros las ciudades, a otros los deportes, etc. Del mismo modo, que en un mercado de alimentos, hay puestos de fruta, de carne, de pescado, etc.

El análisis interno hace una radiografía turística del municipio, a partir de la recogida de información sobre la oferta y la demanda turística...



Los puntos fuertes y débiles de mi municipio, es aquello con lo que contamos, bueno y malo...



Las oportunidades y limitaciones, indican las posibilidades que tenemos en el mercado turístico para despertar el interés de cierto tipo de turistas...

El análisis externo nos dirá hacia que tipo de turistas se debe dirigir nuestro municipio, para tener mayores posibilidades de éxito en su desarrollo turístico.

Las oportunidades nos indicarán el tipo de turistas que podemos atraer con nuestra oferta turística. Y las limitaciones, aquellos turistas que probablemente no nos interesan, no nos convienen o que difícilmente podemos conquistar.

↳ Un ejemplo de lo anterior sería:

Si el análisis externo nos dice que hay una tendencia internacional hacia los viajes de naturaleza (ecoturismo), y que somos un país con grandes zonas de selva, pero que recibe pocos turistas que viajan por este motivo:



Una oportunidad sería aprovechar el potencial natural de nuestro municipio.
Y una limitación, el esfuerzo que debe hacerse por atraer a los turistas interesados, desplazados en ese momento hacia otros destinos.

Si el análisis interno nos dice, que nuestro municipio posee entre sus recursos turísticos, una importante reserva de bosque, de interés para investigadores especializados en biodiversidad, pero que sufre los efectos de la deforestación:



Un punto fuerte sería, destacar el valor singular de nuestro bosque como atractivo para el turismo científico.
Y un punto débil, la degradación de ese ambiente, que exige frenar cuanto antes la acción de deforestación.

Conviene destacar por último, que un diagnóstico, cuanto más exhaustivo sea en la búsqueda de información mejor, ya que nos asegura una sólida base de partida para desarrollar actuaciones ajustadas a nuestras necesidades y características propias.

③ DESARROLLAR LA ESTRATEGIA TURÍSTICA

Una estrategia nos obliga a pensar lo que tenemos a favor y en contra, para lograr unos objetivos, y a identificar a partir de aquí los caminos que tenemos para alcanzarlos.



La estrategia constituye el centro del proceso de planificación, pues recoge los resultados previos, y establece a partir del análisis de la realidad presente, el camino a seguir en el futuro.

Si pensamos de nuevo en el fútbol, nos daremos cuenta de lo fácil que es entender y aplicar estos conceptos.

➔ Por ejemplo:

La estrategia establece a partir de la realidad presente, el camino a seguir en el futuro...

El equipo local se plantea ante un partido, el objetivo de ganar, analiza entonces, sus posibilidades de conseguirlo.

El diagnóstico, nos dice cómo se encuentra el equipo, cómo es su competidor, y cuáles son las condiciones del medio en el que se jugará el partido.

El diagnóstico le permite reconocer sus puntos fuertes: no, hay jugadores lesionados, se juega en casa, el rival nunca ha ganado en su campo, etc. Y sus puntos débiles: se han empatado los últimos partidos, el mejor jugador está sancionado, etc.

Entonces, la estrategia definida por el entrenador considera las ventajas y desventajas detectadas, y



define un conjunto de decisiones, a aplicar en el momento del juego:

...los jugadores titulares, la adopción de una táctica defensiva en el primer tiempo, y de ataque en el segundo, el uso de tres delanteros para propiciar más opciones de gol, etc.

Del igual modo, si nuestro objetivo es ir de La Cruz a San José, sabemos que hay varios caminos para llegar, pero si tenemos prisa, la estrategia consistirá en elegir el camino más corto, el que nos conviene de acuerdo a nuestros objetivos.



La estrategia nos indica ¿Cómo lograr los objetivos?...

■ **¿Cómo se elabora una estrategia turística?**

Podemos entender que los objetivos responden a la pregunta ¿Qué queremos ser?, el diagnóstico a ¿Quién somos?, y la estrategia a ¿Cómo podemos lograr lo que queremos?.

El proceso de elaboración de la estrategia se inicia con la revisión de los objetivos iniciales, tomando como referencia los resultados del diagnóstico.

La información del diagnóstico, nos permite definir objetivos más concretos, orientados a aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades identificadas, y a superar los puntos débiles y las limitaciones, constituyendo así las pautas de las decisiones a tomar.

Estas pautas son en definitiva, el conjunto de alternativas o caminos que tenemos para alcanzar los objetivos.



Evaluar las posibilidades que nos ofrece cada alternativa para llegar a donde queremos, y elegir aquella que más nos conviene es lo que llamamos estrategia.

La estrategia define entonces, las líneas básicas de un modelo turístico futuro, o lo que es igual, de una alternativa de desarrollo que creemos la mejor, por varias razones:

- Porque se adapta a las características de nuestro municipio (oferta y demanda turística), y a la situación de nuestro entorno.
- Y porque está apoyada en decisiones concretas como:
 - ¿Qué tipo de turistas atraer?,
 - ¿De dónde vendrán?,
 - ¿Cuántos pueden ser?,
 - ¿Qué les podemos ofrecer?, etc.

Esa alternativa de desarrollo turístico, debe ser viable, es decir, adaptada a nuestras posibilidades de éxito reales.

Requiere por tanto, de una elección basada en el reconocimiento de las ventajas comparativas del municipio, es decir, aquello que nos hace mejores o más atractivos frente a nuestros competidores.

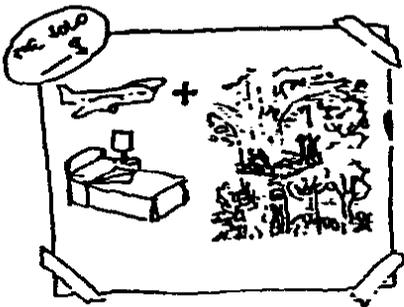
Sin embargo, la estrategia no se ofrece al cliente o turista, porque es solo un medio de trabajo, una idea sobre cómo llegar a donde queremos.

La estrategia debe por tanto desarrollarse, convertirse en algo que pueda "ver y tocar" el turista, para obtener así, un aprovechamiento comercial del turismo. Esto significa crear un "producto turístico".

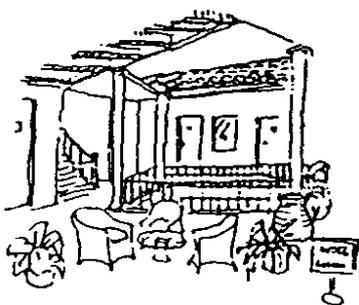
■ ¿Qué es el producto turístico?

El producto, es lo que se hace llegar al mercado turístico como objeto que puede ofrecerse, y por tanto, venderse y comprarse.

El producto turístico está compuesto por las atracciones y equipamientos de un lugar, y por los medios de acceso a los mismos.



El producto turístico es la oferta turística de nuestro municipio, preparada y presentada con el fin de captar los turistas que nos interesan...



En otras palabras, al mercado turístico debe irse con algo concreto, en este caso, uno o varios productos, que se elaboran siguiendo esta receta:

- Unir atractivos turísticos específicos (ríos, lagos, montañas, patrimonio artístico, etc.) y servicios (hoteles, comidas, transportes, excursiones, etc.).
- Dar a conocer esta oferta turística bajo un nombre, turismo de aventura, deportivo, cultural, etc, y esperar a que resulte atractiva para un determinado tipo de turistas, que serán quienes lo compren.

El producto turístico, no es más que la oferta turística de nuestro municipio, preparada y presentada de forma que resulte atractiva para los turistas que nos interesan atraer.

Y desde el punto de vista del turista, es la experiencia de viaje en su conjunto, desde que sale de su casa hasta que regresa.

↳ Para entenderlo mejor:

Si uno de nuestros objetivos iniciales era convertirnos en un municipio turístico, y el diagnóstico realizado nos dice que un punto fuerte es la belleza de nuestros parajes de selva, y un punto débil el proceso de destrucción de la misma.



Una estrategia a seguir en relación a este aspecto puede ser, alcanzar una oferta turística atractiva y de calidad, creando los equipamientos y servicios necesarios para visitar la selva, y también deteniendo las acciones destructivas sobre ella.



Y uno de los productos turísticos que podemos ofrecer es turismo de aventura, con recorridos en canoa por los ríos, excursiones por la selva y observación de especies autóctonas.

4 DEFINIR LAS ACTUACIONES

En este momento disponemos de toda la información que necesitamos. Sabemos qué queremos lograr y hemos decidido cómo conseguirlo.

Ahora, la cuestión que debemos plantearnos es:

Las actuaciones llevan a la práctica las decisiones que plantea la estrategia...

...¿Qué necesitamos para llevar la estrategia a la práctica?.

...¿Qué acciones concretas hemos de realizar?.

Es decir, en este momento el equipo planificador ha de proponer, basándose en todo el trabajo ya realizado, un conjunto de actuaciones que deben cumplirse.

Las actuaciones en definitiva, llevan a la práctica, la alternativa de desarrollo turístico que plantea la estrategia.

Para definirlo con más claridad:



- La estrategia representa lo que pensamos hacer, es una idea sobre cómo lograr los objetivos;
- y las actuaciones, lo que hacemos, la acción llevada a la realidad.

El programa de actuaciones pues, es la forma de ejecutar la estrategia. Es su parte complementaria, como dos caras de la misma moneda.

El proceso es similar al que sigue por ejemplo, un arquitecto contratado para hacer un edificio:

- El arquitecto tiene una idea sobre el diseño de la obra, sus formas, su tamaño, su utilidad, el público al que va dirigido (la estrategia);
- luego, expresa todo ello en un plano, para presentar su idea al cliente (el producto);
- y por último, reúne los materiales necesarios y dirige su construcción, para llevar su idea a la realidad (la actuación).

■ ¿Qué tener en cuenta en un Programa de Actuaciones?

Un Programa de Actuaciones puede abarcar aspectos muy variados, como:

- Mejora de infraestructuras, como carreteras, accesos, aeropuertos, etc.
- Mejora de servicios públicos, como dotación de agua, seguridad, etc.
- Construcción de equipamientos: Centros de salud, polideportivos, escuelas, etc.
- Creación o renovación de la oferta turística, como por ejemplo, construcción de nuevos hoteles.
- Cursos de formación laboral para la población local, etc.



Teniendo en cuenta, tantos aspectos o áreas de trabajo como sea necesario: en lo ambiental, lo social, lo económico, lo urbano, cultural, institucional, etc.

Para cada una de las actuaciones previstas, debe hacerse el máximo esfuerzo por concretar en detalle, la siguiente información:

- Especificar muy bien qué es cada actuación, su contenido.
- Cuánto va a costar.
- Cuándo debe ponerse en marcha.
- Quién o quiénes son los responsables (sector público, sector privado, o ambos).
- Cómo puede financiarse su ejecución.

■ La Prioridad de las Actuaciones

Para facilitar la ejecución de cada actuación y dado que los recursos económicos necesarios son limitados, deben establecerse prioridades, de acuerdo al orden de importancia y la urgencia de tales actuaciones.

Un programa de actuaciones es el vínculo del Plan de Desarrollo Turístico con la realidad...

La prioridad de cada actuación y en función de ello, el momento de su realización, permitirán al equipo planificador agrupar las actuaciones según su plazo de ejecución, en:

- Actuaciones a corto plazo, a realizar en un periodo de tiempo menor a uno o dos años.
- Actuaciones a mediano plazo, a realizar en un periodo de tiempo de dos a cinco años.
- Actuaciones a largo plazo, a realizar en un periodo de tiempo mayor a cinco años.

Tener en cuenta el tiempo que tardarán en realizarse las actuaciones, es fundamental para poder mantener un control sobre la buena marcha del Plan

Este último aspecto, es muy importante, pues un programa de actuaciones es el vínculo del Plan de Desarrollo Turístico con la realidad, si las propuestas no son viables o no pueden ser realizadas en un plazo de tiempo adecuado, tampoco será viable el Plan.

— Un ejemplo, de lo que hemos explicado puede verse a continuación:

Si la estrategia planteada por nosotros, se proponía alcanzar una oferta turística atractiva y de calidad, para lo cual era preciso frenar el deterioro de la selva, y crear los equipamientos necesarios.



Una actuación en el aspecto ambiental, será realizar una campaña de control y prohibición de tala de árboles y de cualquier otra intervención que altere las condiciones naturales de la selva.



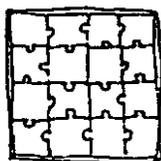
Esta actuación es urgente y su costo de realización no es elevado, por lo tanto, será una actuación de corto plazo y su responsable será el municipio.

5 REALIZAR LA GESTIÓN.

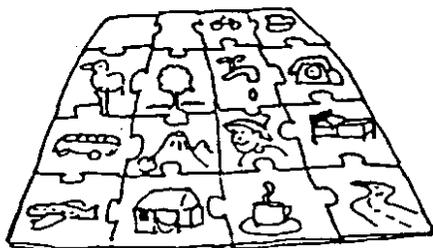
La gestión es la última etapa del proceso de planificación, pero la que da verdadero sentido al esfuerzo realizado, pues lleva el proyecto de desarrollo turístico del plano de lo teórico a lo real.

La gestión es la capacidad de hacer que todo funcione, y funcione bien.

La gestión es la capacidad de hacer que todo funcione, y funcione bien.



OBJETIVO



GESTIÓN

Gestionar significa administrar los medios económicos y técnicos disponibles de manera efectiva, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Un espacio turístico funciona bien cuando todas sus piezas (lo ambiental, lo social, lo urbano, etc.) se ajustan a la perfección.

La gestión es en este caso, la acción que permite unir las piezas del rompecabezas, para que el resultado final sea el reflejo exacto del modelo (los objetivos) que hemos tomado de referencia para armarlo.

■ El compromiso de la gestión

La gestión requiere la presencia de un responsable, el que arma el rompecabezas. La administración local es la más indicada por sus atribuciones como defensora de los intereses de la comunidad y como encargada de la planificación a nivel municipal.

Usted como representante de la autoridad municipal, forma parte del equipo que habrá de gestionar el Plan de Desarrollo Turístico Local, trabajando por el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las actuaciones previstas.

La importancia de la Municipalidad como líder en la gestión del plan, es que a través de este compromiso se logra la obtención de los recursos económicos y la

ejecución de las actuaciones, evitando que pese a las dificultades se pierda el horizonte común al que van dirigidas.

Cuando señalamos la importancia de la responsabilidad de la municipalidad en la gestión del Plan, conviene tener en cuenta la diferencia entre participar y comprometerse.

La gestión del Plan requiere el compromiso de la Municipalidad...



→ Cuando se sirve un plato de huevos con tocino ¿quién participa y quién se compromete, entre el huevo y el tocino?

- Participa la gallina, porque colabora aportando el huevo,
- pero se compromete el cerdo, porque se deja cortar la pata para hacer el tocino.

Esto quiere decir, que se debe buscar la participación de todos, comunidad, administración pública y empresarios, en la gestión del Plan.

Pero el compromiso real es de la municipalidad, el alcalde y su equipo deben hacer cumplir el Plan, y "cortarse la pata si es necesario".

■ ¿Cuáles son los elementos claves de la gestión?

Para un desarrollo efectivo de la gestión se requiere:

- Que el ente gestor, en este caso la municipalidad, realice un seguimiento estricto de cada una de las fases del proceso de planificación.
- Tener presente una visión global de la realidad municipal, porque el turismo no es un hecho aislado, depende de un marco legal, económico, social, ambiental, territorial, etc.
- Lograr la participación y el acuerdo de la comunidad, en las diferentes fases del Plan.
- Garantizar la coordinación con los órganos superiores de la administración

Un aspecto clave de la gestión, es la necesidad de generar los recursos económicos necesarios para hacer realizable el Plan...

quienes prestarán la asesoría y los recursos necesarios para la buena marcha del Plan.

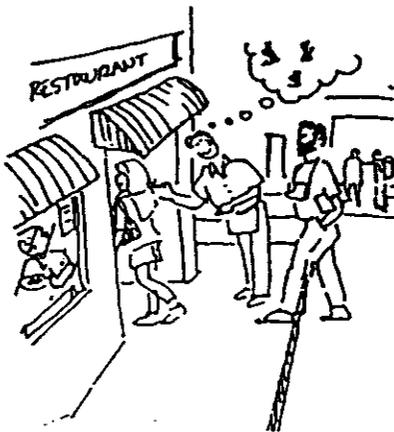
- Facilitar la colaboración entre el sector público y el privado.
- Mantener un sistema de información turística actualizado.
- Mejorar la capacitación técnica de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del turismo.



■ La capacidad de financiamiento

Un aspecto clave de la gestión, es la necesidad de generar los recursos económicos necesarios para hacer realizable el Plan de Desarrollo Turístico Local.

Las fuentes de financiamiento son múltiples y serán mencionadas en el capítulo correspondiente, sin embargo, es importante insistir en el fomento a la inversión turística en el municipio, para que el turismo no se transforme en una carga, sino en un beneficio comunitario.



Deben impulsarse en consecuencia, proyectos de desarrollo turístico. A veces éstas iniciativas serán pequeñas, como por ejemplo, cooperativas o micro-empresas de servicios al turista (en transportes, comercio, organización de excursiones, etc.), y otras veces grandes, como hoteles, complejos turísticos, etc.

El turismo no debe ser una carga, sino un beneficio comunitario...

Lo importante, es que la municipalidad se muestre abierta y dispuesta a la captación de inversiones y a la promoción de pequeños, medianos y grandes empresarios.

Pero eso sí, siempre bajo una postura responsable, previendo que estos proyectos sean respetuosos con los criterios medio-ambientales, sociales, culturales y urbanos que contempla el Plan, en sus objetivos, en su estrategia y en su programa de actuaciones.

¿CÓMO FORMULAR LOS OBJETIVOS TURÍSTICOS?

En el capítulo anterior, se han mencionado los pasos a seguir para planificar el turismo en nuestro municipio, con el propósito de familiarizarnos con las etapas del trabajo y con sus conceptos básicos: objetivos, diagnóstico, estrategia turística, actuaciones y gestión.

En las siguientes capítulos, repasaremos cada una de estas etapas, haciendo uso de ejemplos, ejercicios y hojas de trabajo para recopilar información, que nos servirán de modelo para llevar la teoría a la práctica.

Mientras, en el presente capítulo, realizaremos un ejercicio de descripción de los objetivos como punto de partida del trabajo de planificación.

Después de leer este capítulo, Usted estará en conocimiento de:

-  *Por qué los objetivos son el escenario futuro del municipio.*
-  *Cómo formular objetivos generales y específicos.*
-  *La importancia de fijarse objetivos de partida.*
-  *La utilidad de los objetivos para guiar el trabajo de planificación turística.*

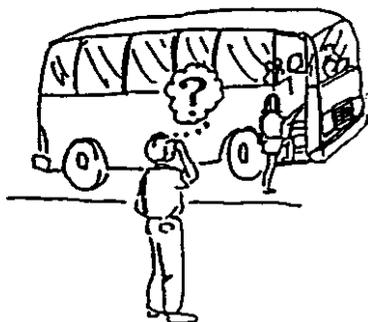
EL ESCENARIO FUTURO DEL MUNICIPIO

El turismo sin objetivos, es como subir a un autobus sin saber a dónde va...

Es impensable desarrollar un municipio turístico, si antes no se establecen los objetivos que orientan esa búsqueda, es como subir a un autobús sin saber a dónde va.

Si no pensamos en los objetivos generales de partida, cómo podemos saber qué queremos ser, hacia dónde vamos, cuál es el alcance y contenido del trabajo que tenemos que realizar.

Todos quieren subir al carro del turismo, pero pocos saben verdaderamente cómo dirigirlo. Lo primero es tener claro a dónde queremos llegar.



Para realizar este primer paso, le proponemos imaginarse su municipio bajo dos escenarios y situaciones distintas: con turismo y sin turismo.

■ **El escenario 1: SIN TURISMO**

Apunte las siguientes observaciones:

Principal actividad económica del municipio: _____

A continuación marque con una "X", su respuesta en relación a la situación del municipio respecto a su principal actividad económica.

	SI	NO		SI	NO
• ¿Existen problemas de desempleo?	—	—	• ¿Este tipo de actividad sigue creciendo en el municipio?	—	—
• ¿Tiene inconvenientes esta actividad para la comunidad?	—	—	• ¿Esta actividad deja beneficios al municipio, por tasas, impuestos, subvenciones, etc?	—	—
• ¿Y para el medio ambiente?	—	—	• ¿Considera que la población en general tiene un buen nivel de vida?	—	—
• ¿Necesita la población mejorar sus condiciones de vida?	—	—			
• ¿El municipio necesita mejorar sus equipamientos, servicios e infraestructuras?	—	—			

Si ha respondido SI a las preguntas de la izquierda, y NO a las de la derecha. Entonces, su municipio necesita un cambio en su actividad económica principal.

Si por el contrario, ha dicho NO a las preguntas de la izquierda, y SI a las de la derecha, su municipio funciona bien sin turismo, aunque podría utilizarla como una actividad complementaria.



■ **El escenario 2: CON TURISMO**

Principal actividad económica del municipio:
EL TURISMO

A continuación marque con una "X", su respuesta en relación a la situación imaginada para su municipio.

	SI	NO		SI	NO
• ¿Aumentaría el empleo con el turismo?			• ¿Este tipo de actividad puede crecer en el municipio?		
• ¿Beneficiaria esta actividad a la comunidad?			• ¿Esta actividad dejaría beneficios extras al municipio, por tasas, impuestos, etc?		
• ¿Y al medio ambiente?			• ¿Obtendría la población en general, un buen nivel de vida o más oportunidades?		
• ¿Mejoraría las condiciones de vida de la población?					
• ¿Mejorarían los servicios, equipamientos, e infraestructuras del municipio?					

Si su confianza en el turismo como actividad económica, le lleva a responder afirmativamente a la mayoría de las preguntas, tanto de la izquierda como de la derecha, su objetivo inicial debe ser:

◊ **Desarrollar el turismo en mi municipio.**

El resto de los objetivos que pueden proponerse, de alguna manera ya han sido pensados:

Objetivo general:
*¿Qué queremos?...
Desarrollar el
turismo de forma
sostenible.*

- Aumentar el empleo gracias al turismo.
- Mejorar las condiciones de vida de la comunidad.
- Aprovechar la belleza natural y los atractivos culturales e históricos del municipio.
- Conservar en buen estado los recursos turísticos que ofrece el municipio.
- Elevar el nivel de prestación de los servicios básicos.
- Crear nuevos equipamientos e infraestructuras de apoyo al turismo, que favorezcan igualmente al conjunto de la población local.
- Dinamizar la economía local, creando nuevas oportunidades de negocio.
- Aumentar los ingresos municipales para redistribuirlos en beneficio de la comunidad.
- etc.

■ **Tipos de objetivos**

Para que los objetivos puedan guiar el trabajo de planificación, deben ser precisos estableciéndose dos niveles, uno general y otro más específico.

Objetivo específico:
*¿Qué esperamos del
turismo?...
Generar nuevos
ingresos.*

Los **objetivos generales**, fijan las pautas más amplias que definen a grandes rasgos las intenciones del Plan de Desarrollo Turístico (acordes con el plan nacional de turismo), respondiendo a las preguntas ¿Qué queremos ser?, ¿A dónde queremos llegar?.

Por ejemplo:

- Convertirnos en un municipio turístico,
- o Desarrollar el turismo de forma sostenible.

Los **objetivos específicos**, intentan traducir los objetivos anteriores en metas más próximas y accesibles, que responde a la pregunta ¿Qué esperamos del turismo?.

Por ejemplo:

- **Generar mayores ingresos para el municipio.**

Pensemos a continuación en los objetivos más específicos, que responden a la pregunta **¿Qué se espera del desarrollo turístico?**

La respuesta en este caso, debe enfocarse desde distintos puntos de vista, es decir, teniendo en cuenta los aspectos políticos, legales, sociales, económicos, ambientales, urbanos, institucionales, etc., que sean de mayor interés para el municipio.

Una hoja de ejercicio para orientar la elaboración de los objetivos específicos, puede serle de utilidad:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MUNICIPIO EN RELACIÓN AL TURISMO

Desde el punto de vista político:

- Adecuar el desarrollo turístico del municipio a la política nacional en materia turística.

Si por ejemplo, la prioridad nacional en esta materia es el ecoturismo:

- Desarrollar el turismo a nivel municipal de acuerdo a los principios del ecoturismo.
- Aprovechar los incentivos o beneficios que brinda el gobierno central para desarrollar el ecoturismo.

☛ Otros objetivos:.....
.....
.....
.....

Desde el punto de vista de la legislación:

- Hacer cumplir las competencias que la Ley asigna a las municipalidades en materia turística.
- Utilizar los recursos naturales con fines turísticos bajo las condiciones que establezca la Ley de Medio Ambiente.

☛ Otros objetivos:.....
.....
.....
.....

Desde el punto de vista social:

- Fomentar la participación popular en la planificación del turismo.
- Hacer llegar los beneficios del turismo a la población residente.

☛ Otros objetivos:.....
.....
.....

Desde el punto de vista ambiental:

- Evitar o reducir los impactos negativos del turismo sobre el ambiente.
- Sensibilizar a la población sobre la conservación de los recursos naturales.

☛ Otros objetivos:.....
.....
.....

Desde el punto de vista urbano:

- Mejorar los servicios básicos de agua, electricidad, alcantarillado, etc.
- Desarrollar nuevas infraestructuras, como carreteras y accesos.
- Reservar y reglamentar zonas para uso turístico.
- ☛ Otros objetivos:.....

.....

Desde el punto de vista económico:

- Generar nuevos ingresos por turismo.
- Crear empleo y oportunidades de negocio.
- Lograr el progreso económico del municipio.
- ☛ Otros objetivos:.....

.....

Desde el punto de vista de la ordenación del territorio:

- Organizar el espacio turístico del municipio, identificando y protegiendo las zonas con mayor potencial.
- Hacer compatibles los diferentes usos del suelo en el territorio municipal.
- ☛ Otros objetivos:.....

.....

Desde el punto de vista cultural:

- Potenciar los valores culturales y tradiciones populares.
- Defender y promocionar el patrimonio cultural del municipio (artesanía, folklore, etc.)
- ☛ Otros objetivos:.....

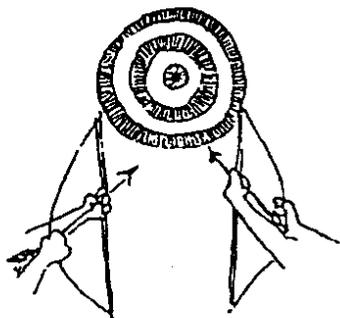
.....

Enunciar cualquier otro aspecto de interés:

.....

■ **No olvidar respecto a los objetivos**

✓ Si no fijamos objetivos nunca tendremos problemas por incumplirlos, si no sabemos a donde vamos tampoco nos perderemos. Por eso, antes del diagnóstico piense en los objetivos, sólo así, podrá saber si va bien encaminado o se desvía de lo que desea para su municipio.



**Los objetivos
constituyen el
blanco al que
todos han de
apuntar...**

✓ Si hemos acordado pensar en el turismo como una empresa, donde la municipalidad representa la dirección general, los objetivos de esta empresa no pueden quedar en el papel, deben responder a la realidad del municipio y a su reto para el futuro.

✓ El turista es la clave del desarrollo turístico, es la razón de ser del destino turístico, en otras palabras, es la garantía de que la empresa funcione. Por eso, piense también en objetivos generales relacionados con sus posibles clientes:

➤ Por ejemplo:

Objetivos Generales:

- *Desarrollar el turismo sostenible en el municipio.*
- *Atraer turismo de calidad.*
- *Conocer el tipo de turista que conviene a nuestro municipio.*

✓ Es fundamental que los objetivos respondan al pacto entre comunidad, administración pública local y empresarios, ya que los objetivos constituyen el blanco al que todos han de apuntar.

✓ La invitación a participar desde el primer momento en la planificación del turismo y reunirse con este propósito, garantiza un buen comienzo para exponer las necesidades de todos y los aportes de cada uno.

Solo logrando la aceptación de los objetivos por parte de todos, la comunidad en su conjunto se identificará con el proyecto de desarrollo turístico, creando el clima de confianza necesario...

- ✓ Solo logrando la aceptación de los objetivos por parte de todos, la comunidad en su conjunto se identificará con el proyecto y lo apoyará, creando el clima de confianza necesario para sacar el turismo adelante.
- ✓ Pero, ¿Cómo lograr el acuerdo general sobre los objetivos turísticos del municipio?, Teniendo en cuenta dos condiciones indispensables:

El liderazgo, que le toca ejercer a la municipalidad, como director general de la empresa llamada turismo local.

Y la sensibilización, motivando a todos los sectores de la comunidad a participar y ser conscientes de la importancia del turismo, y de los compromisos que implica desde el punto de vista de la conservación ambiental y la redistribución de los ingresos.

Tengamos en cuenta, que los objetivos no son más que el resultado del acuerdo entre las partes.



Para que un lugar funcione como destino turístico, aparte de los recursos, debe existir un mínimo de servicios de apoyo...

Para que un lugar funcione como destino turístico, aparte de los recursos, debe existir un mínimo de servicios de apoyo al turismo...y si no los hay ¡deben crearse!.

Los servicios turísticos, aparecen en torno a las necesidades del turista desde que sale de su casa hasta que regresa.

■ Tipos de servicios turísticos

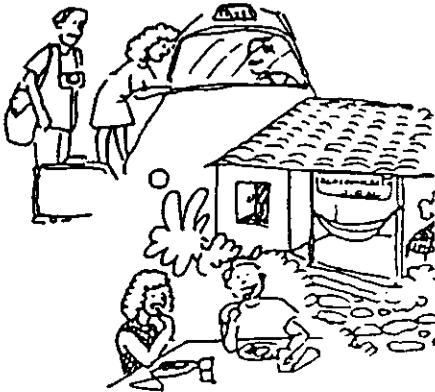
Nos concentraremos en los servicios que debe encontrar el turista en nuestro municipio, que básicamente se refieren a la llegada al lugar y a su estancia en él.

Esto quiere decir, que el turista al llegar necesita:

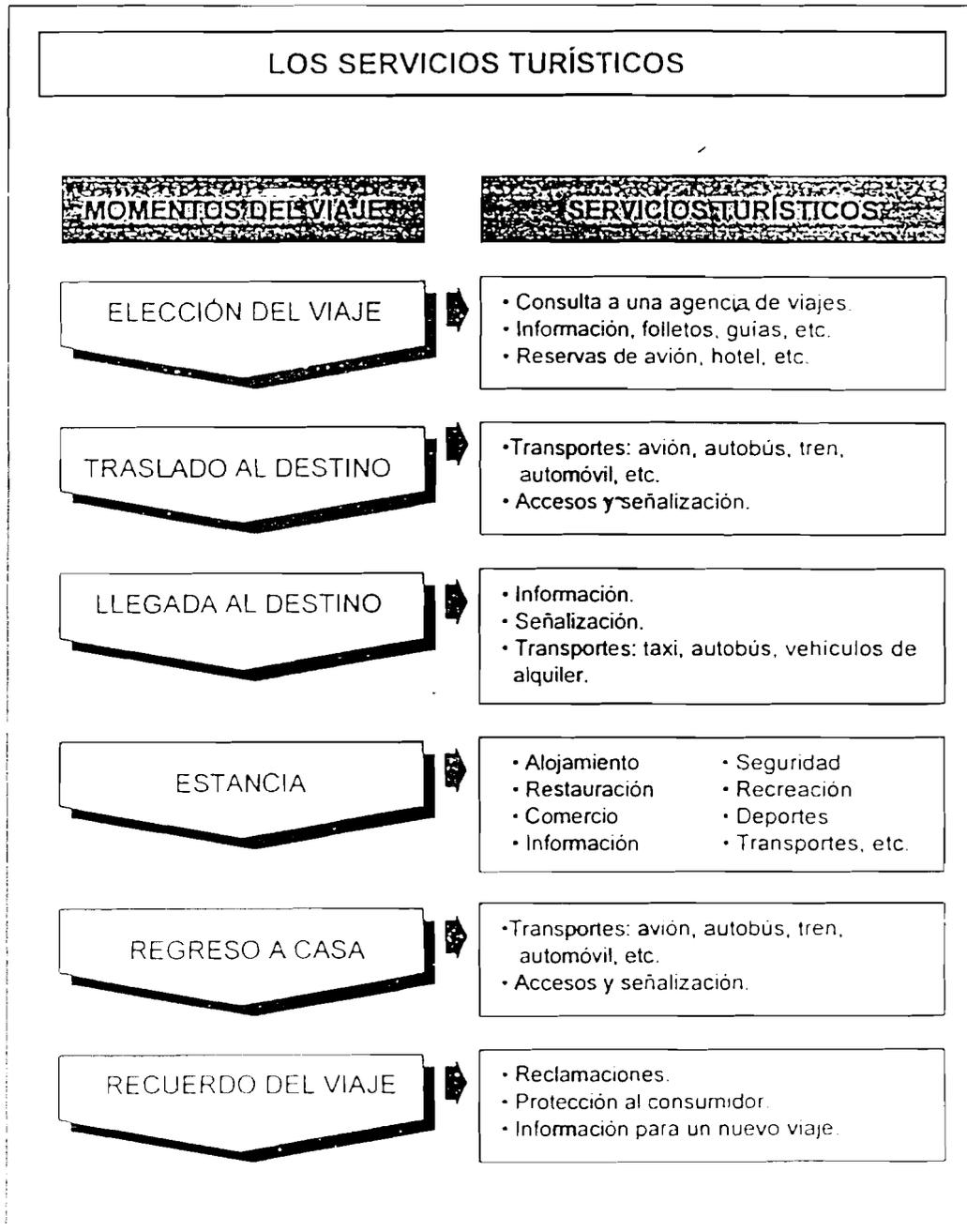
- información sobre el sitio que visita y los servicios a su disposición (de reservas de hotel por ejemplo),
- medios de transporte para desplazarse (taxis, autobuses, vehículos de alquiler, etc.),
- señalización, para orientarse,

Y para estar, requiere:

- alojamiento (hoteles, pensiones, campings, etc.)
- restauración (restaurantes, cafeterías, bares, etc.)
- agencias de viajes, encargadas de organizar excursiones, paseos, visitas, desplazamientos, etc.
- asociaciones deportivas o clubs, para la práctica de deportes o alquiler de equipos,
- comercio, para efectuar compras variadas,
- transportes para moverse,
- servicios bancarios, para cambio de moneda,
- seguridad,
- información, etc...



Otras fases del proceso de viaje de un turista, están en el gráfico que se presenta a continuación, donde a manera de ejemplo podemos ver el tipo de servicios que necesita en cada momento.



■ Proceso de elaboración del inventario



Hacer un inventario de los servicios turísticos, nos ayudará a conocer la capacidad de nuestro municipio para recibir visitantes.

Un modo de hacer el inventario, consiste en diferenciar la recolección de datos, según se trate de servicios de alojamiento o de oferta complementaria.

Todo aquello que no es alojamiento, se denomina oferta complementaria, y su objetivo es satisfacer en la medida de lo posible todas las necesidades del turista.

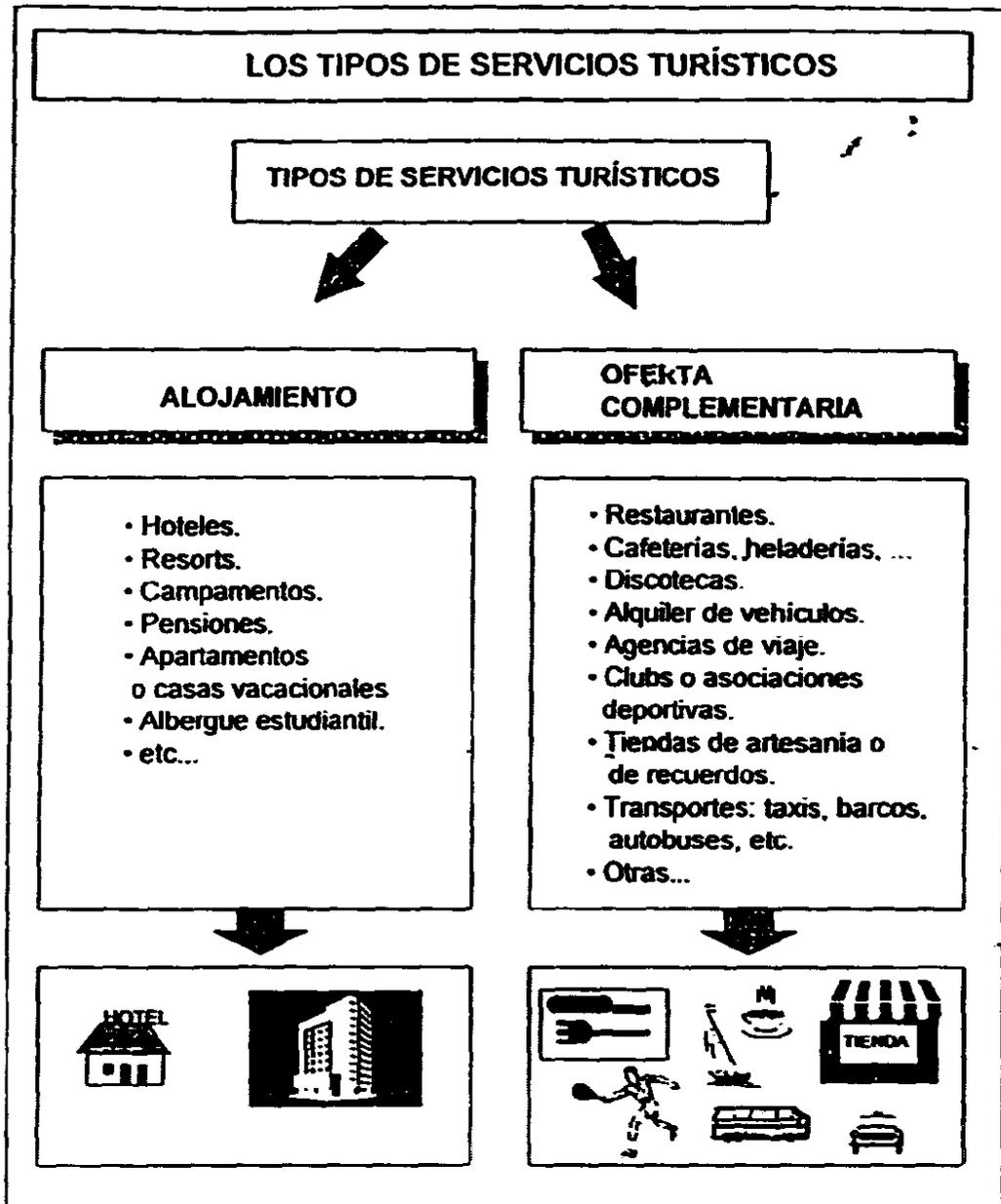
Un inventario de servicios turísticos, nos ayudará a conocer la capacidad de nuestro municipio para recibir visitantes...

La oferta complementaria incluye a todas aquellas empresas públicas o privadas, que ofrecen servicios o programas de actividades con fines turísticos: alquiler de vehículos, restaurantes, tiendas, etc.

El proceso de inventario requiere ir a cada establecimiento que pueda calificarse como prestador de servicios turísticos, y completar la información que aparece en el cuestionario.

A continuación le presentamos dos modelos de cuestionario, uno para servicios de alojamiento y otro para el inventario de la oferta complementaria:





CUESTIONARIO 1: INVENTARIO DE SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

Nombre del establecimiento:		Tel:	
		Fax:	
Dirección:			
Nombre del Propietario:			
Nombre del Director:			
Cadena o asociación hotelera:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Nombre:	
Año de construcción:	Año de la última reforma:		
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL EDIFICIO			
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	<input type="checkbox"/> Hotel	Categoría:	
	<input type="checkbox"/> Aparthotel	<input type="checkbox"/> 5*	
	<input type="checkbox"/> Motel Turístico	<input type="checkbox"/> 4*	
	<input type="checkbox"/> Hotel tiempo compartido	<input type="checkbox"/> 3*	
	<input type="checkbox"/> Pensión	<input type="checkbox"/> 2*	
	<input type="checkbox"/> Casa de huéspedes	<input type="checkbox"/> 1*	
	<input type="checkbox"/> Albergue	<input type="checkbox"/> Otra:.....	
	<input type="checkbox"/> Campamentos	
	<input type="checkbox"/> Vivienda vacacional	
	<input type="checkbox"/> Poblado vacacional	
	<input type="checkbox"/> Otra:.....	
NUMERO DE HABITACIONES	Individuales:.....	Con baño <input type="checkbox"/>	Sin baño <input type="checkbox"/>
	Dobles:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Triples:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Otras:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS GENERALES	<input type="checkbox"/> Restaurante	<input type="checkbox"/> Piscina	
	<input type="checkbox"/> Bar	<input type="checkbox"/> Sala de banquetes	
	<input type="checkbox"/> Discoteca	<input type="checkbox"/> Sala de reuniones	
	<input type="checkbox"/> Parking	<input type="checkbox"/> Instalaciones deportivas	
	<input type="checkbox"/> Jardines	<input type="checkbox"/> Otras:.....	
SERVICIO DE RESTAURANTE	Categoría:.....	Observaciones:	
	Capacidad del local:.....		
	Tipo de cocina:.....		
	Especialidades:.....		
SERVICIO DE HABITACIONES	<input type="checkbox"/> Teléfono	<input type="checkbox"/> Caja fuerte	
	<input type="checkbox"/> T.V.	<input type="checkbox"/> Aire acondicionado	
	<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Otras:.....	
	<input type="checkbox"/> Mini bar	
TIPO DE CONSTRUCCIÓN	<input type="checkbox"/> Moderna	Observaciones:	
	<input type="checkbox"/> Antigua (anterior a 1950)		
	<input type="checkbox"/> Arquitectura tradicional de la zona.		
	<input type="checkbox"/> Edificio de valor singular		
	<input type="checkbox"/> Otra:.....		

continúa...

¿CÓMO IDENTIFICAR LA OFERTA TURÍSTICA?

VALORACIÓN DEL CONJUNTO		(*) Valore del 1 al 5 :				
(*) La puntuación puede ser: 5 Excelente 4 Muy bueno 3 Bueno 2 Regular 1 Malo	Estado de conservación	5	4	3	2	1
	Fachada					
	Decoración interior					
	Mobiliario					
	Jardines o zonas libres					
	Limpieza					
Belleza del entorno						
Otras:.....						
CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA						
NUMERO DE EMPLEADOS	Coloque el nº de empleados:					
	<input type="checkbox"/> Dirección general				
	<input type="checkbox"/> Recepción				
	<input type="checkbox"/> Camareros				
	<input type="checkbox"/> Servicio de habitaciones				
	<input type="checkbox"/> Mantenimiento				
<input type="checkbox"/> Cocina					
<input type="checkbox"/> Otros:.....					
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	<input type="checkbox"/> Todo el año	Señalar meses del año				
	<input type="checkbox"/> Temporada alta				
	<input type="checkbox"/> Períodos concretos				
	<input type="checkbox"/> Otros:.....				
MEDIA DE OCUPACIÓN ANUAL	Especificar:.....%	Observaciones:				
PRECIOS/ HABITACIONES			Con baño	Sin baño		
	Individual		
	Dobles		
	Triples		
	Otra:		
PRECIOS/ RESTAURANTE	Observaciones:					
	<input type="checkbox"/> Desayuno.....				
<input type="checkbox"/> Comida o cena.....					
ESTANCIA MEDIA HUÉSPEDES	Observaciones:					
	<input type="checkbox"/> 1 noche				
	<input type="checkbox"/> 2 noches				
	<input type="checkbox"/> 3 a 6 noches				
<input type="checkbox"/> 7 ó más					
PROCEDENCIA DE LOS HUÉSPEDES	Porcentajes:					
	<input type="checkbox"/> Extranjeros%				
	<input type="checkbox"/> Nacionales%				
	<input type="checkbox"/> Locales (de la región)%				
GASTO MEDIO POR PERSONA/DÍA	Especificar:.....\$	Observaciones:				
TIPO DE PROMOCIÓN	Observaciones:					
	<input type="checkbox"/> Publicidad en prensa				
	<input type="checkbox"/> Folletos				
	<input type="checkbox"/> Ferias de turismo				
	<input type="checkbox"/> Asociaciones				
<input type="checkbox"/> Otros:.....					
PROYECTOS DE AMPLIACIÓN O REFORMA	¿De qué tipo?					
	<input type="checkbox"/> Si				
<input type="checkbox"/> No					
OTRAS OBSERVACIONES						

105

CUESTIONARIO 2: INVENTARIO DE LA OFERTA COMPLEMENTARIA

Nombre de la empresa:		Tel:
Nombre del responsable:		Fax:
Dirección:		
TIPO DE SERVICIO TURISTICO QUE PRESTA LA EMPRESA	<input type="checkbox"/> Información turística <input type="checkbox"/> Transportes <input type="checkbox"/> Organización de viajes o excursiones <input type="checkbox"/> Restauración <input type="checkbox"/> Vigilancia	<input type="checkbox"/> Actividades culturales <input type="checkbox"/> Actividades deportivas <input type="checkbox"/> Animación/ Guías <input type="checkbox"/> Comercio <input type="checkbox"/> Otras:.....
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Observaciones:	
TIPO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS	Instalaciones: <input type="checkbox"/> Local permanente <input type="checkbox"/> Puesto desmontable <input type="checkbox"/> Sin sede fija <input type="checkbox"/> Otras:.....	Descripción de los equipos:
PRECIOS DEL SERVICIO	Descripción del servicio y su costo:	
PROCEDENCIA DE LOS CLIENTES	<input type="checkbox"/> Extranjeros <input type="checkbox"/> Nacionales <input type="checkbox"/> Locales (de la región)	Porcentajes:%%%
GASTO MEDIO POR CLIENTE	Especificar.....\$	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	<input type="checkbox"/> Todo el año <input type="checkbox"/> Temporada alta <input type="checkbox"/> Periodos concretos <input type="checkbox"/> Otros:.....	Señalar meses del año:
TIPO DE PROMOCIÓN DEL NEGOCIO	<input type="checkbox"/> Publicidad en prensa <input type="checkbox"/> Folletos <input type="checkbox"/> Ferias de turismo <input type="checkbox"/> Asociaciones <input type="checkbox"/> Otros:.....	Observaciones:
PROYECTOS DE EXPANSIÓN O REFORMA	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	¿De qué tipo?
OTRAS OBSERVACIONES:		

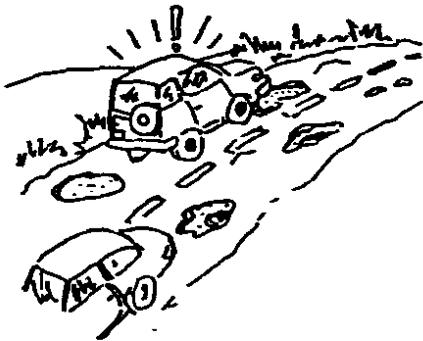
Conocerá gracias a estos datos, las carencias de servicios en su municipio, para poner el énfasis de la gestión en resolver las deficiencias...

Esta información al igual que la del inventario de recursos, le servirá para ampliar su base de datos sobre información turística municipal.

Conocerá gracias a estos datos, las carencias que existan en cuanto a servicios, para poner el énfasis de su gestión en resolver estas deficiencias, y en estimular la participación de personas y empresas en las áreas de negocio que hagan falta.

Es importante, realizar el trabajo de actualización de datos periódicamente, por lo menos una vez al año. De esta forma, podrá como responsable turístico estar al tanto de la evolución y el comportamiento del negocio del turismo en su municipio.

EL INVENTARIO DE LAS INFRAESTRUCTURAS



Al llegar a este punto, es preciso preguntarnos, si nuestro municipio está preparado para impulsar el turismo...

Los últimos elementos que quedan por analizar en la oferta turística, son los equipamientos e infraestructuras de apoyo al turismo.

Los equipamientos y las infraestructuras están a disposición de todas las personas que integran una comunidad, sean residentes o visitantes, pues su función es satisfacer sus necesidades básicas.

Necesidades muy variadas, entre otras:

- de salud, educación o recreación, en el caso de los equipamientos,
- y de movilidad, agua, electricidad, saneamiento, etc. cuando hablamos de infraestructuras.

Al llegar a este punto, es preciso preguntarnos si nuestro cantón está preparado para impulsar el desarrollo turístico.



No basta tener recursos turísticos interesantes o especiales, y la buena voluntad de mejorar los servicios, es también necesario asumir que más personas significan una presión adicional sobre los equipamientos y las infraestructuras.

Si los equipamientos y las infraestructuras ya son deficientes en la actualidad, lo serán mucho más, si queremos atraer un mayor número de visitantes.

Piense en las condiciones actuales de su municipio:

Es preciso asumir que más personas, significan una presión adicional sobre los equipamientos y las infraestructuras...

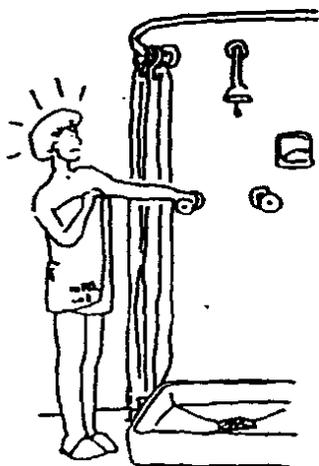
- ¿Son adecuados los accesos?,
- ¿Qué tan lejos queda el aeropuerto más próximo y cuál es su capacidad?,
- ¿Hay un suministro suficiente de agua potable?,
- ¿Existen problemas en la cobertura y potencia eléctrica?,
- ¿Contamos con red de alcantarillado?,
- ¿Y con plantas de tratamiento de aguas residuales?,
- ¿Qué tal funcionan las líneas telefónicas?,
- ¿Estamos en capacidad de prestar asistencia médica?,
- ¿Tenemos museos, parques urbanos, etc...?

Estas preguntas, tendrán respuesta en el inventario que debemos realizar sobre los equipamientos e infraestructuras de nuestro municipio.

■ Proceso de elaboración del inventario

Para elaborar el inventario, le será de utilidad elaborar dos fichas de recolección de información, una para las infraestructuras y otra, para los equipamientos.

A continuación le mostramos dos modelos, que puede adaptar a sus necesidades de información:



INVENTARIO Y EVALUACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS

TIPO DE INFRAESTRUC.	CARACTERÍSTICAS		EVALUACIÓN
VIALIDAD Asf: Asfaltada S/Asf: Sin asfaltar	Red nacional:	Asf. S/Asf <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Red en óptimas condiciones. <input type="checkbox"/> Red en buen estado, en su mayor parte. <input type="checkbox"/> Red en regular estado, que requiere mejoras. <input type="checkbox"/> Red en mal estado. <input type="checkbox"/> Otras:.....
	Red local:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Red urbana:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	En construcción:		
COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	<input type="checkbox"/> Aeropuertos. Nombre:..... Localización:..... Distancia desde la capital del municipio (kms):..... Capacidad (aviones/hora):..... Longitud de la pista (mts):..... Otras características:.....		<input type="checkbox"/> Amplia capacidad e instalaciones en buen estado. <input type="checkbox"/> Suficiente capacidad, pero necesidad de mejoras. <input type="checkbox"/> Insuficiente capacidad, pero instalaciones en buen estado. <input type="checkbox"/> Insuficiente capacidad, e instalaciones en mal estado. <input type="checkbox"/> Otras:.....
	<input type="checkbox"/> Puertos deportivos o de pasajeros. Nombre:..... Localización:..... Distancia desde la capital del municipio (kms):..... Capacidad (Puestos de amarre):..... Tipo de embarcaciones:..... Volumen de pasajeros:..... Transporte de carga:..... Otras características:.....		<input type="checkbox"/> Amplia capacidad e instalaciones en buen estado. <input type="checkbox"/> Suficiente capacidad, pero necesidad de mejoras. <input type="checkbox"/> Insuficiente capacidad, pero instalaciones en buen estado. <input type="checkbox"/> Insuficiente capacidad, e instalaciones en mal estado. <input type="checkbox"/> Otras:.....
	<input type="checkbox"/> Ferrocarriles. Líneas de trenes:..... Estaciones:..... Para cada línea definir: Frecuencia de trenes:..... Capacidad/ pasajeros:..... Capacidad/ carga:..... Otras características:.....		<input type="checkbox"/> Amplia cobertura. <input type="checkbox"/> Suficiente cobertura. <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura. <input type="checkbox"/> Casi inexistente. <input type="checkbox"/> Otras:.....
	Proyectos previstos:		

continúa...

¿CÓMO IDENTIFICAR LA OFERTA TURÍSTICA?

RED DE AGUA POTABLE	Fuentes de abastecimiento:.....	<input type="checkbox"/> Amplia cobertura y eficaz suministro.
	Cobertura red urbana (%):..... Cobertura red rural(%):..... Capacidad del suministro:..... Regularidad del suministro:..... Problemática principal:..... Otras características:.....	<input type="checkbox"/> Suficiente cobertura, pero necesidad de mejorar el suministro. <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura, pero adecuado suministro. <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura y suministro. <input type="checkbox"/> Otras:.....
Proyectos previstos:		
RED DE SANEAMIENTO	Cobertura red urbana de alcantarillado (%):.....	<input type="checkbox"/> Amplia cobertura en la red.
	Sistema de recogida de aguas negras:..... Existencia de plantas de tratamiento:..... Problemática principal:..... Otras características:.....	<input type="checkbox"/> Suficiente cobertura. <input type="checkbox"/> Suficiente cobertura, pero susceptible de mejoras. <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura. <input type="checkbox"/> Otras:.....
Proyectos previstos:		
ELECTRICIDAD	Fuentes de abastecimiento:.....	<input type="checkbox"/> Amplia cobertura y eficaz suministro.
	Capacidad del suministro eléctrico:..... Cobertura de la red urbana (%):..... Cobertura de la red rural (%):..... Problemática principal:..... Otras características:.....	<input type="checkbox"/> Suficiente cobertura, pero necesidad de mejorar el suministro. <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura, pero adecuado suministro. <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura y suministro. <input type="checkbox"/> Otras:.....
Proyectos previstos:		
TELÉFONOS	Número de centrales telefónicas:.....	<input type="checkbox"/> Amplia cobertura en la red.
	Cobertura red urbana (%):..... Cobertura red rural(%):..... Problemática principal:..... Otras características:.....	<input type="checkbox"/> Suficiente cobertura. <input type="checkbox"/> Suficiente cobertura, pero susceptible de mejoras. <input type="checkbox"/> Insuficiente cobertura. <input type="checkbox"/> Otras:.....
Proyectos previstos		
RECOGIDA DE BASURAS	Tipo de servicio	<input type="checkbox"/> Prestación óptima del servicio
	Regularidad del servicio..... Cobertura (%) Localización vertedero	<input type="checkbox"/> Prestación satisfactoria <input type="checkbox"/> Prestación insuficiente <input type="checkbox"/> Prestación muy deficiente <input type="checkbox"/> Otras:.....
Proyectos previstos		

INVENTARIO Y EVALUACIÓN DE EQUIPAMIENTOS

TIPO DE EQUIPAMIENTOS	CARACTERÍSTICAS	Número instalac.	Nombre del equipamiento	Localización
CULTURAL	<input type="checkbox"/> Museos <input type="checkbox"/> Teatros <input type="checkbox"/> Auditorios <input type="checkbox"/> Centro conferencias o ferias <input type="checkbox"/> Casa de la Cultura <input type="checkbox"/> Otros:.....
EDUCATIVOS	<input type="checkbox"/> Universidades <input type="checkbox"/> Escuelas de Hotelería y Turismo <input type="checkbox"/> Escuelas de oficios <input type="checkbox"/> Otros:.....
RECREATIVOS	<input type="checkbox"/> Parques <input type="checkbox"/> Jardines <input type="checkbox"/> Plazas <input type="checkbox"/> Paseos <input type="checkbox"/> Otros:.....
DEPORTIVOS	<input type="checkbox"/> Polideportivo <input type="checkbox"/> Campos deportivos (fútbol, beisbol, etc.) <input type="checkbox"/> Canchas <input type="checkbox"/> Clubs deportivos <input type="checkbox"/> Otros:.....
ASISTENCIALES	<input type="checkbox"/> Hospitales <input type="checkbox"/> Centros de salud <input type="checkbox"/> Ambulatorios <input type="checkbox"/> Otros:.....
OTROS EQUIPAMIENTOS DE APOYO AL TURISMO	Describir:			

En el inventario de equipamientos, se recomienda centrar el esfuerzo en aquellos vinculados directa o indirectamente a la actividad turística.

También es necesario incluir en el inventario, tanto los equipamientos de carácter público como privado.

Es necesaria, la coordinación entre los diferentes niveles de la administración pública: local, departamental y nacional...

En este sentido, tenga muy presente que un sector público preocupado y hábil, trabaja al unísono con el sector privado, de cuya cooperación depende la prosperidad de una sociedad basada en el turismo.

Es igualmente necesaria, la coordinación entre los diferentes niveles de la administración, local, departamental y nacional.

Una fluida relación con los organismos responsables de obras públicas, medio ambiente, transportes, turismo, urbanismo, etc, a nivel departamental y nacional, es la llave de una adecuada dotación municipal tanto a nivel de infraestructuras, como de equipamientos.

¿CÓMO ELABORAR UNA ESTRATEGIA TURÍSTICA?

En este capítulo, trataremos de descubrir la fórmula para llegar a dónde nos proponemos, utilizando lo que sabemos sobre la oferta y la demanda turística.

Una vez leído este capítulo, Usted podrá:

- ↳ *Entender el significado de la estrategia turística.*
- ↳ *Comprender para qué le sirve una estrategia turística.*
- ↳ *Crear una estrategia turística ajustada a las necesidades de su municipio.*

Antes de nada, pensemos un momento:

- ¿Conocemos a fondo la oferta turística de nuestro municipio?.

Es decir, sus recursos naturales, culturales e históricos, sus servicios, las infraestructuras y equipamientos de apoyo.

- ¿Conocemos la demanda turística actual?.

En otras palabras, el tipo de turistas que recibimos, sus gustos, preferencias, el tiempo que permanecen entre nosotros, sus gastos y la opinión que tienen sobre nosotros.

Si ha respondido Sí a ambas preguntas, usted lo tiene muy fácil para entender qué es una estrategia turística.

La estrategia debe servir para encontrar el camino, que mejor ajuste las características de la oferta y las necesidades de la demanda que queremos conseguir...

Pues la estrategia es el camino que seguiremos en el futuro, para lograr que nuestra oferta turística se ajuste al tipo de turistas que deseamos.



Oferta y demanda turística deben coincidir, esto quiere decir, que los gustos del turista deben ser satisfechos con lo que tenemos en casa, y que a su vez, nuestra casa debe estar en armonía con los huéspedes que recibe.

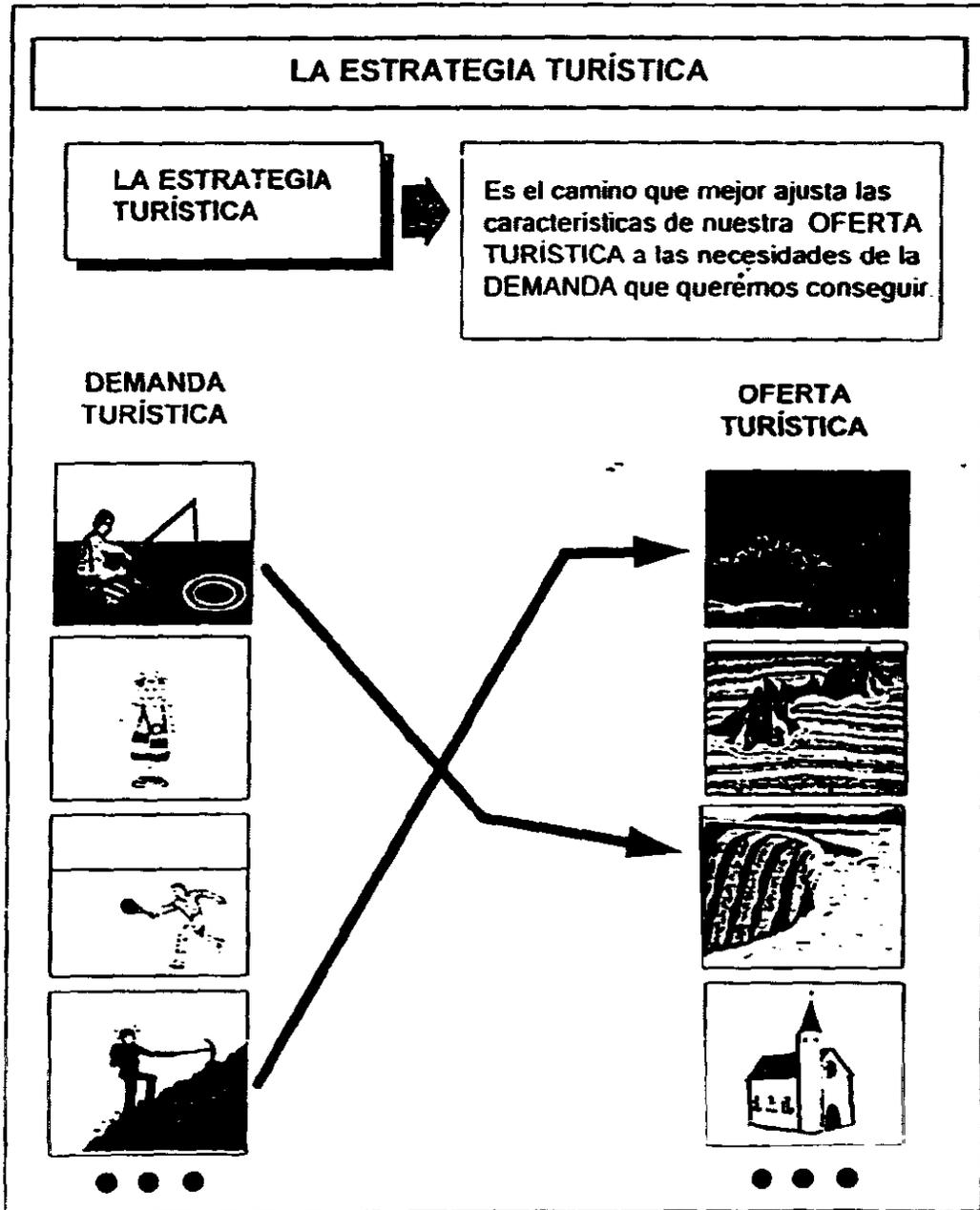
De la misma manera, que un fabricante de ropa debe adecuar su oferta a la moda y preferencias de sus clientes. En turismo, el lugar y sus clientes deben acoplarse bien, ajustarse uno a la medida del otro.

Pero oferta y demanda turística no siempre van juntas o no siempre coinciden, puede suceder que:

- Nuestra oferta turística se desaproveche, porque no ha encontrado el tipo de turismo apropiado. Por ejemplo, si ofrecemos naturaleza y vienen

personas que les gusta conocer ciudades, o al revés.

- O que al contrario los turistas sean los apropiados pero no se sientan satisfechos con nuestra oferta. Por ejemplo, cuando faltan hoteles o cuando los recursos turísticos están en mal estado.

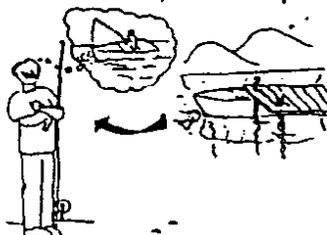


■ **¿Para qué sirve y cómo se elabora una estrategia?**

La estrategia turística debe servir para encontrar el camino o la alternativa, que mejor ajuste las características de la oferta a las necesidades de la demanda.

Esto pueden lograrse de dos maneras:

- ① **Adaptando nuestra oferta turística a las exigencias de la demanda.** Es decir, conociendo bien el tipo de turistas que nos visitan y preparándonos para darles lo que buscan, por ejemplo, mejores hoteles, más deportes, etc.



- ② **Buscando la demanda turística que más nos convenga de acuerdo a nuestra oferta.** Esto significa elegir el tipo de turistas que queremos, por ejemplo, ecoturistas, familias con niños, deportistas, etc.



Para decidir cuál ha de ser nuestra estrategia, debemos seguir un proceso que se resume en tres pasos principales:

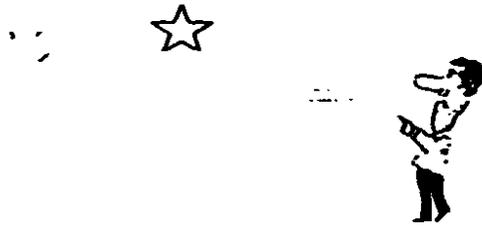
1. Definir los objetivos de la estrategia.
2. Evaluar las posibles alternativas o estrategias.
3. Elegir la estrategia a aplicar.

A continuación, iremos paso por paso para aprender a crear nuestra propia estrategia.

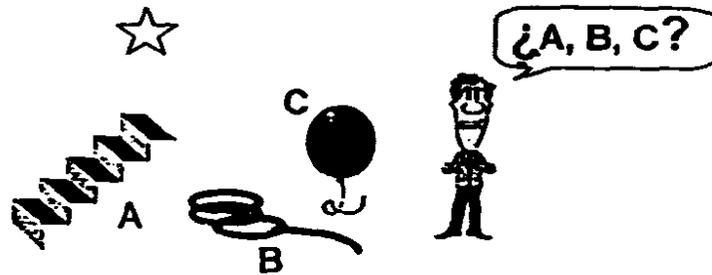
LA ESTRATEGIA TURÍSTICA

→ EL PROCESO PARA DECIDIR NUESTRA ESTRATEGIA:

① Definir los objetivos de la estrategia.



② Evaluar las posibles estrategias.



③ Elegir la estrategia a aplicar.



Es necesario aclarar la diferencia entre los objetivos generales al inicio de nuestro trabajo de planificación, y los objetivos de la estrategia.

La diferencia se encuentra en que:

- Los objetivos generales que planteamos antes de comenzar el diagnóstico, se refieren a nuestro proyecto de futuro como municipio, y lo que esto implica en términos sociales, económicos, ambientales, culturales, etc.
- Mientras que los objetivos de la estrategia, orientan las decisiones concretas a tomar sobre la oferta y la demanda turística.



Los objetivos de la estrategia, orientan las decisiones a tomar sobre la oferta y la demanda turística...

Los objetivos generales y el diagnóstico, son los pilares de la estrategia, es decir, ponen sobre la mesa a dónde queremos llegar y dónde estamos.

Y luego, los objetivos de la estrategia definen la dirección de nuestras acciones futuras para llegar a concretar nuestro modelo de desarrollo turístico, teniendo en cuenta:

- nuestra problemática particular,
- el potencial turístico que tenemos,
- las condiciones del entorno.
- y el plazo aproximado de tiempo en que deben alcanzarse tales objetivos.

■ *Formular los objetivos de la estrategia*

Antes de realizar el ejercicio práctico, tengamos en cuenta que los objetivos de la estrategia por tratar de orientar decisiones concretas en turismo, definen un orden de importancia y prioridad en nuestras acciones futuras.

Esto significa que hay:

- **Objetivos a corto plazo:** Son las decisiones que consideramos más urgentes, o que aquellas que podemos realizar con mayor rapidez.
- **Objetivos a mediano plazo:** Son decisiones que necesitan un mayor tiempo de maduración para llevarse a cabo, pero que son realizables en un tiempo razonable.
- **Objetivos a largo plazo:** Pueden ser las decisiones menos urgentes o también las que resultan más complejas, ya sea porque necesitan de mucho esfuerzo o porque deben realizarse poco a poco.

Veamos juntos a continuación, un ejemplo de formulación de objetivos de la estrategia, que le servirá para hacerse una idea de lo que hemos dicho:

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DEL MUNICIPIO "X"	
A CORTO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar nuestra oferta turística actual. • Aprovechar los excelentes recursos naturales y culturales del municipio. • Hacer compatible el desarrollo turístico con la conservación de nuestros recursos turísticos. • Capacitar al personal turístico necesario. • Promocionar al municipio como destino turístico. • Cuidar la calidad de los servicios turísticos. • Asumir las competencias de fomento y control de turismo en nuestro municipio. • Otros...
A MEDIANO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la oferta turística de alojamiento. • Desarrollar los mercados de ecoturismo y turismo de aventura. • Atraer a los mercados norteamericano y europeo. • Aprovechar las ventajas de ser una zona pródiga de desarrollo turístico a nivel nacional. • Incentivar las inversiones públicas y privadas necesarias para el turismo. • Otros...
A LARGO PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las fuentes de financiamiento destinadas al desarrollo turístico. • Ejecución de las inversiones necesarias. • Creación y puesta en marcha de un organismo encargado de la supervisión y promoción del turismo en nuestro municipio. • Otros.

Intente ahora describir cuáles son los objetivos de la estrategia de su municipio... ¡Manos a la obra!

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DEL MUNICIPIO	
A CORTO PLAZO	<p>.....</p>
A MEDIANO PLAZO	<p>.....</p>
A LARGO PLAZO	<p>.....</p>

Para ayudarle a pensar en los objetivos de la estrategia, le presentamos esta "chuleta" con diez recomendaciones claves:

- 1. Recuerde los principios del turismo sostenible y sea consecuente con ellos.*
- 2. No pierda de vista los objetivos generales.*
- 3. Saque partido de sus puntos fuertes.*
- 4. Plantee con claridad los puntos débiles a resolver.*
- 5. Piense en el tipo de turistas que le gustaría atraer y en su capacidad para satisfacerlos.*
- 6. Tenga muy presentes las opiniones expresadas por los turistas que visitan su municipio.*
- 7. Aproveche las tendencias del turismo que le sean favorables.*
- 8. Ejercer las competencias y derechos que asigna la legislación a la administración municipal.*
- 9. Asegúrese que sus planteamientos sean compatibles con la política turística nacional.*
- 10. ¡Y sobre todo! tenga en cuenta que los objetivos deben ser compartidos por todas las fuerzas sociales.*

Como dijimos al principio, la estrategia es el camino a seguir para compaginar la oferta y la demanda turística, lo cual significa tomar un conjunto de decisiones destinadas a:

- *Aprovechar nuestra oferta turística de forma adecuada.*
- *Atraer el turismo que nos interesa y que estamos en capacidad de atender.*

Conscientes ya de lo que significa la estrategia turística, y de los objetivos que ésta persigue. El siguiente paso es estudiar las alternativas que tenemos, es decir, las posibles estrategias a adoptar.

La estrategia competitiva nos proponen elegir una forma de destacar sobre nuestros competidores inmediatos...

Las estrategias turísticas pueden ser:

- *Competitivas.*
- *De desarrollo.*
- *Y de crecimiento.*

Veremos en qué consiste cada una y qué ideas nos sugieren para decidir nuestro desarrollo turístico futuro.

■ *La Estrategia Competitiva*

Este tipo de estrategia, nos propone elegir una vía para destacar sobre nuestros competidores inmediatos. Con tres posibilidades:

1. **Ser más baratos:** Que consiste en mantener una oferta turística con niveles de precios más ajustados que la competencia.
2. **Ser diferentes:** En este caso, la oferta turística debe ser realmente única y diferenciada, logrando atraer por su atractivo a la demanda turística. Por ejemplo, la cascada más alta del mundo, o la mayor concentración de volcanes en activo.

3. Ser especialistas: Consiste en ajustar nuestra oferta turística a las necesidades y preferencias de determinados tipos de turistas. Por ejemplo, si somos un destino ecoturista, debemos ofrecer recursos naturales y servicios respetuosos con la ecología.

Para decidir cuál de estas alternativas nos conviene más, valoremos las ventajas y desventajas de cada una:

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>1. Ser más baratos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede atraer a gran número de clientes. ✓ Es difícil para otros competir con usted. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Requiere una gran oferta de alojamiento. ✗ Debe contar con buenas infraestructuras. ✗ Exige una gestión empresarial muy eficaz. ✗ Es difícil de aplicar y mantener en el tiempo. ✗ Atrae clientes que gastan poco.
<p>2. Ser diferentes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una gran ventaja frente a sus competidores. ✓ Hace fieles a los clientes. ✓ Los clientes se preocupan menos del precio. ✓ Tener una oferta turística única, le permite negociar mayores beneficios. ✓ Se utiliza la misma oferta turística para varios tipos de turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Requiere una gran promoción. ✗ Esfuerzos para mantener la calidad de la oferta turística. ✗ Exige una alta coordinación entre sector público y privado. ✗ Necesita personal capacitado. ✗ La oferta turística debe ser <u>realmente ÚNICA</u>.
<p>3. Ser especialistas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La oferta debe satisfacer gustos concretos ✓ Una oferta a la medida del cliente al que se dirige ✓ No hay recursos únicos sino bien aprovechados ✓ Podemos combinar clientes distintos a lo largo del año. ✓ Resulta rentable si conocemos bien las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Requiere habilidad para elegir la demanda adecuada ✗ Se pierde la oportunidad de atraer otros clientes. ✗ Exige una acción coordinada entre sector público y privado ✗ Es básico un compromiso serio entre lo que ofrecemos y lo que recibe el turista. ✗ Se apoya mucho en la promoción del destino

■ La Estrategia de Desarrollo

Este tipo de estrategia consiste en decidir cómo orientar nuestro desarrollo turístico:

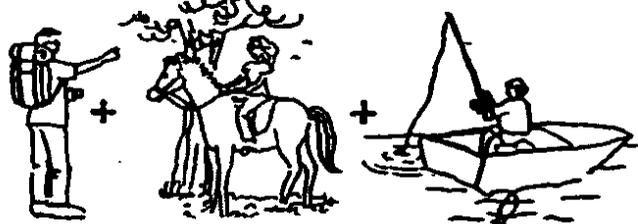
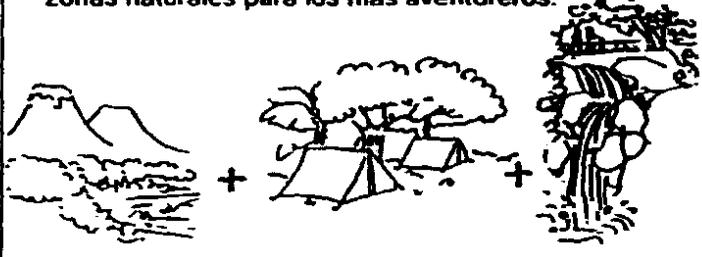
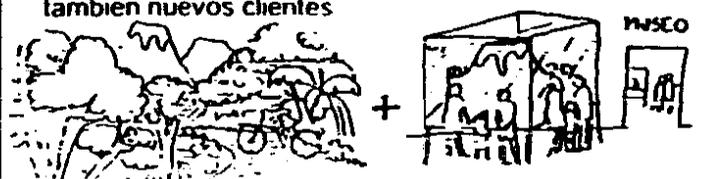
La estrategia de desarrollo, indica la orientación de nuestro turismo, ya sea consolidando la oferta y la demanda turística, o abriendo nuevas posibilidades para su expansión...

- Sacando el máximo provecho a lo que ya tenemos, es decir, consolidando oferta turística y clientela.
- O asumiendo nuevos retos, con un tipo de turistas diferentes o una oferta turística mejorada o renovada, que amplíe nuestro horizonte turístico.

Las alternativas de este tipo de estrategia son las siguientes:

1. **Consolidar la oferta y la demanda turística actual:** Se aplica cuando los destinos turísticos todavía no están maduros y su actividad turística puede crecer aún, aprovechando mejor sus recursos turísticos, servicios y turistas actuales.
2. **Atraer nuevos turistas:** Esta estrategia busca conquistar nuevas demandas turísticas, es decir, tipos de turistas que todavía no tenemos, pero utilizando la oferta turística actual.
3. **Crear nueva oferta turística:** Significa presentar a los clientes que recibimos, nuevas posibilidades en los recursos o en los servicios turísticos del lugar.
4. **Ampliar tanto la oferta como la demanda turística:** Pensar en nuevos horizontes turísticos, reuniendo una oferta y unos clientes hasta el momento no aprovechados.

Los siguientes ejemplos nos ayudarán a entenderlo:

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	EJEMPLOS PRACTICOS
<p>1. Consolidar la oferta y la demanda turística actual</p>	<p>✓ Un destino ecoturista, puede atraer a sus clientes tradicionales pero aumentando su número, al promocionarse en agencias de viaje o en publicaciones especializadas.</p> 
<p>2. Atraer nuevos turistas</p>	<p>✓ Este mismo destino, puede ampliar su clientela hacia aquellas personas que gusten practicar deportes. Se utilizarán los mismos recursos turísticos pero de forma más intensiva.</p> 
<p>3. Crear nueva oferta turística</p>	<p>✓ Si ya tenemos una clientela para ocupar nuestros hoteles, podemos crear campamentos cerca de las zonas naturales para los más aventureros.</p> 
<p>4. Ampliar oferta y demanda turística</p>	<p>✓ Dar a conocer nuevos recursos como: una ruta para bicicletas, hacer un recorrido en barco, un museo. No sólo representa una nueva oferta turística, sino también nuevos clientes</p> 

■ *La Estrategia de Crecimiento*

Este tipo de estrategia nos plantea tomar decisiones sobre la calidad y la cantidad del turismo que queremos.

En base a tres posibilidades:

La estrategia de crecimiento, plantea decidir sobre la calidad y la cantidad, del turismo que queremos...

1. **Crece más:** Si pensamos que nos conviene ampliar la oferta turística o atraer más turistas. La prioridad es la cantidad, y se aplica en el caso de destinos turísticos que empiezan.
2. **Crece mejor:** Si lo que necesitamos es mejor oferta turística, o mejores turistas. La calidad es la prioridad en este caso, por ejemplo, cuando capacitamos al personal turístico o queremos turistas sensibles que aprecien nuestra cultura.
3. **Crece más y mejor:** Cuando ambas cosas son necesarias, tanto la calidad como la cantidad. Normalmente, es importante para destinos que se inician, pero que quieren un turismo sostenible.

Si por ejemplo, somos un destino ecoturista, veamos cómo aplicaríamos cada una de las estrategias que hemos mencionado:

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	EJEMPLOS PRACTICOS
<p>1. Crecer más</p>	<p>✓ Si somos unos pichones en esto del turismo, es lógico que necesitemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - más visitantes, - más hoteles, - más infraestructuras, - <u>y más de todo</u>, para ir progresando. 
<p>2. Crecer mejor</p>	<p>✓ Si ya estamos más adelantados, la prioridad no es atraer más turistas, sino:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad del alojamiento, - la preparación del personal turístico, - el estado de conservación de nuestros recursos, - <u>para exigir clientes que puedan apreciar y pagar esta oferta.</u> 
<p>3. Crecer más y mejor</p>	<p>✓ Para aprovechar al máximo la actividad turística:</p> <ul style="list-style-type: none"> - queremos aumentar el número de turistas, - aumentar el número de atracciones, - <u>mejorar tanto en oferta como en demanda turística</u>, pero sin dañar nuestros recursos turísticos y sin perjudicar a la población local. 

Tan importante como elegir la estrategia turística, es que la misma tenga un amplio apoyo social e institucional....

¡El momento de la gran decisión ha llegado!...usted como responsable municipal y su equipo, deben decidir la estrategia de desarrollo turístico que más convenga al municipio. De acuerdo a:

- *Los intereses que manifiesten los diferentes miembros de la comunidad: residentes, empresarios, instituciones públicas.*
- *Los objetivos de la estrategia.*
- *La forma de adecuar mejor la oferta y la demanda turística.*
- *Y el compromiso ante todo, de desarrollar un turismo sostenible.*

Para ello, tiene como posibilidades:

1. *Elegir una estrategia concreta.*
2. *Combinar varias estrategias.*

Pero antes, recuerde dos cosas fundamentales:

La primera, es que no se trata solo de elegir el camino turístico a seguir, sino tan importante como eso, es lograr que las decisiones que se adopten tenga un amplio apoyo social e institucional.

De poco nos servirá la mejor estrategia del mundo, sin el respaldo de quienes deben participar para llevarla adelante...

De lo contrario, de poco nos servirá tener la mejor estrategia del mundo, sin el respaldo de quienes deben participar para llevarla adelante. Por ese motivo:

- Haga públicas las discusiones previas sobre la alternativas que existen.
- Organice mesas de trabajo, donde se convoque a representantes de todas las fuerzas sociales.

Entre todos, vecinos, empresarios, cooperativas, instituciones públicas, etc., se debe llegar a un acuerdo sobre la mejor estrategia, la que pueda satisfacer en mayor medida los intereses de cada uno.

El turismo sostenible es la medicina preventiva, para evitar que el desarrollo turístico se vea afectado por dolencias como, el deterioro ambiental y la marginación social...



Es una tarea difícil, lo sabemos...pero la concertación y el pacto es la única vía posible.

La segunda cosa a tener en cuenta, y que tampoco admite discusión, es la de garantizar un turismo sostenible. No olvide lo que decíamos en los primeros capítulos de este manual.

El turismo sostenible sirve para atajar el mal a tiempo, es la medicina preventiva para evitar que los nuevos desarrollos turísticos se vean afectados por dolencias, como el deterioro ambiental o la marginación social.

Cualquier estrategia que adoptemos, debe asegurar la sostenibilidad. Es decir, mantener un equilibrio que permita al turismo funcionar de forma rentable pero sin perjudicar a los recursos naturales, culturales y sociales.

■ **¿Cómo elegir la estrategia?**

Para facilitar la tarea de plantear una discusión sobre este tema y ayudar a elegir la estrategia más conveniente, proponemos el siguiente cuadro resumen:

TIPO DE ESTRATEGIA		Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
COMPETITIVA	Ser más baratos			X
	Ser diferentes		X	
	Ser especialistas	X	X	
DE DESARROLLO	Consolidar oferta y demanda	X		
	Atraer nuevos turistas			X
	Crear nueva oferta			
	Ampliar oferta y demanda		X	
DE CRECIMIENTO	Crecer más			X
	Crecer mejor	X		
	Crecer más y mejor		X	

El cuadro anterior nos permite ensayar distintas estrategias, viendo los pros y los contra en cada caso, hasta llegar a una conclusión sobre la que más nos conviene.

Por ejemplo:

➤ La estrategia 1, es prudente, pues plantea una alternativa que consiste en ahorrar dinero y concentrar esfuerzos:

- especializar el destino en un solo tipo de mercado, digamos ecoturismo,
- consolidando su oferta y sus clientes actuales,
- y mejorando tan solo en el aspecto de calidad.

➤ La estrategia 2, es audaz, pues consiste en hacer una apuesta en inversiones, con el objetivo de tener más y mejor turismo:

- ser diferentes, aprovechando un recurso único que ningún otro competidor ofrezca.
- especializarnos, pongamos por caso, en turismo de aventura y ecoturismo,
- abrirse a nuevos turistas y ampliar la oferta, ya sea de hoteles, de atracciones, etc.
- y crecer tanto en número como en calidad, más y mejores clientes, y más y mejor oferta turística.

➤ La estrategia 3, es expansionista y de mayor riesgo, pues consiste en:

- bajar los precios, para atraer muchos clientes, seguramente con un bajo poder adquisitivo.
- abrirse a nuevas demandas, es decir aceptar diferentes tipos de turistas
- solo crecer sin preocuparnos tanto de la calidad.

Esta última estrategia, es poco recomendable, pues crecer sin más, puede llegar a comprometer seriamente nuestros recursos turísticos, acelerando su deterioro y obteniendo a cambio un turismo pobre y de baja calidad.

Una estrategia orientada a un crecimiento sin más, puede comprometer seriamente nuestros recursos, acelerando su deterioro y ofreciendo a cambio un turismo de baja calidad...

↳ Después de estudiar con cuidado cada estrategia, nos quedamos con una, por ejemplo, la estrategia audaz, y la describimos:

ESTRATEGIA TURÍSTICA DEL MUNICIPIO "X"	
Estrategia de Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Especializarnos, tratando de ofrecer las condiciones adecuadas para el turismo de naturaleza. • Garantizar el disfrute del paisaje natural y la práctica de actividades como la observación de especies únicas de flora y fauna autóctonas. • etc...
Estrategia de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la oferta y la demanda turística actual. • Crear alojamientos especiales en las áreas naturales protegidas. • Acondicionar estos espacios protegidos para la observación de aves. • Realizar sendas para excursionistas y rutas en bicicleta. • Captar nuevos segmentos de la demanda como: especialistas en aves, excursionistas y aficionados al ciclismo de montaña. • Ampliar los mercados norteamericano y europeo. • etc...
Estrategia de Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo turístico pero de bajo impacto ambiental. • Propiciar las visitas en grupos reducidos o de turistas en viaje individual. • Incrementar la oferta de alojamiento, con establecimientos pequeños, bien cuidados e integrados en armonía con el paisaje. • etc...

A continuación, encontrará usted un cuadro similar a éste en el que podrá describir la estrategia turística de su municipio:

LA ESTRATEGIA TURÍSTICA DE NUESTRO MUNICIPIO.

ESTRATEGIA TURÍSTICA DEL MUNICIPIO	
Estrategia de Competencia	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Estrategia de Desarrollo	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Estrategia de Crecimiento	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Ahora usted, su equipo y la comunidad del municipio, tienen la última palabra en la elección de la estrategia que más les conviene a todos.

¿CÓMO CREAR UN PRODUCTO TURÍSTICO?

En el capítulo anterior, hemos visto como elaborar una estrategia turística, con la intención de hacer lo propio en nuestro municipio.

El próximo paso es conocer la importancia del producto turístico, para llevar nuestra estrategia al plano de lo comercial. Pues como su nombre indica, un producto es algo que se puede vender y comprar.

Después de leer este capítulo, Usted sabrá:

- ↳ *El significado de lo que llamamos producto turístico.*
- ↳ *Los elementos que componen un producto turístico.*
- ↳ *La importancia de crear un producto basado en la oferta y demanda turística de su municipio.*
- ↳ *La responsabilidad de la municipalidad en el desarrollo del producto turístico.*

¿QUE ES UN PRODUCTO TURISTICO?

El éxito de la estrategia que hemos diseñado, va a depender de:



- ✓ Nuestra habilidad para elegir el tipo de turistas que nos conviene,
- ✓ Ofrecer un producto turístico que pueda satisfacer a esos clientes.

El producto turístico lleva la estrategia a la realidad, pues representa el contacto con el cliente.

El producto turístico lleva la estrategia a la realidad, pues representa el contacto con el cliente...

En otras palabras, un producto turístico es la combinación de unos recursos y servicios turísticos determinados, preparados para satisfacer las necesidades de clientes concretos por un precio.

Por esto, al producto turístico, también lo podríamos llamar "la hora de la verdad"; pues en definitiva, es lo que habrá de comprar el turista cuando desea irse de vacaciones.

Entonces, el producto turístico se entiende como una promesa de uso y disfrute de nuestra oferta turística, adaptada a las experiencias que buscan nuestros clientes y también a sus necesidades.

Decimos promesa, puesto que el consumo del producto no es inmediato, tiene lugar más tarde, cuando el cliente inicia sus vacaciones y se desplaza hasta nosotros para conocer lo que ha comprado y hacer uso de ello.

Pensemos en la carnada que pone en el anzuelo un pescador, para capturar a un apetitoso pez. El producto turístico es algo similar, que despierta la curiosidad del potencial cliente, le tienta a conocer un lugar y crea en él la necesidad de viajar.



EL PRODUCTO TURÍSTICO

➔ TIPOS DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

Los PRODUCTOS TURÍSTICOS, son diferentes combinaciones de recursos y servicios turísticos, pensados para diferentes públicos:



Producto Naturaleza



Turistas que buscan la naturaleza



Producto Aventura



Turistas que buscan la aventura y el riesgo



Producto Sol y Playa



Turistas que les gusta la playa

LOS COMPONENTES DEL PRODUCTO TURISTICO

Antes de explicar cómo crear un producto turístico, primero es preciso conocer sus componentes.

Un producto turístico tiene cinco componentes principales:

El producto turístico es lo que habrá de comprar el turista, cuando desea irse de vacaciones...

- Los recursos turísticos del lugar.
- Los servicios y equipamientos turísticos.
- La accesibilidad que permite llegar a los recursos.
- La imagen del destino turístico.
- El precio de venta.

Veamos ahora, en qué consiste cada uno de estos componentes:



Los recursos naturales, culturales, históricos y monumentales, constituyen la materia prima del producto turístico...

- **Los recursos turísticos:** Son fundamentales, pues ellos son la principal motivación del turista a la hora de elegir un destino. Constituyen la materia prima del producto turístico.

El turista no compra una cama de hotel, compra experiencias o vivencias, y la posibilidad de disfrutar de unos recursos turísticos determinados, naturales, culturales o monumentales.

- **Servicios y equipamientos:** Es lo que hace posible la permanencia del turista en el lugar.
 - Alojamiento, hoteles, campamentos, etc.
 - restaurantes, cafeterías, etc.
 - transportes, taxis, autobuses, vehículos de alquiler,
 - agencias de viaje, guías turísticos, etc.
 - comercio, tiendas de artesanía, etc.
 - información, policía, asistencia médica, etc.
- **La accesibilidad:** Es el desplazamiento del turista hacia el lugar que ha elegido, y las condiciones de movilidad dentro de él. E incluye aspectos como el

costo, la comodidad y la rapidez, de los medios de transporte disponibles.

- Infraestructuras, como carreteras, aeropuertos, estaciones de tren o autobús, etc.
- Tipos de transporte disponibles (taxis, autobuses, trenes, aviones, etc.), rutas, frecuencias y precios.

- **La imagen:** Es clave en la decisión de un turista de visitar un lugar, y representa el principal motivo de aceptación o de rechazo.

La imagen es clave en la decisión de un turista para visitar un lugar, y representa el principal factor de aceptación o rechazo...

- La imagen se ve muy influenciada por lo que publica la prensa y por los comentarios del boca-oreja.
- Es necesario influir de manera positiva en nuestros potenciales clientes, cuidando nuestra imagen.
- Cuando decimos que el producto turístico es una promesa, nos referimos a que el cliente se fía de nuestra imagen a la hora de elegimos para su viaje.

- **El precio:** Es lo que paga el turista por la suma de todos los servicios de alojamiento, transporte, manutención y disfrute de sus actividades de ocio y recreativas, durante su viaje. El precio varía, dependiendo de:

- La categoría de los alojamientos,
- El tipo de transportes utilizados,
- Las distancias recorridas,
- Las actividades realizadas, etc.



Recordemos que la municipalidad, representa la gerencia general de una empresa llamada turismo y su objetivo es vender, en este caso "productos turísticos".

Para ello, usted debe plantearse como responsable principal de esta empresa, el siguiente razonamiento:

La municipalidad representa la gerencia general, de una empresa llamada turismo y su objetivo es vender, en este caso "productos turísticos"...



1. ¿Qué tipo de negocio o negocios queremos crear?. De acuerdo a las preferencias y motivaciones que han mostrado mis turistas actuales:

- ¿ecoturismo?,
- ¿turismo deportivo?,
- ¿turismo de aventura?,
- otros...

2. ¿Qué productos ofrecer?. Teniendo en cuenta que los productos son diferentes combinaciones de recursos y servicios turísticos, pensados para diferentes públicos.

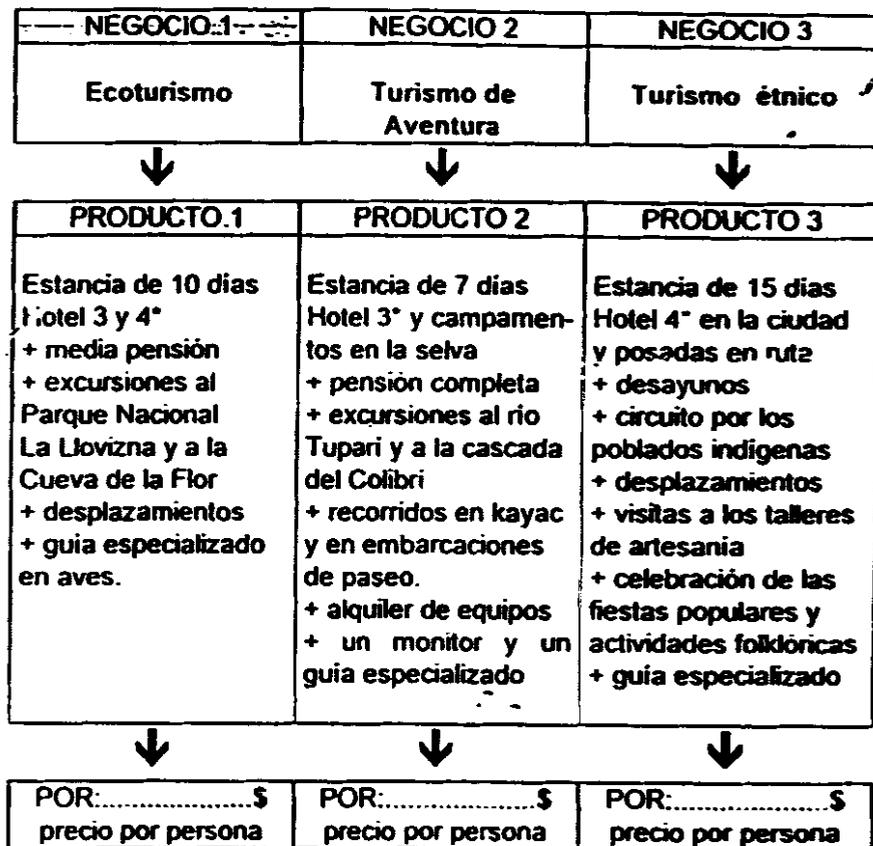
- Los elementos de nuestra oferta turística: hoteles, ríos, montañas, taxis, restaurantes, tiendas, etc.
- Pueden combinarse para crear uno o varios productos, por un precio.

3. ¿Qué hacer para que los productos puedan venderse?. Es decir, puedan llegar al mercado turístico con todas las garantías de satisfacer al cliente.

- Es preciso que la municipalidad se encargue de acondicionar determinados lugares, dotar de servicios y crear infraestructuras.
- Es necesario que participe el sector privado, aportando dinero e iniciativas.

En el siguiente gráfico, puede ver un ejemplo de productos turísticos que pueden llegar al mercado:

PROCESO DE CREACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO



■ **Recomendaciones para la creación de productos turísticos**

El producto turístico debe ser una manifestación de la identidad cultural, de lo contrario pierde su principal riqueza...

A la hora de crear productos turísticos, tenga en cuenta, algunas simples recomendaciones:

- El producto turístico debe ser una manifestación de la identidad cultural, de lo contrario pierde su principal riqueza.
- El producto turístico es una carta de presentación al cliente, debe ser capaz de expresar como somos y de transmitir lo mejor de nosotros mismos.
- Los destinos turísticos deben ser fieles a si mismos, por eso los paisajes, la gastronomía, las

costumbres, la arquitectura, etc. como elementos del producto turístico deben ser auténticos, sin imitar a nadie.

Los destinos turísticos deben ser fieles a sí mismos, por eso los elementos del producto turístico, deben ser auténticos, sin imitaciones...

- Los productos turísticos deben destacar la singularidad del lugar, aquello que lo hace único, particular e irrepetible.
- Los productos turísticos deben apoyarse en la diversidad, no solo ambiental como es hoy día la moda (montañas, selvas, ríos, playas), sino también social y cultural, las gentes, sus costumbres, sus tradiciones y folklore.

Teniendo claro, en qué consiste el producto turístico y de qué elementos nos servimos para elaborarlo, es el momento de ver cómo llevarlo a la práctica y a quién corresponde la responsabilidad de hacerlo.

LA RESPONSABILIDAD DE LA MUNICIPALIDAD

El papel de las autoridades locales en el desarrollo de los productos turísticos del municipio, consiste en:

1. La definición de los productos turísticos y su puesta en marcha. Esto significa, preparar las condiciones básicas de partida:

- Mejorar el entorno,
- Conservar los recursos turísticos,
- Crear equipamientos e infraestructuras.

2. Favorecer la participación del sector privado y apoyar sus iniciativas, supervisando la gestión privada de los productos turísticos y favoreciendo las inversiones en:

- hoteles,
- empresas de servicios turísticos, como guías, monitores deportivos, organización de paseos y excursiones, alquiler de equipos deportivos, etc.
- empresas de transportes,
- comercio, artesanía, etc.

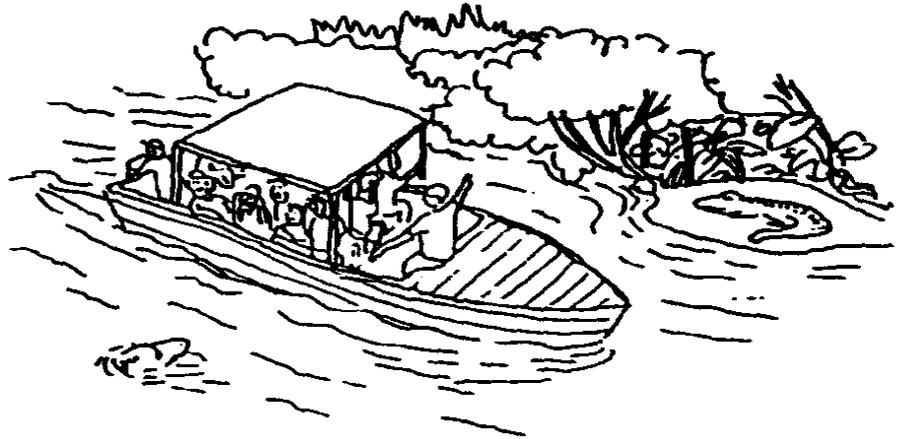


Le ayudaremos en su tarea de definir los productos turísticos del municipio y a hacer una estimación de lo que representa ponerlos en marcha.

Para ello, le proponemos a continuación una ficha que le servirá como modelo para:

- Desarrollar los productos turísticos que tenga en mente o que le hayan propuesto algunos empresarios.
- Establecer las acciones que le corresponde a la municipalidad llevar a cabo.
- Asegurar la gestión de los productos turísticos por parte del sector privado, quien será el verdadero responsable de llevarlos a cabo.

En la siguiente página, encontrará un ejemplo de desarrollo de un producto turístico:





DESARROLLO DE PRODUCTO

¿Qué producto / mercado debemos desarrollar?

- ✓ Convenciones
- ✓ Sol y Playa
- ✓ Cultura e Historia
- ✓ Naturaleza y Aventuras
- ✓ Otros

¿Qué regiones queremos desarrollar?

- ✓ Las Islas de la Bahía
- ✓ El litoral Atlántico
- ✓ El Noroccidente
- ✓ La zona central
- ✓ Golfo de Fonseca
- ✓ La Biosfera del Río Plátano

¿Qué atractivos queremos poner en valor?

- ✓ Áreas protegidas
- ✓ Sitios Arqueológicos
- ✓ Edificios Coloniales
- ✓ Centros de Resorts
- ✓ Centros de Convención

¿Qué infraestructura necesitamos prioritariamente?

- ✓ Carreteras
- ✓ Aeropuertos
- ✓ Muelles
- ✓ Telecomunicaciones
- ✓ Agua Potable
- ✓ Saneamiento

¿Qué servicios son necesarios?

- ✓ Alojamiento
- ✓ Transporte
- ✓ Alimentos y Bebidas
- ✓ Recreación

¿Qué productos comerciales nos falta desarrollar?

- ✓ Ciclismo
- ✓ Montañismo
- ✓ Canopy
- ✓ Deportes Acuáticos
- ✓ Ruralismo

¿CUÁLES SON LAS ACTUACIONES NECESARIAS?

El desarrollo turístico debe concretarse en actuaciones. En actuaciones compatibles con el propósito de lograr un turismo sostenible para nuestro municipio.

Hasta ahora, nos hemos limitado a organizar el turismo desde el punto de vista de su planificación.

Pero ha llegado el momento de elaborar el programa operativo, es decir, de describir las actuaciones que más tarde o más temprano serán ejecutadas, para procurar el desarrollo progresivo del turismo.

Después de leer este capítulo, Usted estará en capacidad de:

- ☞ *Elaborar una lista de las actuaciones turísticas a realizar en su municipio.*
- ☞ *Fijar las prioridades, estableciendo que actuaciones deben ser ejecutadas a corto, mediano y largo plazo.*
- ☞ *Establecer las responsabilidades para su ejecución.*
- ☞ *Asignar los recursos económicos necesarios en cada caso.*

■ *Las principales tareas para lograr un turismo sostenible*

Ya sabe usted cómo elaborar un Programa de Actuaciones Turístico:

- Desde describir las tareas que queremos realizar.
- Hasta calcular lo que será necesario invertir.

Pero antes de pasar al siguiente capítulo, solo nos queda una pequeña recomendación.

Si como responsable turístico, busca un turismo sostenible para su comunidad, concentre el esfuerzo en las actuaciones clave...

Si usted como responsable turístico municipal busca un turismo sostenible para su comunidad, concentre el esfuerzo en las "actuaciones clave".

Las actuaciones clave son aquellas que servirán para:

- ✓ Mejorar y conservar los recursos naturales, culturales e históricos del municipio.
- ✓ Atraer el tipo de turismo que le interesa.
- ✓ Desarrollar las infraestructuras básicas.
- ✓ Lograr buenas inversiones en términos económicos y sociales, es decir, altos ingresos y empleo.
- ✓ Atender bien al turista.
- ✓ Elevar el nivel de vida de la población local.
- ✓ Fortalecer la cultura popular.

Aunque ya le hemos presentado un ejemplo de un Programa de Actuaciones, no está de más, ofrecerle una lista sobre las actuaciones clave, o si prefiere llamarlas tareas específicas, que no debe olvidar en su propio programa.



El programa de actuaciones no será un problema para usted, pues solo consiste en describir lo que hay que hacer para que la estrategia turística sea una realidad.

- Si nuestra estrategia turística, dice por ejemplo:
 - Queremos ser un destino ecoturista,
 - Necesitamos ampliar nuestra oferta turística, en cuanto a servicios de alojamiento y de entretenimiento.
 - Y mejorar el tipo de turistas que recibimos.
- Entonces, nuestras actuaciones apuntarán allí, para conseguirlo, poniendo en su sitio todo lo necesario.

No solo es importante elaborar la lista de las actuaciones necesarias, sino más aún trabajar por su cumplimiento...

En definitiva, el Programa de Actuaciones, consiste en:

...establecer las tareas específicas a realizar por el bien del turismo municipal, y preocuparse por los medios necesarios para su ejecución.

De poco nos servirá un Plan de Desarrollo Turístico, si no se lleva a la práctica, y la forma de hacerlo es precisamente a través del Programa de Actuaciones.

Por eso, es importante que usted como responsable turístico y su equipo, no sólo se encarguen de elaborar la lista de actuaciones necesarias, sino más aún de trabajar por su cumplimiento.

REQUISITOS DEL PROGRAMA DE ACTUACIONES

Para hacer realidad un Programa de Actuaciones se necesitan al menos tres ingredientes básicos:

- La coordinación entre el sector público y privado.
- Cumplir con los reglamentos de calificación de usos del suelo, y con las normativas referentes a diseño de instalaciones turísticas.
- Probar que los proyectos turísticos son viables desde el punto de vista económico y ambiental.



A continuación, explicaremos en detalle cada uno de estos tres requisitos.

■ *La coordinación entre sector público y privado*

La elaboración y ejecución del Programa de Actuaciones, depende del buen entendimiento entre el sector público y privado.

Para ello, tanto la administración local como el sector empresarial, tendrán que cumplir determinadas funciones que deben fijarse de antemano al Programa de Actuaciones definitivo.

La elaboración y ejecución del Programa de Actuaciones, depende del buen entendimiento entre el sector público y privado...

La principal responsabilidad recae sin duda, sobre el gobierno local, como encargado de resolver buena parte de las inversiones necesarias, y también de orientar y controlar las iniciativas del sector privado.

Funciones de la Administración Local:

Entre las funciones que debe cumplir la municipalidad, para garantizar la puesta en marcha de un buen Programa de Actuaciones, podemos citar las siguientes:

- **Construcción de las obras de infraestructuras necesarias, por ejemplo: carreteras, acueductos, alcantarillado, etc.**
- **Acondicionamiento y conservación de los recursos turísticos de uso público, como parques naturales, sitios de interés histórico o arqueológico, monumentos, museos, etc.**
- **Reglamentación de los usos del suelo, para asegurar la buena relación entre actividades, y el desarrollo controlado de aquellos espacios de uso turístico que interesan al municipio.**
- **Aplicación de normas de diseño y construcción de edificaciones, que regulen la concesión de permisos y licencias de obra, y garanticen que los proyectos se ajustan al estilo local y al tipo de construcción tradicional.**
- **Creación de incentivos para la inversión turística privada.**
- **Promoción de la actividad turística, haciendo uso de los instrumentos de comercialización a su alcance.**
- **Formación y capacitación del personal necesario en el sector de servicios turísticos.**

El gobierno local, debe encargarse de resolver buena parte de las inversiones necesarias, además de orientar y controlar las iniciativas del sector privado...

Funciones del Sector Privado:

Algunos de los proyectos que serán incluidos en el Programa de Actuaciones, serán responsabilidad del empresariado, entre ellos:

- **Prestación de servicios turísticos**, de alojamiento, de restauración, de transporte, agencias de viaje, atracciones, comercio, etc.
- **Inversión en infraestructura básica**, como accesos locales, conexiones a la redes de agua, de electricidad, teléfono, tratamiento de aguas residuales, etc.
- **Construcción de las instalaciones**, como hoteles, campamentos, centros termales, edificios comerciales o vacacionales, clubs deportivos, etc.

En lugares que recién inician su desarrollo turístico, la administración pública, tanto local como central, debe animar a los inversionistas privados...

Es frecuente, que en lugares que recién inician su desarrollo turístico y donde es difícil atraer inversiones privadas, la administración pública (tanto local como central), se encargue en una primera etapa de estas inversiones.

Otras alternativas para que el sector privado se anime a invertir son:

- Ofrecer incentivos a los empresarios, como terrenos a muy bajo precio, reducción o exoneración de impuestos, etc.
- Creación de empresas mixtas, públicas y privadas, para realizar las obras necesarias y distribuir los costos entre todos.

■ **Los Reglamentos de Uso del Suelo y las Normas de Edificación**

Todo proyecto debe aprobar primero las normativas referentes a calificación de usos del suelo y diseño de edificaciones...

✓ **Todo proyecto que se quiera incluir en el Programa de Actuaciones, debe aprobar primero las normativas referentes a calificación de usos del suelo y diseño de edificaciones.**

La calificación del suelo, consiste en asignar a las tierras del municipio un uso específico de acuerdo a sus posibilidades naturales y a los intereses del desarrollo municipal.

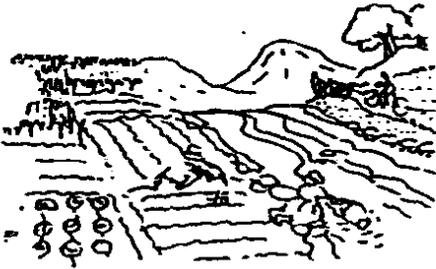
De este modo, los Planes de Ordenación Urbana o Territorial, recogen la normativa o las ordenanzas referentes a los usos permitidos, sean éstos agrícolas, turísticos, residenciales, industriales, comerciales, etc.

Se regula el uso de la totalidad del suelo municipal, tanto urbano como rural, para:

- **Asegurar que exista un equilibrio entre las actividades permitidas. Por ejemplo, una buena proporción entre turismo y agricultura, en lugar de mucho turismo que robe espacio a la agricultura.**
- **Evitar conflictos entre actividades incompatibles. Por ejemplo, la industria y el turismo no se llevan bien una al lado de la otra.**

En los terrenos calificados para uso turístico, la autoridad municipal debe tener en cuenta los siguientes criterios a la hora de aprobar un proyecto para incluirlo en el Programa de Actuaciones:

- ✓ **Protección de las áreas de valor ecológico y ambiental, esto incluye tanto la flora como a la fauna del lugar.**





- ✓ Delimitación de las zonas protegidas y estricto control de las visitas y actividades a realizar.
- ✓ Concentración de las instalaciones y equipamientos, hoteles, campamentos, centros de información, instalaciones deportivas, y otras construcciones deben agruparse para afectar lo menos posible al entorno y hacer más eficiente la dotación de infraestructuras.
- ✓ Los centros de servicios turísticos (información, baños, cafetería, etc.) deben ubicarse fuera de los límites de los parques naturales, o dentro de ellos pero en zonas especiales preparadas para tal fin.
- ✓ Construcción de los accesos y caminos para conectar las instalaciones, y ubicación estratégica de áreas de estacionamiento.
- ✓ Controlar los usos permitidos en las zonas adyacentes a los espacios turísticos, para evitar desarrollos incontrolados o negativos para el funcionamiento de la actividad turística.
- ✓ Aprovechamiento de las edificaciones existentes en lugar de invertir en nuevas construcciones. La rehabilitación es una opción conveniente sobre todo en edificios de importancia histórica o monumental.

Las ordenanzas de usos del suelo también incluyen las normas de edificación, y su estricta aplicación es competencia de la autoridad municipal.

Las normas de edificación, sirven para regular y reglamentar el tipo de construcciones permitidas.

Estas normas deben controlar:

- la correcta ubicación de los edificios,
- su altura,
- la densidad del desarrollo urbano o turístico,
- la proporción entre áreas libres y construidas,
- el estilo arquitectónico,
- los materiales a emplear.
- y los retiros respecto a los límites de la parcela.



Fijar estas normas en la ordenanza municipal y hacerlas respetar es muy importante, de lo contrario nos encontraremos con:

- municipios mal urbanizados,
- desarrollos turísticos desordenados,
- especulación inmobiliaria,
- edificios que nada tienen que ver con las tradiciones, el clima o los materiales locales.
- una pésima calidad constructiva, que nos creará una mala imagen turística.

En relación a estas normas, conviene tener en cuenta los siguientes criterios en la aprobación de proyectos turísticos:

✓ Debe evitarse ubicar edificios en lugares de alto riesgo por inundaciones o deslizamientos, como por ejemplo:

- cerca de quebradas o cauces de ríos,
- en terrenos inestables o con excesiva pendiente,
- en sitios sensibles a terremotos, temporales o erupciones volcánicas.

✓ Se aconseja una baja densidad de desarrollo, que permita la construcción de edificios pequeños y de baja altura, rodeados de espacios abiertos y zonas verdes

- ✓ Las construcciones deben ser de baja altura, para permitir su adaptación al paisaje sin dañarlo. En algunos lugares turísticos, se permite una altura máxima de cuatro plantas para no sobrepasar las copas de los árboles más grandes.
- ✓ Pueden ser necesarios los retiros laterales y frontales de los edificios respecto a otras construcciones, para permitir la adecuada ventilación y asoleamiento, y aprovechar estos espacios para jardines.
- ✓ El diseño de los edificios debe respetar las tradiciones y formas constructivas locales, en cuanto a materiales, estilo y motivos decorativos.
- ✓ Las construcciones deben adaptarse a las condiciones del entorno y aprovechar sus elementos favorables como el clima, el paisaje, las vistas o la naturaleza.

Si el municipio no tiene estas ordenanzas, deben elaborarse con urgencia, de lo contrario la administración local no podrá controlar el desarrollo turístico...

- ✓ El tratamiento del paisaje y de las áreas públicas debe hacer uso de plantas autóctonas y de fácil mantenimiento, para suavizar el clima, mejorar el aspecto de calles y edificios, o reducir los efectos del ruido y la contaminación.
- ✓ Conviene regular el empleo de carteles y publicidad, que con frecuencia afean las zonas turísticas, evitando los anuncios de gran tamaño, poco agradables, mal situados o con excesiva iluminación.
- ✓ Deben controlarse de forma especial las normas de calidad en las obras de ingeniería, para evitar desastres como derrumbes, o problemas en los servicios (agua, electricidad, etc.)

Si su municipio no tiene estas ordenanzas reguladoras del uso del suelo y de las condiciones de edificación, deben elaborarse con urgencia, de lo contrario la administración local no podrá controlar el desarrollo turístico.

■ **La viabilidad económica y ambiental de los proyectos turísticos**

Cualquier proyecto para formar parte del Programa de Actuaciones Turísticas, sea un campo de golf, un complejo turístico, un hotel, un balneario termal, etc, debe presentar ante la autoridad municipal:

- **Su estudio de impacto ambiental y socio-económico.**
- **Su plan económico y financiero.**



El turismo sostenible exige presentar para cada proyecto, sus correspondientes estudios de impacto ambiental y social, y su plan económico...

Es responsabilidad de la municipalidad evaluar ambos requisitos, para decidir la conveniencia de los proyectos si queremos un desarrollo turístico sostenible.

El estudio de impacto ambiental y socio-económico, permite asegurarnos de que el proyecto:

- ✓ **No causará problemas al entorno natural en que se localice, reutilizando y tratando las aguas residuales y empleando medios no contaminantes como la energía solar, el reciclaje de basuras, etc.**
- ✓ **No comprometerá los recursos renovables y no renovables que deben ser compartidos con otras actividades, como el agua, la energía, la tierra, etc.**
- ✓ **Evitará daños o alteraciones a zonas de alto valor ambiental.**
- ✓ **Será capaz de generar empleo e ingresos en la comunidad.**
- ✓ **Permitirá la participación de la población local en los beneficios que se produzcan.**
- ✓ **No afectará al patrimonio cultural, ni los hábitos y costumbres locales.**

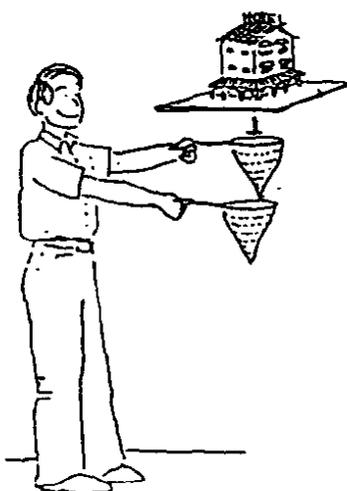
Si el proyecto no cumple con la totalidad de estos requisitos, debe modificarse hasta que pueda ajustarse a ellos.

074

Si los cumple, la siguiente prueba es el plan de viabilidad económica y financiera, que servirá para:

- ✓ **Demostrar una relación favorable entre los costos y beneficios del proyecto, es decir, que lo que se gane sea más de lo que se gaste.**
- ✓ **Asegurar la rentabilidad del proyecto, detallando de dónde saldrá el dinero y el tiempo que tardará en recuperarse la inversión inicial.**

Es preciso verificar que cada una de las actuaciones propuestas pasen por estos filtros...



No basta con que el proyecto ofrezca beneficios al atraer turistas, debe ser rentable en el tiempo, es decir, generar suficiente dinero, de lo contrario morirá en el intento, o no será atractivo para ningún empresario solvente.

Es preciso verificar que cada una de las actuaciones que se propongan en el municipio, pasen por estos filtros.

También es un requisito fundamental la aprobación mayoritaria del Programa de Actuaciones, no solo por parte del pleno municipal, sino por el conjunto de la comunidad, que también debe participar en el proceso.

Es responsabilidad de usted, comprobar que los proyectos del Programa de Actuaciones cumplen con:

- La legislación de usos del suelo y de edificación.**
- Una evaluación ambiental y social favorable.**
- Una alta o satisfactoria rentabilidad económica.**
- Y la aprobación de la comunidad.**

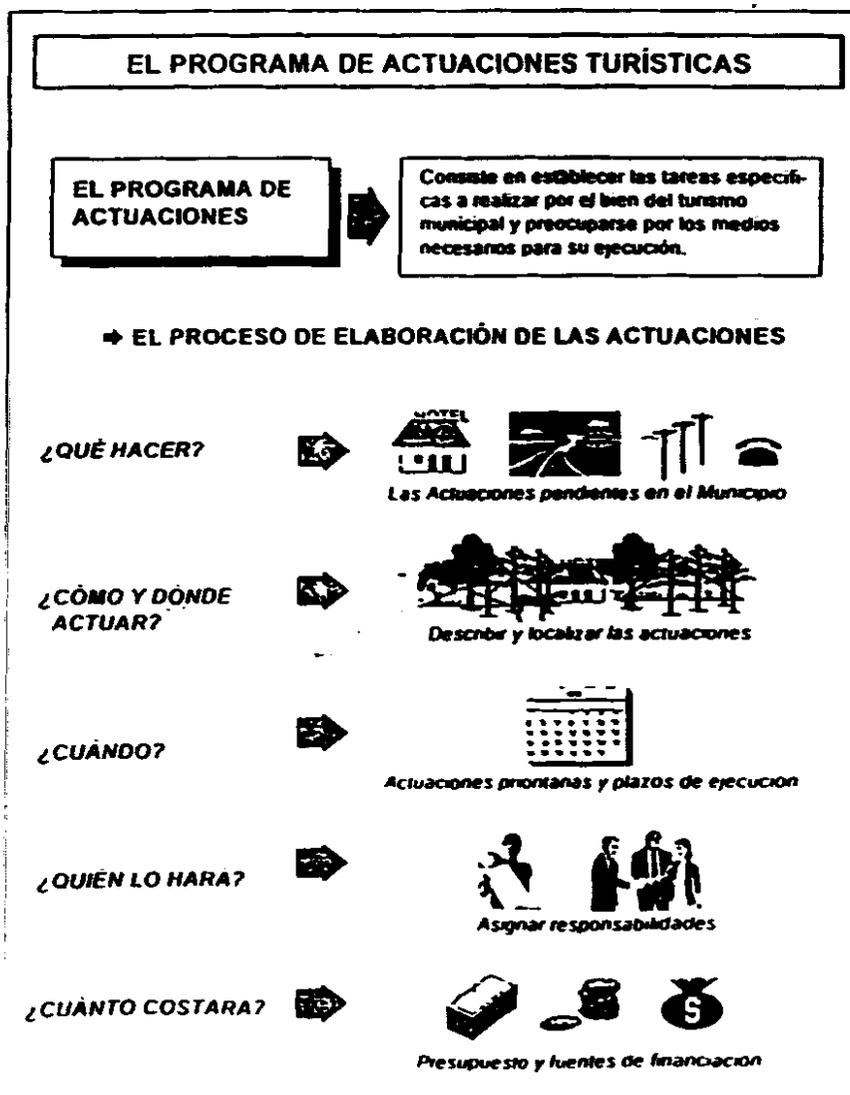
De lo contrario los riesgos que asume el municipio al intentar llevar adelante un Plan de Actuaciones poco viable, compromete sus recursos, sus posibilidades de éxito turístico y en definitiva, su desarrollo sostenible.

LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE ACTUACIONES

Seguramente ya se preguntará...¿cómo elaborar el Programa de Actuaciones Turísticas para su municipio?

Para guiar su sentido común, le proponemos una serie de preguntas muy sencillas que le ayudarán a organizar el contenido del Programa de Actuaciones:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo y dónde actuar?
- ¿Cuándo?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuánto costará?



Para encontrar las respuestas a estas preguntas, vamos a seguir las siguientes indicaciones:

El que siembra recoge, y el programa de actuaciones representa el esfuerzo de preparar el terreno donde crecerá el turismo...



1. **Establecer las áreas de interés municipal.** Por ejemplo: medio-ambiente, infraestructuras, cultura, desarrollo urbano, promoción turística, etc.
2. **Describir las actuaciones,** es decir, mencionar las tareas pendientes en cada área de interés municipal.
3. **Fijar la prioridad de las actuaciones,** estableciendo su urgencia y plazos de ejecución (corto, mediano y largo plazo).
4. **Asignar las responsabilidades** de la ejecución, mencionando los organismos encargados de realizarlas.
5. **Estimar el dinero necesario** y las posibles fuentes de financiamiento.

El programa de actuaciones representa el esfuerzo de preparar el terreno sobre el que habrá de crecer y desarrollarse el turismo, tenga muy presente, que "el que siembra, recoge los frutos".

Por eso y para entrenarnos bien en este trabajo tan decisivo en el éxito de nuestro Plan de Desarrollo Turístico, explicaremos en detalle y con ejemplos, cada una de las partes del Programa de Actuaciones.

■ *Las áreas de interés y las actuaciones*

Primero, teniendo frente a sus ojos la estrategia turística que el municipio quiere llevar adelante, pregúntese ¿Qué hacer y cómo?, y acto seguido defina:

- Las áreas de interés para su municipio.
 - Describa las actuaciones que correspondan a cada área de interés.
- Una forma de hacerlo, que le servirá de ejemplo y puede adaptar a sus necesidades, es la siguiente:

EJEMPLO DE ACTUACIONES PREVISTAS. MUNICIPIO "X"

AREAS DE INTERÉS	ACTUACIONES
MEDIO - AMBIENTE	1. Creación del Parque Natural "El Arroyo". 2. Recuperación de la Zona Protegida del "Volcán Nevado". 3. Reforestación del bosque "La Pineda". 4. Limpieza de las riveras del "Río Negro".
VIALIDAD	5. Arreglar la carretera Nacional 2. 6. Construcción de los accesos al Parque Natural "El Arroyo". 7. Pavimentación de las calles en los poblados rurales de la Sierra. 8. Nueva conexión entre Jaji y Rubio. 9. Sendas para excursionistas en Volcán Nevado
COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	10. Ampliación del Aeropuerto Regional. 11. Nueva Estación de Autobuses. 12. Embarcadero turístico de Río Negro.
INFRAESTRUCTUR. BÁSICAS	13. Dotar de agua potable a la zona rural. 14. Construcción del alcantarillado urbano. 15. Creación de la planta de tratamiento municipal. 16. Mejora del suministro eléctrico. 17. Instalación nuevas líneas telefónicas.
ORDENACION TURÍSTICA	18. Elaborar el Plan de Espacios Naturales Protegidos. 19. Plan de rutas turísticas.
DESARROLLO URBANO	20. Creación del Paseo sobre el embarcadero en Jaji.
SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS TURÍSTICOS	21. Construcción de un hotel en Jaji. 22. Construcción de un Campamento en el Parque Natural "El Arroyo". 23. Mirador de la Selva en Río Negro. 24. Estacionamiento. 25. Oficina de Información turística. 26. Señalización turística en carreteras y pueblos
CULTURA Y PATRIMONIO	27. Restauración del patrimonio colonial de Jaji. 28. Rehabilitación de la Iglesia de San Tomé. 29. Nuevo mercado de artesanía.
PROMOCION	30. Publicación y distribución de folletos y catálogos. 31. Reunión de empresarios hoteleros y tour operadores nacionales. 32. Creación de una Base de Datos turística.
FORMACION	33. Cursos de formación en hotelería. 34. Campaña de concientización sobre el turismo en la comunidad.

Para muestra un botón, ya tienen una idea sobre cómo iniciar su Programa de Actuaciones Turísticas...¡manos a la obra!

El que mucho abarca poco aprieta, no se exceda en el número de actuaciones que quiere realizar...



Algunos consejos a tener en cuenta en esta primera parte del trabajo:

- El que mucho abarca poco aprieta, no se exceda en el número de actuaciones que quiere realizar.
- Es preferible elegir pocas actuaciones, pero que puedan hacerse realidad.
- El dinero siempre es limitado, por eso utilícelo bien en aquello que hace falta realmente...defina las prioridades.

■ Las prioridades

No todo es igualmente importante, hay cosas que deben hacerse con urgencia ¡Ya!...y otras que pueden esperar.

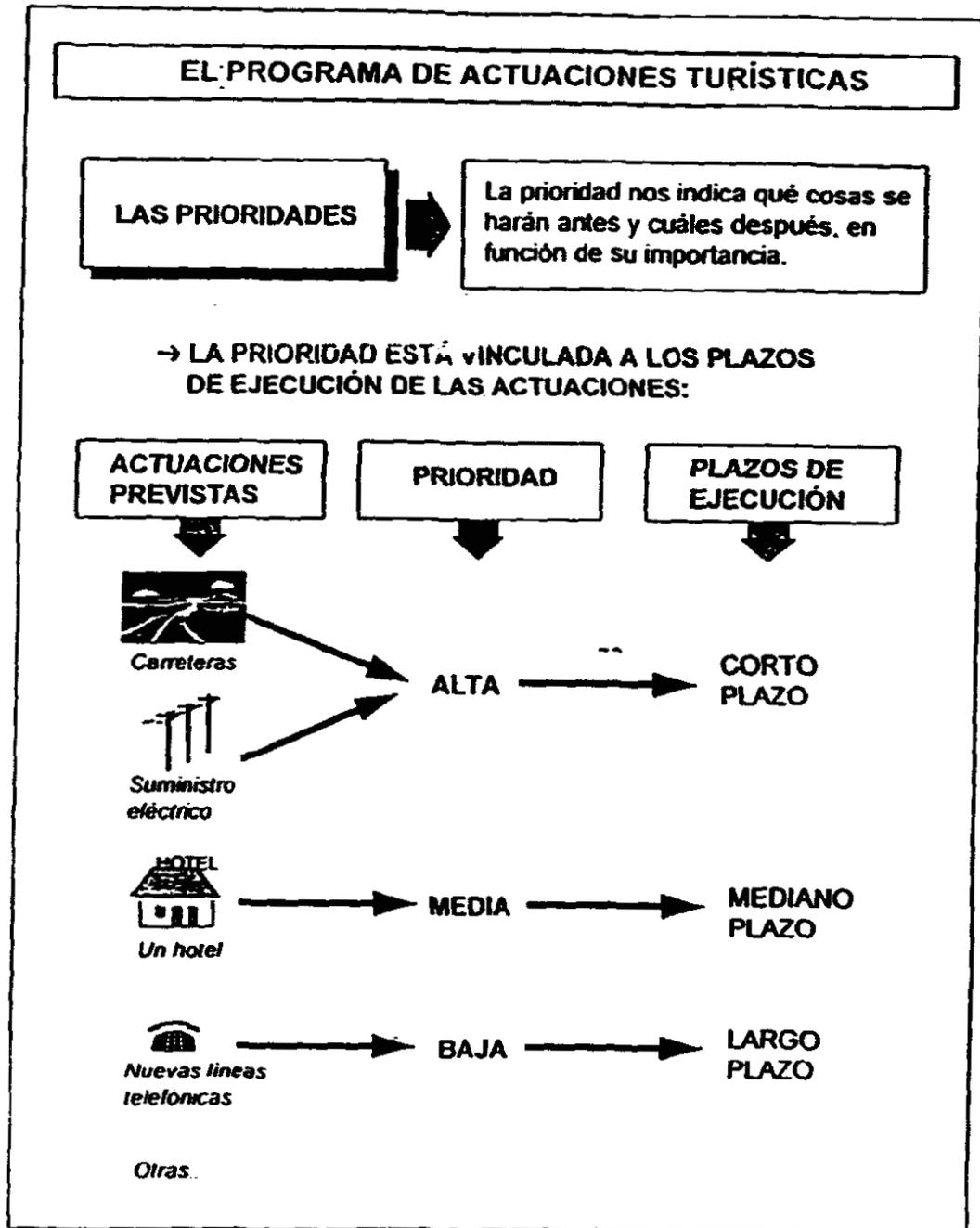
La prioridad de las actuaciones, significa decir qué cosas se harán antes y cuáles después, lo cual permite poner en marcha poco a poco lo que se quiere hacer.

No todo es importante, hay cosas que deben hacerse con urgencia y otras que pueden esperar...

Para ayudarle a decidir la prioridad que tienen unas actuaciones sobre otras, piense en dos cosas:

- ① El impacto y la utilidad que tendrá una determinada actuación, sobre la comunidad y los visitantes.
- ② Y lo que cuesta llevarla a cabo.

Esto nos servirá para saber si una actuación tiene una alta, mediana o baja prioridad, y si debe realizarse a corto, mediano o largo plazo.



Así por ejemplo:

- Si la actuación tiene una gran utilidad, causa un impacto favorable en la gente, y su costo es bajo, como por ejemplo, una oficina de información turística, entonces:

- La actuación tendrá una alta prioridad, y puede realizarse a corto plazo.
- El corto plazo quiere decir ¡ya!, en menos de uno o dos años.



- Si la actuación es muy útil y causa un gran impacto en la gente, pero tiene un alto costo, como por ejemplo, el suministro de agua o la construcción de una carretera, entonces:

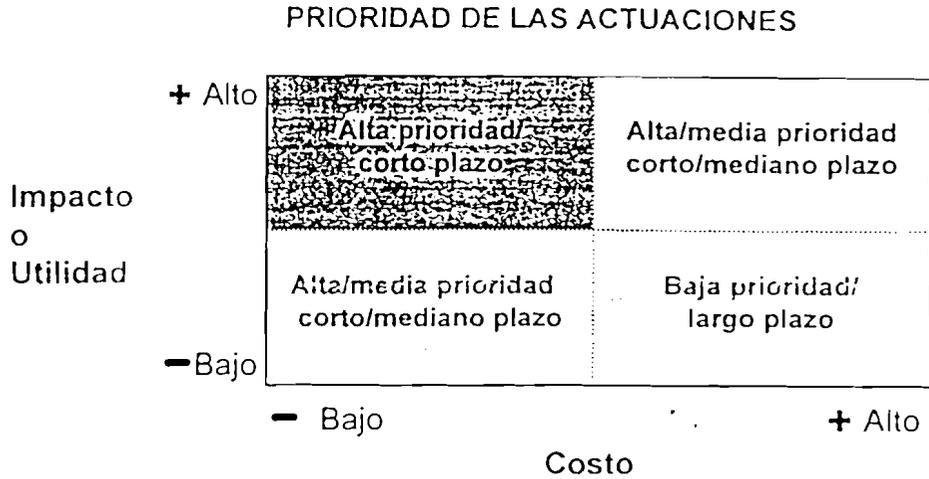
- La actuación tendrá una prioridad alta o media según el caso, y puede necesitar más tiempo, realizándose a corto o mediano plazo.
- Mediano plazo, significa esperar un tiempo prudencial pero no excesivo, entre dos y cinco años.

- Si la actuación ofrece poca utilidad o escaso impacto para la mayoría de la gente, y su costo es alto, como por ejemplo, un centro de congresos, entonces:

- La actuación será de baja prioridad, y su ejecución podrá retrasarse y cumplirse a largo plazo.
- El largo plazo, es tomarse las cosas con calma, más allá de cinco años.

En el siguiente gráfico, puede comprobar la prioridad de sus actuaciones dependiendo de la utilidad e

impacto que tengan para el público, y el costo que representan:



Estimar el tiempo que vamos a dedicar a cada actuación, sirve para llevar el control de lo que hay que hacer cada año y el momento en que deben estar listas las obras...



■ *El período de ejecución de las actuaciones*

Otra cosa es lo que tardamos en realizar una actuación en su totalidad, y que abarca el período de tiempo que va desde que se comienza hasta que se acaba.

Un programa de actuaciones normalmente se calcula para un período de tiempo determinado, por ejemplo 1997-2007, en el que todas o al menos la mayoría de las actuaciones serán realizadas.

Ese período puede comprender cinco, diez, veinte años, lo que usted quiera, dependiendo de la complicación y el costo de las obras que nos proponamos.

La estimación del tiempo que vamos a dedicar para realizar cada actuación, sirve para llevar el control sobre lo que hay que hacer cada año y el momento en que deben estar listas las obras.

A continuación, veremos como ejemplo, el período de tiempo previsto para realizar el Programa de Actuaciones modelo:

EJEMPLO DE UN PROGRAMA DE ACTUACIONES. 1997-2001

AREAS DE INTERÉS	ACTUACIONES	AÑOS				
		1	2	3	4	5
MEDIO - AMBIENTE	1. Creación del Parque Natural "El Arroyo".	■				
	2. Recuperación de la Zona Protegida del "Volcán Nevado".	■	■			
	3. Reforestación del bosque "La Pineda".			■		
	4. Limpieza de las riberas del "Río Negro".		■			
VIALIDAD	5. Arreglar la carretera Nacional 2.		■	■	■	
	6. Construcción de los accesos al Parque Natural "El Arroyo".	■				
	7. Pavimentación de las calles en los poblados rurales de la Sierra.		■	■		
	8. Nueva conexión entre los centros urbanos de Jaji y Rubio.				■	■
	9. Sendas para excursionistas en Volcán Nevado	■	■			
COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	10. Ampliación del Aeropuerto Regional.			■	■	■
	11. Creación de la nueva Estación de Autobuses			■	■	
	12. Embarcadero turístico de Río Negro.		■	■		
INFRAESTRUCTUR. BÁSICAS	13. Dotar de agua potable a la zona rural	■	■	■	■	■
	14. Construcción del alcantarillado urbano.	■	■	■	■	■
	15. Creación de la planta de tratamiento municipal.	■	■			
	16. Mejora del suministro eléctrico.			■	■	
	17. Instalación nuevas líneas telefónicas			■	■	
ORDENACION TURÍSTICA	18. Elaborar el Plan de Espacios Naturales Protegidos	■				
	19. Plan de rutas turísticas.	■				
DESARROLLO URBANO	20. Creación del Paseo sobre el embarcadero en Jaji		■			
SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS	21. Construcción de un hotel en Jaji	■	■			
	22. Construcción de un Campamento en el Parque Natural "El Arroyo".	■				
	23. Mirador de la Selva en Río Negro.		■			
	24. Estacionamientos turísticos			■		
	25. Oficinas de Información turística	■				
	26. Señalización turística.	■	■			

EJEMPLO DE UN PROGRAMA DE ACTUACIONES. 1997-2001

Continuación...

AREAS DE INTERÉS	ACTUACIONES	AÑOS				
		1	2	3	4	5
CULTURA Y PATRIMONIO	27. Restauración del patrimonio colonial de Jají.		■	■	■	■
	28. Rehabilitación de la Iglesia de San Tomé.			■	■	
	29. Nuevo mercado de artesanía.			■		
PROMOCION	30. Publicación y distribución folletos, guías y catálogos.	■				
	31. Reunión de empresarios hoteleros y Tour operadores nacionales.	■		■		■
	32. Creación Base de Datos turística.	■	■	■	■	■
FORMACION	33. Cursos de formación en hotelería.	■	■	■	■	■
	34. Campaña de concientización sobre la importancia del turismo.	■				

■ *Los responsables y las inversiones*

Al principio de este capítulo, se destacó lo importante que es una adecuada coordinación entre el sector público y privado.

Siendo necesario para ello, precisar desde el principio el papel que le corresponde cumplir a cada quien en la ejecución del Programa de Actuaciones.

La administración municipal por sí sola, no puede resolver todas las necesidades, por eso es necesario fomentar el trabajo en equipo para lograr las inversiones necesarias...



Establecer las responsabilidades que tocan tanto a organismos públicos como privados, es muy importante por dos razones:

- Para lograr las inversiones necesarias, repartiendo la carga económica entre todos.
- Porque el grano de arena que pueda aportar cada uno, permitirá alcanzar el desarrollo turístico deseado.

Está claro que la administración local por sí sola, no puede resolver todas las necesidades. Por eso, es indispensable fomentar el trabajo en equipo:

- En algunos casos, las actuaciones corresponderán en exclusiva a la administración municipal.
- En otros casos al gobierno central.
- Otras actuaciones serán de carácter privado.
- Pero también pueden ser mixtas, públicas y privadas, y con patrocinio de organismos internacionales.

Es el momento de poner a prueba la capacidad de organización y liderazgo del gobierno municipal, demostrando que es capaz de:

- ✓ Llegar a acuerdos concretos sobre quienes serán los encargados de la ejecución de cada una de las actuaciones.
- ✓ Cuadrar el presupuesto y negociar las inversiones necesarias.

El siguiente Programa de Actuaciones, nos servirá de ejemplo, pero ¡jojo!... sus datos son imaginarios:

165

EJEMPLO DE ORGANISMOS RESPONSABLES E INVERSIONES ESTIMADAS

AREAS DE INTERÉS	ACTUACIONES	ORGANISMOS	INVERSIONES (miles de Bs)
MEDIO - AMBIENTE	1. Creación del Parque Natural "El Arroyo".	Ministerio de Ambiente	76.000
	2. Recuperación de la Zona Protegida del "Volcán Nevado".	M. Ambiente-Municipalidad	567.500
	3. Reforestación del bosque "La Pineda".	M. Ambiente	308.000
	4. Limpieza de las riveras del "Río Negro".	Municipalidad	450.000
VIALIDAD	5. Arregiar la carretera Nacional 2.	M. Transportes	10.689.800
	6. Construcción de los accesos al Parque Natural "El Arrollo".	M. Transportes-Municipalidad	2.678.900
	7. Pavimentación de las calles en los poblados rurales de la Sierra.	Municipalidad	3.580.000
	8. Nueva conexión entre Jaji y Rubio.	M. Transportes-Municipalidad	8.967.000
	9. Sendas para excursionistas en los espacios naturales.	M. Ambiente-Municipalidad	1.540.000
COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	10. Ampliación del Aeropuerto Regional.	M. Transportes-	25.789.000
	11. Creación de la nueva Estación de Autobuses	Municipalidad	5.678.000
	12. Embarcadero turístico de Río Negro.	Departamento-Municipalidad	3.450.000
INFRAESTRUCTUR. BASICAS	13. Llevar agua potable a la zona rural.	AGUAS S.A.	18.567.000
	14. Construcción del alcantarillado.	Municipalidad	10.980.800
	15. Creación de la planta de tratamiento	Privados	6.870.000
	16. Mejora del suministro eléctrico.	ELECA S.A.	22.678.888
	17. Instalación nuevas líneas telefónicas	TELEFSA	18.200.000
ORDENACION DEL ESPACIO TURISTICO	18. Elaborar el Plan de Espacios Naturales Protegidos	Ministerio de Ambiente	82.300
	19. Plan de diseño de rutas turísticas	M Turismo-Municipalidad	52.600
DESARROLLO URBANO	20. Creación del Paseo sobre el embarcadero en Jaji	Departamento-Municipalidad	1.800.000

Continua

EJEMPLO DE ORGANISMOS RESPONSABLES E INVERSIONES ESTIMADAS

ÁREAS DE INTERÉS	ACTUACIONES	ORGANISMOS	INVERSIONES (miles de Bs)
SERVICIOS Y EQUIPAMIENTOS TURISTICOS	21. Construcción de un hotel en Jaji.	Privado	2 900.000
	22. Construcción de un Campamento en el Parque Natural "El Arroyo".	Privado	970.000
	23. Mirador de la Selva en Rio Negro.	Privado-	800.000
	24. Estacionamientos turisticos.	Municipalidad	2.560.000
	25. Oficina de Información turística.	M. Turismo- Municipalidad	1.500.000
	26. Señalización turística.	Departamento- Municipalidad	913.500
CULTURA Y PATRIMONIO	27. Restauración del patrimonio colonial de Jaji.	M. Cultura- Privados	12.500.000
	28. Rehabilitación de la Iglesia de San Tomé.	Departamento- Municipalidad	10 980.800
	29. Nuevo mercado de artesanía.	Privados- Municipalidad	6.870.000
PROMOCION	30. Publicación y distribución de folletos, guías y catálogos.	Privados- Municipalidad	850.000
	31. Reunión de empresarios hoteleros y Tour operadores nacionales.	Privados- Municipalidad	150.000
	32. Creación de una Base de Datos turística.	Departamento- Municipalidad	350.000
FORMACION	33. Cursos de formación en hotelería.	Privados	500.000
	34. Campaña de concientización sobre la importancia del turismo	Privados- Municipalidad	712.500

Como las siguientes:

- *Planes de creación o conservación de Áreas Naturales Protegidas.*
- *Planes de Ordenación Turística para zonas concretas.*
- *Recuperación de espacios naturales dañados.*
- *Conservación de especies vegetales y animales.*
- *Planes de Ordenación Urbana.*
- *Mejora de la accesibilidad y el transporte.*
- *Construcción de las infraestructuras básicas.*
- *Recogida adecuada de basuras y tratamiento de aguas negras.*
- *Ampliación de la oferta de alojamiento, en sus diferentes categorías.*
- *Rehabilitación de edificios o monumentos históricos.*
- *Construcción de equipamientos de apoyo al turismo: centros de salud, museos, zonas deportivas, paseos, embarcaderos, caminos para excursionistas o ciclistas, etc.*
- *Creación de cooperativas y medidas concretas para apoyar a las pequeñas y medianas empresas.*
- *Creación de oficinas de información turística, y publicación de material promocional.*
- *Llevar un control de visitantes.*
- *Mejora en las condiciones de seguridad ciudadana.*
- *Formación y mejora de la capacitación de los recursos humanos.*
- ...

¡No están todas las que son, pero si son todas las que están!... ya tiene por donde empezar.

■ **Las principales tareas para lograr un turismo sostenible**

Ya sabe usted cómo elaborar un Programa de Actuaciones Turístico:

- Desde describir las tareas que queremos realizar.
- Hasta calcular lo que será necesario invertir.

Pero antes de pasar al siguiente capítulo, solo nos queda una pequeña recomendación.

Si como responsable turístico, busca un turismo sostenible para su comunidad, concentre el esfuerzo en las actuaciones clave...

Si usted como responsable turístico municipal busca un turismo sostenible para su comunidad, concentre el esfuerzo en las "actuaciones clave".

Las actuaciones clave son aquellas que servirán para:

- ✓ Mejorar y conservar los recursos naturales, culturales e históricos del municipio.
- ✓ Atraer el tipo de turismo que le interesa.
- ✓ Desarrollar las infraestructuras básicas.
- ✓ Lograr buenas inversiones en términos económicos y sociales, es decir, altos ingresos y empleo.
- ✓ Atender bien al turista.
- ✓ Elevar el nivel de vida de la población local.
- ✓ Fortalecer la cultura popular.

Aunque ya le hemos presentado un ejemplo de un Programa de Actuaciones, no está de más, ofrecerle una lista sobre las actuaciones clave, o si prefiere llamarlas tareas específicas, que no debe olvidar en su propio programa.

