

# Guía de Planificación Turística:

Un Instrumento para el  
Desarrollo Local en  
El Salvador



MINISTERIO DE TURISMO  
GOBIERNO DE  
**EL SALVADOR**  
UNÁMONOS PARA CRECER





## Índice

<b>I. Evolución histórica del turismo en El Salvador</b> .....	4
El Instituto Salvadoreño de Turismo –ISTU-.....	6
Desarrollo turístico durante la década de los setenta.....	7
<b>II. Marco Institucional</b> .....	10
El Instituto Salvadoreño de Turismo –ISTU.....	10
La Corporación Salvadoreña de Turismo –CORSATUR-.....	11
El Ministerio de Turismo –MITUR-.....	12
La Coordinación Interinstitucional.....	13
La Estrategia de Pueblos Vivos.....	14
<b>III. Marco del Desarrollo Local</b> .....	16
La Planificación del Desarrollo Local.....	17
El Desarrollo Económico Local.....	18
Los Actores del Desarrollo Económico Local –DEL-.....	18
Iniciativas de Desarrollo Económico Local –DEL-.....	19
El Turismo: Un Motor para el Desarrollo Económico Local –DEL-.....	19
<b>IV. El contexto de la Planificación</b> .....	22
Conceptos y elementos de la planificación.....	24
La Planificación Tradicional y la Planificación Estratégica.....	27
La Planificación Estratégica del Turismo.....	28
La Planificación en la Política Nacional de Turismo de El Salvador.....	29
Enfoques de la planificación turística.....	29
El proceso de planificación turística.....	30
Diagnóstico estratégico.....	32
La planificación del producto turístico.....	32
<b>V. ¿Qué es la planificación estratégica turística?</b> .....	34
¿Para qué planificar?.....	35
2) Ventajas de la planificación para el desarrollo de la actividad turística.....	35
Niveles de Planificación del Turismo y su Integración.....	36
¿Qué actores intervienen en la planificación?.....	37
Conformación del Plan Estratégico.....	38
Programa de Monitoreo.....	42

## Presentación

La presente Guía de planificación Turística: Un Instrumento para el Desarrollo Local en El Salvador, es un esfuerzo que surge para orientar de forma práctica a los actores involucrados en el desarrollo del turismo sostenible de El Salvador.

La planificación turística constituye un requerimiento fundamental para el desarrollo de la actividad turística puesto que garantiza, por una parte, la correcta integración del turismo a través de las cuatro dimensiones de la sostenibilidad: la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente local y, por otra parte, la adecuada satisfacción de la demanda turística, elemento indispensable para la viabilidad económica de los proyectos, en un mercado de competencia creciente.

La Guía de Planificación Turística, se ha estructurado tomando como punto de partida cinco apartados que se consideran importantes para comprender el desarrollo del turismo en El Salvador y hacia donde se quiere orientar esta estratégica actividad económica, estos apartados son: la evolución histórica del turismo en El Salvador, un marco institucional con el cual se pretende dar a comprender como funciona la coordinación entre las instituciones competentes, un marco de desarrollo local, que nos muestra la relevancia de esta estrategia para el crecimiento económico de las comunidades, un apartado de planificación, para nutrir los conocimientos acerca de la misma, y un apartado en donde ya nos planteamos preguntas prácticas acerca del aprendizaje previo sobre planificación.

La Guía enfatiza la necesidad de incorporar la planificación estratégica turística de acuerdo a las tendencias de planificación a nivel mundial y la misma se debe realizar tomando en cuenta el contexto del país y las particularidades de las regiones y localidades para asegurar la congruencia entre las tendencias de desarrollo y las posibilidades reales de implementación, lo que permitirá diseñar estrategias y acciones específicas para cada situación y aumentar sus impactos positivos.

La séptima edición del VII Foro de Cooperación y Financiamiento para el Desarrollo del Turismo Sostenible, este año denominado: "VII Foro de Cooperación: Promoviendo la educación y formación técnica y profesional para el desarrollo del turismo en El Salvador", sirve de marco para presentar este instrumento de utilidad para los Gobiernos Municipales, Comités de Desarrollo Turístico, Asociaciones indígenas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como de personas interesadas en Adecuada planificación del desarrollo turístico que constituye un requerimiento esencial para el desarrollo de un turismo sostenible en El Salvador.



Los primeros esfuerzos para desarrollar el turismo en El Salvador se remontan al año de 1924, durante la administración del Dr. Alfonso Quiñónez Molina. El propósito entonces era el de atraer turistas para adquirir divisas, dar a conocer el país y sus valores culturales e históricos y además establecer nuevas relaciones para incrementar el comercio.

Pero es hasta después de finalizada la segunda guerra mundial que el turismo empieza a tomar auge en el país con el restablecimiento de las llamadas Juntas de Progreso y Turismo, las cuales habían sido creadas en el año 1939, durante el gobierno del General Maximiliano Hernández Martínez. Estas juntas dependían del Ministerio de Obras Públicas y eran las responsables del progreso económico a través del turismo en cada jurisdicción, aunque no se desarrollaron labores de importancia.

Es hasta abril de 1947, bajo el gobierno del General Salvador Castaneda Castro que se presenta a la Asamblea Legislativa, un proyecto para la creación de la Junta Nacional de Turismo. Este proyecto fue aprobado por medio del Decreto Número 96 del 09 de mayo de 1947 y se define a la Junta como una entidad de utilidad pública, con autonomía completa, sujeta a las disposiciones de la ley y con personería jurídica propia. Un año después se decreta el Reglamento de la Junta Nacional de Turismo, que define la integración de su Junta Directiva y el establecimiento de las Juntas de Turismo Departamentales.

Aunque la creación de una institución dedicada al fomento y regulación del turismo significó un avance, las acciones que realizaban tenían un enfoque más bien de turismo interno como por ejemplo, mejorar los atractivos turísticos en los

departamentos pero sin tener una vinculación con el turismo internacional. Es hasta el año 1949 que se efectúa la reforma a la Ley de creación de la Junta Nacional de Turismo para mejorar la coordinación entre el gobierno y la empresa privada con el propósito de atraer a los turistas y fomentar el desarrollo de infraestructura como hoteles, balnearios y parques nacionales.

Durante la década de los cincuenta, se empieza a definir una mentalidad más cultural, histórica y antropológica de los valores nacionales pero sobre todo enfatizando la importancia del rescate y la promoción de los sitios arqueológicos y de los recursos naturales del país.

A nivel político en 1950 se redacta la nueva Constitución Política y se avanza en el reconocimiento de principios ciudadanos así como la definición de un nuevo enfoque para el Estado, como promotor principal del desarrollo nacional y del bienestar social; por ejemplo, se acepta la libertad económica siempre que no se oponga al interés social y la propiedad privada debe estar en función social. Igualmente se establecieron en relación con los derechos al trabajo, la salud y la educación.

Durante este período se realizaron importantes obras de infraestructura pública como la presa hidroeléctrica 5 de Noviembre, el puerto de Acajutla, la construcción de escuelas, viviendas y carreteras. En el campo de la política social, se crearon instituciones orientadas al bienestar de la población, las más importantes fueron: el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el Instituto de Vivienda Urbana (IVU), el Instituto de Colonización Rural (ICR) y el Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA).

Cabe destacar que la Junta Nacional de Turismo era dirigida por el poeta Raúl Contreras quien logró insertar su visión del turismo en esta dinámica político-social que vivía el país. En su período de trabajo (de 1947 a 1959), se construyeron los parques recreativos y turicentros como el de Apulo, en el lago de Ilopango, en 1948; el Parque Balboa en 1949; Atecozol, en Sonsonate e Ichanmichen, en San Vicente, en 1956; Amapulapa en 1958; Los Chorros y el Hotel de Montaña, en el Cerro Verde en 1959. Estos parques y turicentros aún sirven como atractivo turístico para los visitantes extranjeros y para las familias salvadoreñas.

## **El Instituto Salvadoreño de Turismo –ISTU-**

En el año 1961 mediante el Decreto 469, el Directorio Cívico Militar de El Salvador, creó el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), como la instancia rectora de la actividad turística. Se le asignaron como funciones principales, la elaboración de proyectos para el desarrollo y fomento del sector, la regulación de las empresas turísticas, la administración del patrimonio turístico del país y la elaboración de informes estadísticos sobre la evolución del sector.

En el Art. 2. de la Ley del ISTU, se establece que el Instituto tendrá como finalidad la administración de los centros recreativos de su propiedad, así como de los inmuebles e instalaciones que le han sido asignados conforme a las leyes. Además, tendrá a su cargo la promoción y estímulo de la recreación familiar y excursionismo, en lo que se refiere a la atracción de visitantes hacia dichos Centros.

De acuerdo al Art. 3, el ISTU tendrá personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios; también tendrá patrimonio propio y gozará de autonomía en la administración de sus bienes, operaciones y servicios, lo mismo que en el desempeño de las funciones y actividades que legalmente le corresponda.

Con la creación del Instituto Salvadoreño de Turismo, se mejora notablemente la planificación para promover la actividad turística en el país y la cual se proyecta hacia la recepción de visitantes extranjeros. También el turismo se expande en el país con la modernización del transporte, la infraestructura vial, la modernización del Aeropuerto de Ilopango y el aumento de los vuelos aéreos al país. A nivel internacional, se experimenta el surgimiento y expansión del turismo masivo que alcanza a la región Centroamericana.

La década de los sesenta es considerada como “la época dorada” del turismo en El Salvador. Los factores que contribuyeron al auge del turismo son el crecimiento económico y la estabilidad política del país y la gestión de nuevos negocios que impulsaba el Instituto Salvadoreño de Turismo en alianza con empresarios modernizantes y un marco normativo establecido por el gobierno.

Aunque en los inicios de los sesenta, el turismo no se perfilaba como una opción viable de desarrollo, algunos empresarios inician la construcción de la infraestructura turística. Se construyen cuatro nuevos hoteles en San Salvador: el Camino Real, el Ritz, el Alameda y el Terraza (Actualmente permanecen tres de estos hoteles a excepción del Ritz que fue destruido por el terremoto de 1986).



Estas construcciones tenían expectativas sobre los beneficios que se podían obtener y también se aprovechaban los incentivos fiscales y las facilidades de crédito otorgados para esta clase de proyectos.

Durante el período de 1960 a 1970, el contexto político y social en el cual se encontraba inmerso El Salvador, se caracterizaba por la influencia de las políticas anticomunistas que implementaban los Estados Unidos con la “Alianza para el Progreso”, que contenía programas de índole económica y social que buscaban un alivio a la pobreza, la cual constituía un grave problema social en el país y además buscaba contrarrestar ideológicamente la influencia que el triunfo de la revolución cubana estaba teniendo en los países de Latinoamérica.

Durante los sesenta, se genera una amplia expansión económica de Centroamérica a través del desarrollo del Mercado Común Centroamericano -MCCA-, que influyó de manera significativa en el incremento de los flujos de visitantes a nivel regional e internacional, la apertura de negocios y el surgimiento de industrias que requerían de bienes de capital y de materias primas importadas, lo cual incrementó los viajes internacionales y regionales. Esto generó un período de estabilidad, crecimiento económico e incremento de la actividad turística.

Para apoyar el desarrollo del creciente sector turístico, en octubre del año 1966 se crea el “Fondo de Desarrollo Económico del Banco Central de Reserva” como una modalidad de financiamiento estatal para impulsar el desarrollo económico y social del país. Este fondo se orientó principalmente en apoyar la construcción de hoteles y moteles de primera clase, así como otros establecimientos destinados a finalidades similares. De la misma forma se otorgaba financiamiento para la adquisición de activos por parte de empresas dedicadas a la actividad turística.

Un año más tarde, se emitió la “Ley de Fomento de la Industria Turística”, que tenía el propósito de otorgar incentivos fiscales a las empresas turísticas que cumplieran con los requisitos establecidos en el Sistema Nacional de Turismo.

### **Desarrollo turístico durante la década de los setenta.**

Durante la década de los setenta las administración del Instituto Salvadoreño de Turismo –ISTU-, estableció estrategias para promover turísticamente el país a nivel internacional y atraer inversiones ya que en ésa época el país no contaba con la infraestructura necesaria para ofrecer a los turistas o para competir con otros destinos turísticos ni tampoco se contaba con los recursos financieros necesarios para desarrollar grandes proyectos de desarrollo turístico.

Una de estas estrategias fue la de posicionar a El Salvador como un destino de sol y playa, tomando en cuenta de que en el país se disfruta de un clima soleado la mayor parte del año. El mercadeo turístico del país se impulsó en los mercados internacionales con énfasis en el mercado norteamericano.

Otra estrategia fue la de diseñar un plan maestro para desarrollar la franja costera marina, estableciendo como polo prioritario de desarrollo las playas de la Costa del Sol y el estero de Jaltepeque.

Ya en la década de setenta, un acontecimiento que le dio un gran impulso al turismo en El Salvador sucedió en 1975, cuando El Salvador fue elegido como sede para el certamen de belleza Miss Universo, el más importante del planeta. En este certamen participaron concursantes de 71 países y fue la segunda ocasión en la historia que se realizaba en un país en América Latina.

Para finales de la década de los setenta se agudiza la violencia política y social en El Salvador. Son frecuentes los enfrentamientos entre las organizaciones populares y político militares de izquierda, que conformaron el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional –FMLN- y las fuerzas del ejército y los llamados cuerpos de seguridad (Policía Nacional, Guardia Nacional, Policía de Hacienda) y organizaciones paramilitares de derecha. A la base de estos enfrentamientos se encontraban las causas estructurales como la extrema pobreza, la injusticia social, la impunidad, la enorme desigualdad y el irrespeto a la voluntad popular manifestada en las elecciones. Esta situación desemboca en un sangriento conflicto armado desde el año 1980 hasta 1992.

El conflicto armado interno ocasionó miles de muertos (se estiman en setenta y cinco mil los muertos), más de un millón de salvadoreños desplazados, la destrucción de gran parte de la infraestructura económica y el tejido social, además de gravísimas violaciones a los derechos humanos, incluyendo crímenes de lesa humanidad, asesinatos masivos, el desaparecimiento de miles de personas y la inseguridad ciudadana.

Cabe destacar que durante el conflicto se realizaban secuestros y asesinatos de políticos e importantes empresarios. En enero de 1977, un grupo armado de izquierda secuestró al entonces Presidente del ISTU, el Licenciado Roberto Poma, quien posteriormente fue encontrado asesinado. Esta situación de violencia repercutió negativamente en la llegada de turistas al país.

A raíz del conflicto armado en el país, el período de 1980 a 1992, fue de inactividad para el turismo, incluso se advirtió a los ciudadanos norteamericanos y europeos sobre el peligro de visitar el país. Además las autoridades gubernamentales nacionales temían el ingreso de miembros de organizaciones internacionales de izquierda y empezaron a aplicar estrictas medidas en la concesión de visas de ingreso al país.

La firma de los Acuerdos de Paz el 16 de enero de 1992, pone fin a doce años de guerra civil en El Salvador. La consolidación del proceso de paz, permite la realización de reformas estructurales y políticas macroeconómicas que se tradujeron en un mejor desempeño económico del país, que experimenta un crecimiento promedio de alrededor del 6 por ciento durante gran parte del decenio de la década de los noventa.



A inicios de los años sesenta se mejora notablemente la planificación para promover la actividad turística en el país con la creación del Instituto Salvadoreño de Turismo -ISTU- y se proyecta hacia la recepción de turistas internacionales. También el turismo se expande en el país con la modernización del transporte, la infraestructura vial, la modernización del Aeropuerto de Ilopango y el aumento de los vuelos hacia el país.

### **El Instituto Salvadoreño de Turismo –ISTU-**

El ISTU se crea en el año 1961 con el objetivo general de satisfacer de forma integral las necesidades recreativas de la población. Para ello asume como función principal la promoción y ejecución de la política y el plan nacional de recreación familiar y social con la finalidad última de promover la unión familiar, como base fundamental de la sociedad.

En concreto el ISTU es la institución encargada de administrar los centros recreativos de su propiedad: 3 parques naturales: Walter T. Deninger, Balboa y Puerta del Diablo, Cerro Verde; y 11 parques acuáticos: Ichamichen, Apulo, Costa del Sol, Laguna de Apastepeque, Toma de Quezaltepeque, Altos de la Cueva, Atecozol, Sihuatehuacán, Los Chorros, Agua fría, Amapulapa.

A mediados de los noventa, se hace necesaria una nueva institución con el propósito de retomar el desarrollo del turismo como una opción económica generadora de divisas y de empleos dentro de la estrategia de desarrollo económico nacional. El 25 de julio de 1996, fue creada por Decreto Legislativo número 719, la Corporación Salvadoreña de Turismo –CORSATUR-.

## **La Corporación Salvadoreña de Turismo –CORSATUR–**

La creación de CORSATUR, responde a la necesidad de concebir un ente cuya finalidad fuera, principalmente, la promoción de los sitios más atractivos del país y el fomento de la inversión nacional y extranjera. Esta institución fue creada como una entidad autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plenas facultades para ejercer derechos y contraer obligaciones, así como la facultad para realizar su gestión administrativa con absoluta independencia, atendándose a las decisiones de la Junta Directiva. Para reforzar sus acciones y logros, CORSATUR logra en 2013 la certificación de la calidad ISO 9001:2008, de la Asociación de Normalización y Certificación (AENOR).

CORSATUR funciona bajo la dirección de una Junta Directiva, en la que convergen el sector público y el sector privado. El sector público está representado por el titular de la cartera de Turismo, por un representante del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales –MARN-, así como un representante de la Secretaria de Cultura de la Presidencia de la República.

El sector privado por su parte, está representado por cuatro Directores bajo nombramiento del Presidente de la Republica, que son elegidos de entre los candidatos propuestos por las asociaciones empresariales privadas relacionadas con el sector turismo, integradas en la asociación de mayor representación empresarial.

Algunos de los componentes esenciales de la gobernanza en el sector turístico lo constituyen la normativa propia del sector turístico, las instituciones, la interconexión de procesos que involucra a diferentes actores públicos privados de la Junta Directiva –que busca la gestión adecuada de visiones complementarias-. Por último, hay que subrayar la participación local, que es el fundamento nuclear de la estrategia transversal PUEBLOS VIVOS que busca convertir las localidades en destinos turísticos ordenados y atractivos gracias a la promoción y estimulación de la participación de la comunidad, beneficiando el desarrollo de la economía nacional y a su población.

La finalidad institucional se alcanza a través de las actividades previstas en el Artículo 2 de su Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo, siendo algunas de estas las siguientes:

- Llevar el Registro Nacional de Turismo. Como actividad complementaria al Registro, CORSATUR debe impulsar, coordinar y realizar un programa de identificación, clasificación, categorización, calificación y certificación de las Empresas Turísticas con la colaboración de organismos, entidades o personas especializados en el tema. Llevar un inventario turístico, censo estadístico actualizado.
- Realizar una publicación anual de un catálogo de oferta turística del país.
- Promover la privatización de las empresas bienes inmuebles que se le adjudiquen por Ministerio de Ley, donación o cualquier otro medio lícito, cuando ello fuere de beneficio para El Salvador.
- Fomentar la integración y funcionamiento de comités de desarrollo turístico, regionales, departamentales y municipales.

En consecuencia, CORSATUR, ha sido brazo ejecutor de la política del Ministerio de Turismo y ha sido la institución encargada de la gestión del programa PUEBLOS VIVOS, liderada en un inicio por la Gerencia Territorial, posteriormente denominada Gerencia de Turismo Interno.

### **El Ministerio de Turismo –MITUR-**

El Ministerio de Turismo –MITUR-, fue creado mediante el Decreto Legislativo N° 899 de fecha 10 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 237, Tomo N° 369, del 20 de diciembre de ese mismo año. La Ley de Turismo se promulgó con el objeto de fomentar, promover y regular los servicios turísticos en el país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.

El Ministerio de Turismo trabaja en la promoción y desarrollo de un turismo sostenible, iniciando con una estrategia combinada entre el turismo Internacional, bajo la sombrilla de la marca “EL SALVADOR IMPRESIONANTE” y del turismo interno, bajo la marca “PUEBLOS VIVOS”, con la finalidad de influir en las prácticas y costumbres de Salvadoreños y Salvadoreñas para hacer turismo en su país y asentar las condiciones mínimas de imagen-país, tanto en mercados regionales como internacionales con los territorios y los actores del turismo de Pueblos Vivos en la mejora de la calidad de los servicios hacia los visitantes con requerimientos de estándares de atención mundial.

El Ministerio de Turismo promueve el turismo como una actividad económica de primera magnitud, reconociendo que este sector es un medio estratégico para contribuir de manera efectiva al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por el Gobierno de El Salvador, reconociendo a este rubro como un sector que contribuye a la generación de empleos, a la reducción de la pobreza, y a mitigar los flujos migratorios.

En este sentido, se impulsan acciones orientadas a posicionar la marca del país, la captura de los mercados internacionales mediante la cultura, costumbres y tradiciones de El Salvador, incorporando el eje estratégico integrador de “Pueblos Vivos”, para convertir a cada municipio con potencial turístico, en un destino altamente competitivo y en un polo de desarrollo.

El propósito de estas acciones es consolidar el sector turístico nacional, buscando mejorar su competitividad, interviniendo mediante estímulos y apoyos que van desde la construcción de infraestructura hasta la concesión de ayudas a las empresas turísticas a fin de que desempeñen un importante papel para que la economía crezca y se desarrolle.

El Ministerio de Turismo se constituye en el canal oficial y válido para que CORSATUR se relacione con otras entidades del sector público como el Ministerio de Hacienda para la ejecución presupuestaria y demás entidades según corresponda.

### **La Coordinación Interinstitucional**

En el año 2011, se firma un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Turismo, la Corporación Salvadoreña de Turismo y el Instituto Salvadoreño de Turismo, con la finalidad de mejorar la coordinación inter institucional entre las tres instituciones, así como para aunar esfuerzos y recursos físicos y financieros. En el gráfico siguiente se puede apreciar los mandatos de cada entidad. Su punto de interacción es la atención al programa PUEBLOS VIVOS. Además estas instituciones tienen el propósito de resaltar las potencialidades del turismo para mejorar el territorio y la coordinación de los tres entes nacionales especializados en turismo.

**Gráfico No. 1****Cooperación Interinstitucional entre MITUR, CORSATUR e ISTU**

En el marco del citado acuerdo de cooperación, y siempre bajo las directrices del programa PUEBLOS VIVOS, tanto MITUR como CORSATUR e ISTU, han brindado mucho apoyo a los municipios mediante los siguientes componentes estratégicos:

1. Participación ciudadana e inclusión social.
2. Reactivación del turismo interno.
3. Desarrollo de rutas y productos turísticos.
4. Señalización turística.
5. Mejoramiento de la imagen e infraestructura turística.
6. Promoción, transparencia y ética.
7. Comercialización y ferias de turismo.
8. Inversión en capital humano por medio de capacitaciones y asistencias técnicas.

**La Estrategia de Pueblos Vivos**

Es la estrategia de desarrollo turístico territorial generada con el propósito de fortalecer el desarrollo turístico nacional. El programa “PUEBLOS VIVOS”, surge con un enfoque moderno en su modelo de gestión: “de adentro hacia afuera con reciprocidad activa”.

PUEBLOS VIVOS es una estrategia transversal de la política de turismo que promueve en El Salvador el turismo interno. Esta política cuenta con varios enfoques que le han permitido obtener un amplio alcance nacional y una gran permeabilidad de género además de los principios de inclusión y pluralismo:



**Gráfico No. 2**  
Enfoques del Programa Pueblos Vivos





Un nivel o dimensión importante en el marco del desarrollo, es el desarrollo local, el cual se define como aquel proceso que es socialmente construido, cuyo contenido y esencia difiere de lugar en lugar, ya que se fundamenta en la identidad cultural y social, cuyo fin es la construcción de un proyecto en común, que requiere de la participación y articulación de los diversos actores y sectores.

### **El desarrollo local se caracteriza por los siguientes aspectos:**

- Presenta diversos cambios y transformaciones. Es decir, el desarrollo local no es estático sino un proceso dinámico y por tanto se encuentra en constante cambio.
- Se sustenta en la participación de todos y todas, por lo que requiere del apoyo y aporte de los diversos actores y agentes del desarrollo, a fin de lograr los pactos territoriales necesarios para el logro del mismo.
- Demanda lineamientos claros de inclusión de todos los sectores y actores, necesitando por ello el establecimiento con claridad de los roles y funciones que deben asumir a partir de sus competencias y posibilidades.
- Requiere de permanente negociación y concertación entre los diversos intereses que se expresan por parte de los distintos actores que se mueven en el territorio.
- Demanda de una articulación adecuada de las políticas, programas, proyectos, etc. Impulsadas por los diversos actores y agentes que pertenecen y participan en el sistema nacional, regional e internacional.

Entre los principales actores que participan en el marco del Desarrollo Local, se destacan: El Gobierno o Alcaldía Municipal, entidades del Ejecutivo y del nivel local, presentes en el territorio (unidades de salud, juzgados, PNC, entre otros), mancomunidades o asociaciones de municipios, asociaciones de desarrollo comunitario, las juntas directivas de las zonas urbanas y rurales, empresas locales o aquellas presentes en los territorios, cooperativas, colectivos sociales (grupos de jóvenes, mujeres, ambientales, entre otros), asociaciones y organizaciones no gubernamentales, internacionales, nacionales o locales presentes en la zona, agencias de cooperación internacional presentes en los territorios, entre otros.

### **La Planificación del Desarrollo Local**

La planificación del desarrollo a nivel local, regional o nacional, tiene como propósito mejorar la calidad de vida de la población, lo cual implica básicamente mejorar las condiciones de trabajo, salud, educación, así como de los ingresos. Esto puede lograrse mediante la articulación de la oferta de servicios que prestan las instituciones gubernamentales y no gubernamentales presentes en el territorio ya sean estas nacionales o internacionales.

Cualquier recurso, asistencia, cooperación o ayuda ya sea de origen nacional o internacional, público o privado que se disponga para los territorios y los distintos actores locales que se mueven en los mismos, tienen como objetivo aportar y fortalecer el desarrollo.

En El Salvador, el término desarrollo local puede referirse a una localidad, municipio, grupo de municipios circunvecinos, conectados unos con otros (una microrregión), un departamento o una región. Si se toma como base la división político administrativa, pero también puede hacer referencia a una cuenca o sub-cuenca hidrográfica si nos basamos en los límites naturales de un territorio.

El desarrollo local aparece como una nueva forma de ver el territorio y de actuar con un enfoque integral para mejorar la calidad de vida de la población que vive en un territorio, considerando los aspectos económicos, sociales y ambientales, pero también reconociendo que este territorio es afectado por los intereses regionales, nacionales e internacionales ya que no es ajeno a la globalización.

Entonces el desarrollo local es un proceso que surge desde el mismo espacio local, aunque no está condicionado exclusivamente por las características específicas y capacidades internas de ese territorio ya que el espacio local está vinculado con el medio externo a nivel regional, nacional e internacional.

El desarrollo local tiene varias dimensiones que se interrelacionan en el territorio como son las de carácter político, económico, social, institucional y cultural (identidad), las cuales deben ser consideradas para lograr un desarrollo integral, es decir que estén incluidas todas estas dimensiones en el desarrollo local.

Además, el desarrollo local es un proceso que está orientado a la cooperación y negociación entre los actores (gobiernos locales, actores económicos, instituciones gubernamentales, ONG´s, ADESCOS, agencias de cooperación internacional).

### El Desarrollo Económico Local

Por su parte el Desarrollo Económico Local –DEL-, tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de la población, mediante la dinamización de la economía local, la articulación de los actores locales y la creación de un entorno propicio para el establecimiento de nuevas iniciativas. Requiere de una visión concertada entre los distintos actores locales, políticos, institucionales, profesionales, actores ligados directamente a la producción de bienes y servicios, así como a la población en general.

### Los Actores del Desarrollo Económico Local –DEL-

La tarea de emprender procesos de desarrollo económico local es responsabilidad no sólo de las instituciones gubernamentales, sino que requiere de la participación de todas y todos los actores que están presentes en el territorio ya sean organismos o personas que por su trabajo o acción que desarrollan, tienen un puesto en el desarrollo económico local.

### Gráfico No. 3



La participación de la ciudadanía es una condición fundamental para la gestión de exitosos procesos de desarrollo local, por lo que es necesaria la generación de condiciones que permita la participación de los distintos actores del desarrollo local, para que asuman responsablemente los derechos y deberes que les corresponden en el desarrollo.

### **Iniciativas de Desarrollo Económico Local –DEL-**

Las iniciativas de desarrollo económico facilitan servicios de apoyo a la actividad productiva, gestión de la inversión pública y privada, acceso a recursos con enfoque de manejo sostenible de los recursos naturales. Aspectos que demandan un rol protagónico de los municipios. Las iniciativas de Desarrollo Económico Local –DEL-, ofrecen a los gobiernos locales oportunidades para:

- Mejorar, actualizar y Diversificar el ámbito de negocios que ayude a incrementar la competitividad a nivel local y a generar bienestar económico en la población a través de la generación de ingresos y empleos
- Aumenta las oportunidades de desarrollo de la población, particularmente de la que vive en condiciones de pobreza y contribuye a mejorar su calidad de vida.
- La implementación de iniciativas de Desarrollo Económico Local –DEL-, facilita el establecimiento de alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones e instituciones que tienen presencia en el territorio.
- El DEL permite orientar mejor la inversión de recursos no solamente para la provisión de servicios e infraestructura sino también para la generación de nuevos empleos y el crecimiento económico.
- El DEL permite el impulso de acciones con la participación de los actores locales orientadas a lograr el fortalecimiento y diversificación de la base productiva, mediante la generación de condiciones para atraer la inversión y genera ventajas competitivas, a la vez que impulsa la promoción del municipio.

### **El Turismo: Un Motor para el Desarrollo Económico Local –DEL-**

El énfasis de Pueblos Vivos es el Desarrollo Económico Local –DEL-, a través del turismo que se impulsa inicialmente a nivel interno y promoviendo la organización turística local, a partir de la promoción turística de la oferta nacional, fortaleciéndose así la institucionalidad de los municipios.

Este enfoque de desarrollo económico local le otorga importancia al ser humano y a los territorios. El turismo es una actividad que contribuye a reducir la desigualdad y favorece la inclusión de todas las personas: Hombres y mujeres, jóvenes, comunidades indígenas, artesanos y microempresarios, entre otros y potencia las capacidades y oportunidades de las personas para tener un empleo digno generando iniciativas económicas para desarrollar cadenas productivas y de valor, alrededor de los bienes y servicios relativos a los atractivos turísticos.

Pueblos Vivos también busca establecer alianzas estratégicas con las autoridades locales, generando acciones en diferentes áreas: capacidades institucionales locales, infraestructuras, marcas territoriales, etc.

El turismo también contribuye a valorizar los elementos históricos, identitarios y culturales de las localidades, pudiéndose encontrar ejemplos de municipios salvadoreños, como es el caso del municipio de Alegría, en el departamento de Usulután, que hace algunos años contaba con un nivel incipiente de materia turística, pero que a la fecha, ha logrado un excelente posicionamiento como municipio turístico y Santo Domingo de Guzmán en el departamento de Sonsonate, cuyos inicios en el turismo fueron difíciles ya que esta comunidad estaba dedicada casi exclusivamente al cultivo de granos básicos, la ganadería y era incipiente la elaboración de artesanías de barro y no se sabía casi nada de turismo, en cambio ahora se han transformado en una comunidad de gran atracción turística, por citar únicamente dos ejemplos. Estos procesos de desarrollo turístico, son impulsados desde la comunidad, con estrecho acompañamiento de las instituciones gubernamentales de turismo.

En este proceso de crecimiento de los territorios, el turismo se ha confirmado como un medio para ir disminuyendo las diferencias, en términos de desarrollo económico y social, entre diferentes regiones del país. A través del turismo, algunas áreas que no son ricas en términos económicos pero que cuentan con importantes recursos naturales, culturales o históricos, se han desarrollado, poniendo en valor sus recursos y convirtiéndolos en atractivos, contribuyendo de esta manera al desarrollo de sus localidades. En este proceso, se ha demostrado que el desarrollo turístico de una localidad no requiere de grandes inversiones, sino que puede desarrollarse con inversiones relativamente pequeñas y aportadas por miembros de localidad, que acondicionan o construyen sitios para el alojamiento de turistas dentro de sus propias comunidades o habilitan centros interpretativos, o pequeños negocios de gastronomía, artesanía, entretenimiento u otras opciones en diversas modalidades de turismo.

Esta estrategia ha traído consigo un involucramiento cada vez mayor de los gobiernos locales, que cada vez participan activamente en el desarrollo y gestión de diversos aspectos vinculados al turismo, lo cual se desarrolla en concordancia con las tendencias de descentralización que vienen desarrollándose en muchos países, dentro de las cuales cobra relevancia el creciente protagonismo y responsabilidad asumido por las autoridades locales. En este sentido, se ha visto un incremento exponencial del Programa Pueblos Vivos, que ha pasado de 56 municipios en el año 2009, a la participación de 253 municipios en el año 2016, es decir una participación de más del 95% del total de municipios a nivel nacional, lo cual resume el cambio de perspectiva hacia el turismo, desde los gobiernos y las comunidades locales.

En El Salvador a través del Programa Pueblos Vivos, se ha contribuido a fortalecer el desarrollo del turismo a nivel local, el cual se ha complementado con el desarrollo de diferentes plataformas de intercambio con una alta participación de autoridades locales y eventos desarrollados con periodicidad anual (como la octava edición de la Feria de Pueblos Vivos en septiembre de 2016), mediante las cuales se ha procurado fortalecer a los gobiernos locales para que impulsen inversiones turísticas en su territorio, así como la creación de espacios de intercambio de experiencias exitosas nacionales como los Encuentros Regionales de los Comités de Desarrollo Turístico –CDT- y los Foros de Cooperación y Financiamiento para el Desarrollo del Turismo Sostenible que se realizan anualmente, y de carácter internacional como son las ferias de turismo y las reuniones de la Organización Mundial de Turismo –OMT-, así como eventos regionales en el marco de la Secretaría de Integración Turístico de Centroamérica –SITCA- y la Organización Mundo Maya –OMM-, entre otros, con el objetivo de robustecer el enfoque estratégico de la oferta turística nacional y promoverla a nivel nacional, regional e internacional.



El ser humano ha sentido la necesidad de planificar desde hace mucho tiempo. En América Latina, una vez que los países lograron su independencia de las potencias colonialistas europeas, principalmente de España y Portugal, comenzaron a experimentar una serie de cambios en sus estructuras políticas, económicas y sociales que se caracterizaban por el desorden, los altos costos políticos, económicos y sociales, así como la escasa efectividad.

Con base en estas primeras experiencias, los países latinoamericanos se convencen de que tales sucesos no resultan favorables ni deseables para sus deseos de políticas más efectivas. Entre los pueblos latinoamericanos se fue haciendo más evidente de que la forma más adecuada de experimentar los cambios era a través de la planificación.

A pesar de su atraso y pobreza, los países de América Latina han aceptado la viabilidad del cambio en sus estructuras políticas, sociales y económicas mediante la planificación. Puede decirse que la planificación para el logro de los cambios en América Latina, surge como una necesidad histórica a fin de que se puedan movilizar de forma más adecuada los esfuerzos para el desarrollo de los pueblos y al mismo tiempo, establecer una forma de interacción entre los actores que participan en este proceso. A pesar de la creciente necesidad de la planificación como instrumento modificador de las estructuras políticas, económicas y sociales, el esfuerzo planificador toma diferentes modalidades ya que se delimita a partir del contexto en el que pretende desenvolverse, es decir si es nacional, regional o local.

El esfuerzo de la planificación, como resultado de un conjunto de situaciones y con la finalidad de intervenirlas, responde a los entornos económico, social, político y



administrativo en el cual pretende llevarse a cabo. Cabe destacar que el éxito o fracaso de una planificación depende del medio en el que se ejecute la misma. En ese sentido, siempre que los elementos del medio favorezcan la aplicación del esfuerzo planificador, los resultados serán satisfactorios ya que el objetivo de racionalización o cambio será verdaderamente alcanzado. Así mismo la planificación debe ser tomada como un elemento o una herramienta dinamizadora que permite la interacción de los tres elementos fundamentales para el desarrollo de la misma: el económico, el social y el político.

En la historia más reciente, los inicios de la aplicación de metodologías de planificación, corresponde a los años cincuenta del siglo pasado, en el seno de las nuevas prácticas de gestión empresarial aplicadas en Estados Unidos ante la creciente complejidad de las grandes firmas y la necesidad de establecer en las mismas mecanismos de previsión y adaptación a los cambios de escenarios. Su desarrollo y difusión tuvo lugar en los ámbitos de la empresa privada durante las décadas de los años sesenta y setenta, siendo a principios de los ochenta cuando se incorpora la planificación, desde lo público, de espacios urbanos, metropolitanos y regionales; asentándose progresivamente como un método sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro dentro de las posibilidades reales existentes, tanto para las organizaciones como para comunidades o sectores dentro de estas.

Según investigaciones de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República de El Salvador en el contexto salvadoreño, hace veinte años se desmanteló la planificación. Se sustituyó la planificación por la programación a raíz de influencias que se generaron en Estados Unidos desde el Consenso de Washington, en donde se planteó un Modelo Neoliberal de abrir las economías, achicar el accionar del Estado, quitar ciertas funciones pública y pasarlas al sector privado, y por el cual se eliminan las instancias de planificación en las instituciones públicas.

Existen países exitosos que no dejaron de planificar, para el caso de Colombia, que posee una mayor trayectoria y en cuanto a materia turística posee a nivel nacional un Programa de Asistencia Técnica en Planificación Turística, con una propuesta metodológica de Planificación Participativa, con compromisos de la comunidad, soporte técnico local y las instancias coordinadoras.

## Conceptos y elementos de la planificación.

Desde un enfoque general, la planificación es comúnmente entendida como un proceso en el cual se definen metas y los medios necesarios para alcanzarlas. Según Hall, la planificación debería proveer la información necesaria para la toma de decisiones apropiada, democrática e informada.

La planificación permite alcanzar lo esperado mediante la fijación de principios orientados, estableciendo un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente para adaptarse a ellos, y las acciones estratégicas para la organización y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Cualquier organización, antes de emprender cualquier actuación, debe empezar por saber qué es lo que quiere conseguir, para a partir de ahí estudiar la forma en que logrará sus propósitos, decidir qué acciones conviene ejecutar, quiénes las realizarán, con qué medios se cuenta, etc. En definitiva, tendrá que realizar una función de planificación. Podemos decir, por tanto, que la planificación es una de las funciones básicas de toda empresa, organización, institución o gobierno local, pudiéndose considerar el punto de arranque del proceso administrativo.

De acuerdo con los autores Koontz y Heinrich, “la planeación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir seleccionar entre cursos de acción alternativos, por tanto los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados”. Asimismo, agregan que la planeación salva la brecha existente entre dónde se está y adónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirían. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro y aunque los factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor concebidos, a menos que se elaboren planes, se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad.

De todo ello se desprende que en cualquier proceso de planificación aparecerán los siguientes elementos básicos: misión o propósito, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, los cuales se representan en la siguiente gráfica:

<sup>1</sup>HALL, Michael y PAGE, Stephen (2002): The geography of tourism and reaction: Environment, place and space: P. 309. London: Routledge.

<sup>2</sup>Koontz, H.; O'Donnell, C. y Weinrich, H. (1991): Elementos de Administración, México: McGraw-Hill.

**Grafico No. 4**  
Elementos del proceso de planificación



La misión o propósito se encuentra en el nivel más alto de la jerarquía, al ser este el elemento inicial o punto de partida; constituye la razón de ser de la organización, y es lo que da significado a todas las acciones que se desarrollen, es decir su finalidad. Sin una idea clara de la misión de una organización sería imposible la coordinación y unidad en ésta.

En el sector turístico, dada la doble consideración de éstas como servicio y como negocio, en general los dos fines o misiones principales serán los de ofrecer al cliente la mejor asistencia posible y a la vez obtener la máxima rentabilidad económica. Estos fines se concretarán en una serie de objetivos sociales y económicos.

Los objetivos o metas quedan entonces subordinados a la misión o propósito de la organización. Son generalmente cuantificables y tienen un tiempo determinado, dirigiéndose las actuaciones de la empresa u organización al logro de éstos, constituyendo la brújula de la actividad empresarial.

Entre los objetivos sociales se pueden mencionar el logro de un buen nivel de calidad, la atención al cliente, etc.; y entre los objetivos económicos, la reducción de costos, el aumento de las ventas, obtener condiciones de financiación favorables para el negocio, etc. Realmente, es difícil establecer una línea divisoria entre los objetivos sociales y los económicos, ya que como consecuencia del logro de los objetivos sociales como por ejemplo, la mejora de la calidad, la atención al cliente, etc. Se alcanzarán objetivos económicos como el aumento del número de turistas que acuden a nuestro establecimiento.

Las estrategias se elaboran una vez definidos la misión y objetivos y proporcionan una estructura para guiar el pensamiento y la acción, con el fin de que se logren los primeros. La estrategia se define como un plan de amplio alcance y a largo plazo consistente en que, partiendo de una situación inicial, ver cómo se podría alcanzar un estado futuro deseable, teniendo en cuenta para ello los recursos disponibles, el entorno y las posibles actuaciones futuras de la competencia.

Una vez definida la misión y fijados una serie de objetivos, se elaborarán las correspondientes estrategias comerciales, financieras, de recursos humanos, de producción, etc.

Las políticas se pueden definir como los principios generales de la actuación, guiando y orientando el pensamiento y las decisiones, es decir que constituyen la filosofía de la empresa, organización o institución.

Por ejemplo, en el sector turístico existen empresas cuya política es captar el mayor número posible de clientes, y en base a ello elaboran sus objetivos, estrategias y planes de actuación. Otras empresas sin descartar el interés en captar turistas, siguen una política selectiva de clientes, pero que tienen mayor poder adquisitivo, o una política de turismo sostenible, etc.

Los procedimientos se pueden definir como una secuencia cronológica de acciones para operar sobre unos problemas empresariales determinados. Son planes que establecen el método a seguir para manejar las actividades futuras. Se trata de una guía para la acción, a un nivel más palpable que las políticas que guiaban el pensamiento.

Cada tipo de empresa turística tendrá que realizar una serie de actuaciones propias de su particular actividad (alojamiento, transporte, comida, etc.), para los cuales se diseñarán los procedimientos correspondientes.

Las reglas son instrucciones que ordenan que se ejecuten o no, determinadas acciones. A diferencia de los procedimientos, no establecen una secuencia

temporal, sino una acción ya se trate de una orden de actuación a seguir o de una prohibición.

Los programas se pueden definir como un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción. Se trata de un plan específico, a corto o medio plazo, diseñado para alcanzar una meta determinada.

En último nivel de la jerarquía está el presupuesto de ingresos y de gastos, que es la expresión cuantitativa en términos monetarios de un programa, dando a conocer los resultados esperados así como los recursos a emplear. Aparecen en el último nivel de la pirámide del gráfico, pues representan el grado máximo de concreción; establecen los logros.

### **La Planificación Tradicional y la Planificación Estratégica**

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la planificación es comúnmente entendida como un proceso en el que se definen metas y los medios necesarios para alcanzarlas. La planificación debe proveer la información necesaria para la toma de decisiones apropiadas, democráticas e informadas.

Planificar es programar acciones en el futuro en base a un escenario actual, anticipando la ruta a seguir para asegurar el destino.

La planificación estratégica está orientada a la acción y a la operatividad de los planes, la planificación, en cambio la planificación tradicional está orientada únicamente a un plan.

La planificación estratégica tiene como finalidad planificar las soluciones a corto, mediano y largo plazo, de los problemas y necesidades más sentidas de los y las ciudadanas. Para ello se definen estrategias que generen mayor crecimiento social, económico, ambiental y físico del municipio, así como la constante organización de los recursos humanos, materiales y financieros.

La planificación estratégica es participativa ya que promueve la inclusión de los diferentes actores y sectores de la población en el proceso de toma de decisiones ya sean públicas o privadas que influyan en la calidad de vida de los ciudadanos lo que además genera una nueva forma de relación entre el gobierno local y la sociedad civil lo cual facilita la planificación del desarrollo a nivel local.

## La Planificación Estratégica del Turismo

La planificación turística tiene diferentes escalas; internacional, nacional, regional y local. La planificación es fundamental para alcanzar el éxito en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad turística.

La planificación turística en diferentes escalas – internacional, nacional, regional, local y de sitio es fundamental para alcanzar el éxito en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad. (OMT 2004: 3)

La planificación turística constituye un requerimiento esencial para el desarrollo de la actividad turística puesto que garantiza, por una parte, la correcta integración del turismo en la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente locales y, por otra parte, la adecuada satisfacción de la demanda turística, elemento indispensable para la viabilidad económica de los proyectos turísticos en un mercado turístico de competencia creciente.

La planificación estratégica turística está enfocada hacia la organización del destino turístico y hacia el aprovechamiento de las fortalezas internas y oportunidades externas del entorno (análisis FODA) mientras que la planificación tradicional no incluye ningún análisis interno del destino sino que se enfoca en la resolución de un determinado problema en vez de servir de herramienta al servicio de la organización del destino turístico.

En este sentido, la planificación estratégica turística permite orientar a los distintos actores que inciden en el desarrollo del turismo, promoviendo sinergias que aumenten la eficiencia y efectividad de los esfuerzos.

Durante los procesos de planificación, es importante tomar en cuenta los elementos internos y externos que estén directa e indirectamente relacionados con el turismo, así como la visión de los distintos actores y expertos internos y externos en el tema, fomentando una visión integral y holística que promueva la innovación, para superar paradigmas y barreras al desarrollo del turismo.

La incorporación de la planificación estratégica turística va de acuerdo a las tendencias de planificación a nivel mundial y se debe realizar tomando en cuenta el contexto del país y de las particularidades de las regiones y localidades para asegurar la congruencia entre las tendencias de desarrollo y las posibilidades reales de implementación, lo que permite diseñar estrategias y acciones específicas para cada situación y aumentar sus impactos positivos.

<sup>3</sup>OMT (2004): National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies. Madrid: OMT

## La Planificación en la Política Nacional de Turismo de El Salvador

La planificación turística es un proceso que se enmarca dentro de los objetivos de desarrollo de país, ya que el sector turístico es solo un sector dentro de la economía, que según el país podría ser el dominante o de mínima relevancia.

La Política Nacional de Turismo de El Salvador, define la planificación turística como el proceso mediante el cual se establecen los objetivos y metas del turismo y se definen las estrategias y acciones que deben seguirse para alcanzar la situación deseada.

### Enfoques de la planificación turística

Los distintos autores e investigadores coinciden en reconocer siete enfoques con lo que comúnmente se ha planificado el turismo, los cuales no son secuenciales ni exclusivos, de manera que permanecen más o menos vigentes y pueden combinarse de acuerdo con el propósito de planificación.

- a. **Enfoque tradicional.** El turismo es bueno y debe ser desarrollado. Su desarrollo se mide en términos turísticos.
- b. **Enfoque desarrollista.** El turismo es una actividad económica que puede contribuir al desarrollo nacional y social.
- c. **Enfoque económico.** El turismo es una actividad exportadora y si desarrollo se mide en términos económicos, según la generación de divisas extranjeras.
- d. **Enfoque físico-espacial.** El turismo es una actividad que consume espacio y recursos. Su desarrollo se mide en términos ambientales.
- e. **Enfoque comunitario.** El desarrollo del turismo debe controlarse localmente y su desarrollo se debe medir en términos socioculturales.
- f. **Enfoque sostenible.** El turismo abarca y está influenciado por aspectos económicos, sociales, ambientales y políticos. Su planificación tiene un componente holístico y es entendida como un proceso en desarrollo, orientada a la protección del patrimonio cultural y natural de los destinos, así como la equidad económica.
- g. **Enfoque estratégico.** El turismo funciona bajo influencia constante de condiciones externas y su planificación es capaz de adaptarse ante contextos cambiantes e inciertos.
- h. En la presente Guía, se enfatiza la importancia del Enfoque sostenible y estratégico ya que la actividad turística es influenciada por aspectos económicos, sociales, ambientales y políticos y debe ser capaz de adaptarse a los cambiantes e inciertos contextos.

<sup>4</sup>Política Nacional de Turismo de la República de El Salvador, página 41.

## El proceso de planificación turística

La planificación turística es un proceso basado en estudios, investigaciones y análisis, que busca optimizar la contribución del turismo al bienestar social y a la conservación ambiental, que de acuerdo a la OMT está compuesto por 7 etapas secuenciales que pueden modificarse según el enfoque de planificación y las condiciones locales.

Gráfico N. 5



**1. Estudio preliminar o de Pre-factibilidad.** Esta primera etapa consiste en la visita del lugar, observación de recursos, determinación de la tendencia de la tierra, identificación de potencialidades de desarrollo y productos potenciales. Se establece el enfoque de la planificación de acuerdo a la escala (nacional, regional, de destino, de sitio) y al tipo de espacio turístico (natural, rural, urbano o costero).

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

**2. Definición de objetivos de Desarrollo Turístico.** Se determinan los objetivos de desarrollo turístico, de acuerdo con el enfoque y la potencialidad del espacio. Posteriormente estos objetivos se irán afinando en función de la información escogida durante el proceso de planificación.

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

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



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

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

**5. Formulación del plan.** Se formula la política y se elabora la propuesta de desarrollo turístico, cuya estructura puede variar de acuerdo a los objetivos, el enfoque y la escala de planificación. Se precisa una secuencia lógica de desarrollo (fases o etapas) de ejecución con proyectos y programas prioritarios.

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

**Gráfico N. 6**  
Líneas Estratégicas



**6. Ejecución y gestión.** Se conforman organismos o comités de seguimiento público-privados con el fin de realizar una revisión periódica o programar modificaciones del plan en función de las nuevas situaciones del entorno y nuevas tendencias del turismo. Se define indicaciones de éxito o desarrollo y se realiza la medición periódica de avances.

## Diagnóstico estratégico

El proceso de la planificación turística propuesto por la OMT, el diagnóstico corresponde a las etapas 3 y 4: Estudios y evaluaciones + análisis y síntesis. Y el cual busca definir la situación del turismo antes de que se ejecute la planificación:

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

## La planificación del producto turístico

La planificación del producto turístico es el resultado del diagnóstico del estado de desarrollo del sistema turístico de un determinado espacio geográfico, por lo que el desarrollo de los mismos es un factor vital para poder poner en valor los atractivos turísticos y que los turistas puedan satisfacer sus expectativas y necesidades, así como abordar de manera sistemática los aspectos de competitividad turística, que conduzca al debido planeamiento y consolidación del desarrollo de un destino turístico

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

1. **¿Qué tipo de producto turístico puede ofertar?** Para esto será necesario realizar una evaluación de los recursos turísticos tomando en cuenta que los recursos con los que cuenta un país, desde el punto de vista de la política, que atrae a un mercado no deseado, ya que para algunos países ciertos tipos de turismo no serían opciones de desarrollo deseables.
2. **¿Qué tipo de producto turístico se debe ofertar?** Dependiendo de las características del mercado se tratará de encajar la oferta y la demanda. Así la comercialización del turismo se basa esencialmente en la segmentación teniendo en cuenta que el tipo de turistas atraídos y los turistas de ciertos países pueden ser más aceptados que otros, esta cuestión deberá contestar a los objetivos de desarrollo.
3. **¿Cómo se debe comercializar el turismo?** A más de la comercialización del turismo a través de la red de distribución y ventas formadas por las empresas tour operadoras

y agencias de viajes es necesario primar en el desarrollo de una política de marketing turístico en función de la imagen que desea proyectar el país y su sector turístico, la imagen tiene una gran importancia, debe ser atractiva, realista y diferenciada de otros destinos para así consolidar el esfuerzo del marketing.

**4. ¿Qué tipo de turista se debe atraer?** El tipo de turista a atraer dependerá del inventario de recursos turísticos y de instalaciones de alojamiento, transporte disponible vendrá determinado en parte los propios recursos turísticos disponibles y las instalaciones de alojamiento, el transporte y los servicios. Se han de llevar a cabo estudios de mercado basados en un inventario de la oferta, es decir, lo que ofrece el país y el estado de desarrollo en que se encuentran los recursos turísticos.

**5. ¿Cuáles son los posibles impactos consecuencia de la política elegida?** La actividad turística como generadora de beneficios económicos inmediatos tiene importancia para los gobiernos teniendo en cuenta que el desarrollo del turismo es un proceso a largo plazo que requiere una inversión sustancial y permanente en infraestructura e instalaciones



## V. ¿Qué es la planificación estratégica turística?

La planificación es un proceso cuyo objetivo principal es el de predecir los acontecimientos que pueden suceder en el futuro para poder actuar en consecuencia. De este modo, analizando el pasado y estudiando el presente, las planificaciones han de estimar cuáles van a ser la mejores acciones para adaptarse a los continuos cambios que van a producirse en nuestro entorno.

La planificación turística combina varias disciplinas que agrupan, no solamente el ámbito territorial, sino también la dimensión económica, la social y la cultural, entre otras. A pesar de que, en la mayor parte de los casos, la planificación es una función de la administración pública, dado que para que los planes puedan ser implementados en una región es imprescindible que lo haga una entidad gubernamental, es imprescindible la cooperación y la participación de todos los agentes implicados en un destino turístico.

Los procesos de planificación para el desarrollo turístico deben seguir los principios que indica la planificación estratégica. En este sentido, los planes deben ser continuados, coordinados y explicativos.

Es importante afirmar que las planificaciones estratégicas en materia de turismo han de cubrir con las expectativas de todos los actores involucrados al tiempo que deben ser de utilidad en el planteamiento de las estrategias que llevarán a un destino a cubrir todos los criterios de rentabilidad, calidad y sostenibilidad.

En definitiva, una planificación estratégica para destinos turísticos se define como el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a los gestores del destino diseñar y desarrollar una o varias estrategias para realizar su misión, alcanzar su visión y cumplir sus objetivos, de acuerdo con los principios de eficiencia, calidad y sostenibilidad.

## ¿Para qué planificar?

Para lograr los beneficios del desarrollo del turismo, deben tomarse en cuenta la satisfacción de las necesidades de los turistas y de la industria turística, las exigencias de la protección del medio ambiente y de las comunidades, por lo que se vuelve necesario realizar la planificación del turismo. A continuación se mencionan algunos beneficios:

- Establecer una visión de desarrollo compartida de futuro.
- Procurar el mejor uso de atractivos y condiciones de destino.
- Impulsar un uso del suelo óptimo, equilibrado y sostenible.
- Proporcionar una ventaja competitiva única y sostenible.
- Impulsar el desarrollo de cierto tipo de productos turísticos.
- Establecer elementos para diferenciarse de la competencia.
- Atraer los mejores prospectos de demanda para el destino.



## Ventajas de la planificación para el desarrollo de la actividad turística.

La planificación turística brinda un conjunto de ventajas en el desarrollo de la actividad turística, las cuales se mencionan algunas:

- Define el rumbo actual y futuro de la actividad turística (visión del desarrollo turístico), estableciendo los objetivos comunes.
- Proporciona una guía básica para el desarrollo turístico.
- Reduce el riesgo de creación de conflictos ambientales y sociales.
- Apoya la reactivación de la actividad, en destinos que ya se encuentran operando.
- Aporta elementos para mantener la viabilidad del desarrollo a largo plazo y con criterios de sostenibilidad.

- Establece con precisión las acciones fundamentales en el proceso de encadenamiento de los distintos eslabones del sector.

### Niveles de Planificación del Turismo y su Integración.

La planificación de turismo se lleva a cabo en diversos niveles, desde el macro nivel hasta el micro nivel. A continuación se ilustran los niveles de planificación que existen.

#### Gráfico No. 7

Niveles de Planificación Turística



A nivel nacional y regional se trabajan políticas de desarrollo turístico y planificación de la estructura física: principales atracciones y actividades turísticas, zonas principales de protección o desarrollo, segmentos principales de protección o desarrollo, segmentos principales del mercado turístico, puntos de entrada al país, zonas o regiones de turismo, red de transporte de conexiones, principales elementos institucionales. En algunos casos se elaboran planes turísticos subregionales más específicos.

A nivel local, engloba la planificación del uso del suelo en zonas de desarrollo turístico bajo ciertas condiciones, con inclusión de los complejos y atracciones turísticas. Se incluye en este nivel los planes de turismo urbano y de otras comunidades, quedando el turismo integrado en los esquemas de desarrollo global, también se planifican los principales elementos de atracción turística e instalaciones afines.

### ¿Qué actores intervienen en la planificación?

El éxito de un destino requiere la coordinación y el reconocimiento del interés mutuo entre los actores implicados.

#### Gráfico No.8

Gestión Público Privada



Los roles en el sistema de coordinación son los siguientes:

#### Sector Público

- Política Turística para facilitar la actividad privada
- Oferta de infraestructuras y servicios públicos
- Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías
- Protección del medio ambiente
- Formación profesional
- Gestión de la imagen del destino
- Diseminar información relevante sobre mercados y tendencias del sector
- Apoyo en promoción a nivel internacional
- Desarrollo de canales de comercialización propios
- Dirección de servicios de información turística
- Promoción de iniciativas
- Recomendaciones e iniciativas en controles de calidad

### Sector Privado

- Emprendedurismo
- Generación de ideas
- Desarrollo y puesta en marcha de proyectos
- Inversión y riesgo financiero
- Dirección de operaciones
- Responsabilidades medioambientales

### Sociedad Civil

- Conserva las tradiciones
- Contribuye a la conservación de un entorno agradable y autóctono
- Contribuye a la conservación y buen uso de los recursos
- Muestra una actitud positiva hacia los turistas
- Actúa como lobby para defender ventajas económicas, sociales y medioambientales

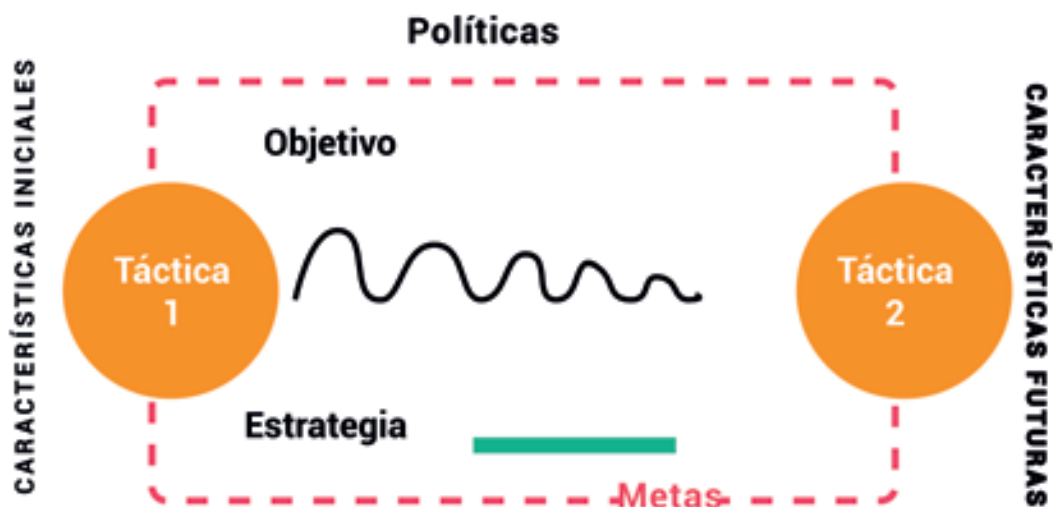
### Organizaciones sin fines de lucro

- Gestión de atracciones
- Crear y organizar eventos
- Servicios de información
- Lobby (medioambiental, aspectos sociales y comunitarios, etc.)

### Conformación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico implica la identificación de las estrategias y de los objetivos que se requieren para lograr el cumplimiento de los propósitos establecidos en la Visión.

Gráfico No. 9





Una vez concluida la determinación de las estrategias, se establecen los objetivos estratégicos; estos representan las metas a alcanzar con la aplicación de cada una de las estrategias, tomando en consideración las características iniciales y futuras.

El consenso del Plan Estratégico permite orientar los esfuerzos de todos los agentes en la búsqueda de un fin común, disminuyendo el nivel de resistencia en la implantación de los proyectos, así como en la ejecución de las acciones.

#### **Características de los objetivos:**

- a. Un objetivo debe ser preciso, concreto y que defina con exactitud la meta a alcanzar.
- b. Deben responder a la realidad y al reto del futuro que se quiere encarar pero deben estar cuantificados.
- c. Deben responder a un pacto entre los actores involucrados, tanto públicos como privados.
- d. Determinar la región y sus componentes (geográficos, étnicos, económicos, lingüísticos, administrativos) donde impactarán.
- e. Se debe evitar el establecimiento de objetivos de carácter general, especificando los alcances y resultados a obtener.
- f. Los objetivos deben ser breves.

#### **Proceso de Planeamiento:**

La planificación del turismo debe abarcar todos los aspectos y atender con consideración a todos los componentes reales del sector.

El proceso de planificación puede variar según el tipo de planificación elegido y las condiciones locales, si bien seguirá en general estos pasos:

- **Preparación del estudio.**

Las autoridades deciden el desarrollo turístico, con un enfoque planificado y controlado, y deben detallar las especificaciones del estudio de planificación.

- **Determinación de objetivos.**

Objetivos: Que se espera concretamente del desarrollo turístico. Estos objetivos quedan desarrollados de forma preliminar; posteriormente se van precisando a medida que el proceso de planificación va arrojando información. Estos objetivos deben guardar equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y sociales.

Los objetivos de desarrollo turístico deben decidirse con los residentes de la comunidad y sus dirigentes, así como las autoridades locales y los entes gubernamentales especialistas en la industria turística.

- **Estudios.**

Se deben llevar a cabo estudios de los múltiples elementos relacionados con el turismo en la zona:

- Pautas actuales de llegadas de turistas y mercados turísticos potenciales.
- Instalaciones y servicios turísticos existentes.
- Acceso a la zona e infraestructura local.
- Uso general del suelo.
- Impactos sociales y económicos.
- Otros desarrollos turísticos.
- Características del medio ambiente natural y cultural
- Políticas y planes oficiales de desarrollo vigentes.
- Disponibilidad de capital local de inversión.

En El Salvador, el turista tiene la ventaja de vivir la experiencia variada, a través de las ofertas turísticas combinadas en diversos aspectos: deportes, esparcimientos, compras, observación de fauna, conocimiento de costumbres locales, visita a sitios históricos, fotografía o dibujo de paisajes espectaculares, gastronomía, actividades acuáticas que tienen un gran valor, especialmente para el turismo nacional. (Se anexa una guía de preguntas para realizar los estudios).

- **Análisis y Síntesis.**

Un elemento importante de esta fase es el análisis del potencial turístico a partir de un estudio de mercado. Este estudio debe incluir a los turistas actuales, el turismo en la zona, y los mercados potenciales basados en elementos de atracción existentes o futuros, además de otros factores.

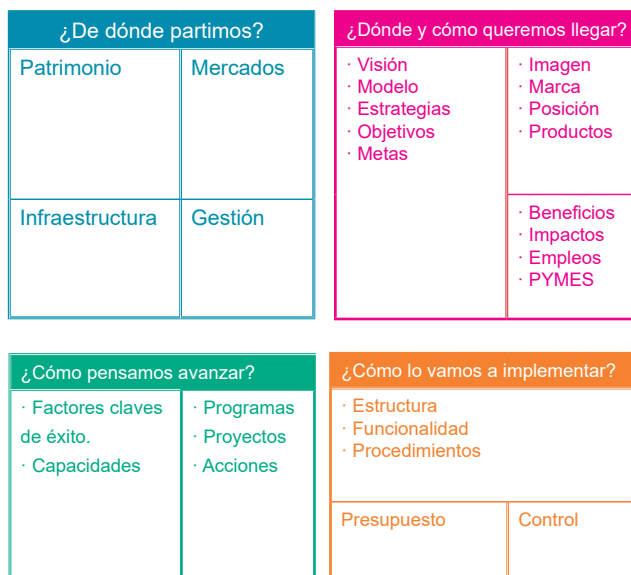
El análisis de mercado toma en consideración el tiempo y costo del viaje hasta la zona y los atributos correspondientes de los puntos de destino que compiten con la misma. Una técnica habitual consiste en fijar metas de mercado para el tipo y número de turistas que pueden ser atraídos si se llevan a la práctica las recomendaciones de desarrollo y promoción del plan de turismo.

Partiendo de estas metas de mercado, los planificadores pueden prever las necesidades de alojamiento, equipamientos, servicios turísticos, transporte y demás infraestructura, la cantidad de personal empleado en turismo, así como evaluar los probables impactos económicos, ambientales y sociales.

- **Formulación de Políticas y Planes.**

La formulación de políticas y planes de desarrollo turístico exige la consideración de los diversos elementos estudiados y analizados. Una consideración importante es la integración del turismo en la política y plan integrador en la zona.

**Gráfico No. 10**  
Proceso de Planeamiento



El conjunto de acciones que deben ejecutarse para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Con la elaboración del plan de acción se definen cuatro elementos: políticas, tiempos, responsables y recursos necesarios para alcanzar la visión y las líneas estratégicas.

**Gráfico No. 11**  
Elementos del plan de acción



### Proceso de Implantación.

Iniciar el proceso de implantación del plan orientado a la integración de agrupamientos turísticos competitivos requiere que se haya concluido satisfactoriamente el Plan Estratégico (visión, objetivos y líneas estratégicas) y el Plan de Acción (políticas, calendario, asignación de responsabilidades y presupuesto requerido).

### Programa de Monitoreo.

El objetivo de la instrumentación del programa de monitoreo es detectar oportunamente problemas y limitaciones en la implantación de los planes y establecer un conjunto de medidas correctivas.

El riesgo se define como la posibilidad de que algo que suceda pueda llegar a impactar sobre el cumplimiento de los objetivos y programas planteados en la planificación.

El proceso de implantación, especialmente la instrumentación del Plan de Acción requiere un continuo monitoreo. Por ejemplo, un programa de monitoreo deberá orientarse a cubrir dos áreas para el desarrollo de un clúster turístico competitivo: cumplimiento en la aplicación de los Planes y la evaluación de sus impactos generados.

### Gráfico No. 12



Es necesario vigilar el plan y el programa de desarrollo turístico, los proyectos afines, el propio desarrollo y la comercialización el turismo en general. La vigilancia y el seguimiento constituyen un factor clave para determinar la eficacia del programa de desarrollo.

La planificación y el desarrollo eficaces del turismo requieren una cierta experimentación con diferentes enfoques hasta determinar cuáles son los más apropiados para la zona.

### Recomendaciones para llevar a cabo el monitoreo de forma estructurada:

- Realizar estudios de impacto ambiental, económico, de mercado, de desarrollo, sociocultural y otros.
- Los resultados deben ser analizados y elevados a las instancias pertinentes.

- Crear una base de datos común en el sistema de información turística, de forma que se puedan comparar los resultados correspondientes a un largo período de tiempo.
  - A nivel local estos estudios deben incluir entrevistas y reuniones con residentes de la zona turística para conocer su reacción y su nivel de participación en el turismo.
  - También son importantes los estudios sobre actitudes de los turistas ante la experiencia vivida en la zona.
- **Evaluación de los Planes Estratégico y de Acción.**

Los mecanismos de evaluación tienen como objetivo medir la efectividad del Plan Estratégico y Planes de Acción a través de indicadores para:

- Fomentar la integración del agrupamiento turístico competitivo.
- Consolidar la posición del o los productos turísticos clave del agrupamiento.
- Mejorar la posición competitiva de los agentes involucrados.
- Fortalecer la imagen del producto ante los turistas.
- Asegurar la implantación exitosa de los planes.

### **Análisis del desempeño.**

Es conveniente analizar el desempeño del agrupamiento en cuatro áreas:

Evaluación de las estrategias y políticas comprendidas en el Plan Estratégico y de Acción. Indicadores que permitan medir los avances en la creación de las redes de cooperación inter empresarial.

Medición del impacto de los Planes Estratégico y de Acción sobre la situación financiera de las empresas turísticas (rentabilidad y crecimiento económico de las unidades).

Innovación y mejora continua: incluye el establecimiento de parámetros que permitan determinar el cumplimiento de los objetivos de fortalecimiento de los productos y atractivos turísticos.

Evaluación del desempeño de las acciones implantadas que permita identificar niveles de cumplimiento de las estrategias y objetivos programados en los Planes Estratégico y de Acción, siendo posible establecer una serie de medidas preventivas y correctivas para alcanzar las metas a largo plazo.

PROPUESTA DE  
**METODOLOGÍA**  
PARA LA ELABORACIÓN DE  
PLANES ESTRATÉGICOS  
**EN EL SECTOR**  
**TURÍSTICO**



- a. La utilización del plan estratégico como instrumento de elaboración de diagnósticos y coordinación de actividades entre los agentes públicos y privados.
- b. La promoción de procesos participativos respecto a la definición del contenido de los planes y de la viabilidad de aplicación de las propuestas.
- c. La utilización de los conocimientos de factores de éxito obtenidos en el tema de planificación de destinos turísticos y su aplicación en El Salvador, para que sirva de modelo de planificación turística.

**Metodología:**

Se presenta propuesta de métodos para obtener estudios de diagnósticos, realizar políticas, objetivos, estrategias, metas, plan de acción, el seguimiento y la evaluación de los planes; a través de formatos sencillos para la generación de información que le permita la elaboración del plan estratégico. (Ver anexo)

Importante recomendar a los planificadores que los planes deben ser enfocados al desarrollo del turismo sostenible, a la evaluación del potencial turístico, los valores éticos del turismo, al crecimiento y a la competitividad turística.

**Procedimientos para la elaboración del plan estratégico.**

**Paso 1. Construcción de la visión de futuro y la misión institucional.**

**Visión:**

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla, sobre si misma tomando en cuenta la realidad con la que trabaja. Dicha realidad debe ser planteada en forma positiva pero real.

Propuesta de preguntas generadoras para construir la visión:

Ejemplo de Visión:

¿Cómo nos vemos en el futuro?	A nivel organizativo A nivel comunitario A nivel de posicionamiento A nivel de satisfacción A nivel de productos turísticos A nivel de recursos con los que cuenta.
¿Cómo vemos a la población?	Mejoras en la calidad de vida de acuerdo al servicio y/o producto que reciben

## Visión del Ministerio de Turismo El Salvador.

Convertir a El Salvador en un punto de encuentro para el turismo nacional e internacional en donde los mercados emisores se identifiquen con la cultura, las costumbres, los pueblos vivos y las tradiciones salvadoreñas.

### Misión:

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los objetivos que se proponen.

Comparte con la visión los rasgos de riesgo y motivación que le otorgan un sentido a nuestro trabajo, pero en diferencia la imagen que proyectamos es concreta y capaz de indicar dónde radica de nuestra labor en la actualidad.

Se propone construirla basándose en las siguientes preguntas orientadoras:



### Ejemplo de Misión:

Misión del Ministerio de Turismo de El Salvador.

Ser un organismo rector en materia turística y velar por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo, a través de la inclusión de los sectores involucrados, mediante



mecanismos que conlleven al desarrollo sostenible y competitivo de la industria turística, impulsando el desarrollo económico y social, que permita generar empleos dignos y mejore la calidad de vida de la población.

## Paso 2. Diagnóstico.

El proceso de planificación se estructura mediante un diagnóstico inicial que da pie al análisis FODA o DAFO del destino y a la determinación del modelo turístico a desarrollar. El FODA es una herramienta útil para conocer la situación real de un destino, así como el riesgo y oportunidades que brinda en el mercado.

**Gráfico No. 13**  
**FODA**

Matriz FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Usar fortalezas para aprovechar oportunidades.	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS	Usar fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.	Minimizar debilidades y evitar amenazas

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como FODA, es una técnica de planeación que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de organización, promoción, comercialización, comunicación o relaciones públicas. Este análisis permitirá conformar un cuadro de la situación, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones.

Su objetivo consiste la identificación de las potencialidades y oportunidades en este caso del turismo, pero también se consideraran las debilidades y amenazas que pueden afectar o detener un proyecto turístico, tanto internas como externas, por ejemplo una mala planificación del proyecto, una débil organización, la acumulación de basura, la falta de servicios básicos, las condiciones políticas, los conflictos entre comunidades y la inseguridad representan amenazas para el proyecto.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

**1. Fortalezas:** Son las capacidades especiales de la institución u organización (o destino turístico), por las que se cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen y las actividades que se desarrollan positivamente.

**2. Oportunidades:** Factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa y que permiten obtener ventajas competitivas.

**3. Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

**4. Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso con el equilibrio y permanencia de nuestra organización o de un destino turístico.

La metodología para realizar el FODA puede ser a través de un taller para consultar a los actores involucrados sobre el proyecto. Para ello hay que proveer a los participantes de los insumos básicos como materia prima para trabajar. El taller puede tener dos fases, una fase informativa y una participativa. Durante la primera fase se provee la información básica del proyecto turístico, la cual sirve como insumo para su discusión posterior. Durante la segunda fase se promueve una lluvia de ideas en los temas de mayor relevancia.

Una vez se ha finalizado la sesión de trabajo, se procede a pasar la información a una matriz para ver lo que tiene más peso si las potencialidades o las vulnerabilidades del proyecto. De éste análisis resultan muchas líneas de acción para el estudio técnico del proyecto.

A continuación se presenta un ejemplo de análisis FODA:

**Gráfico No. 14**  
**Ejemplo de FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Producto turístico original basado en una rica gastronomía y bello paisaje.</li> <li>· Cercanía con centros urbanos y comerciales</li> <li>· Interés de la comunidad en un proyecto turístico</li> <li>· Producción local de los ingredientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Oportunidad de combinar los atractivos locales con ruta turística.</li> <li>· Experiencia de trabajo con instituciones de turismo.</li> <li>· Oportunidad de diversificación de la economía local.</li> <li>· Apertura de hostales para pernoctar en el lugar.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de planificación del destino</li> <li>· Producto estacional (solo fines de semana)</li> <li>· Iniciativas individuales no hay trabajo asociativo.</li> <li>· Falta de señalización para acceder al lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reducido espacio físico que puede llevar a una saturación de sobre carga.</li> <li>· Competencia de empresarios que no son locales.</li> <li>· Deforestación de bosque inmediato al mirador turístico.</li> <li>· Baja calidad en la gastronomía local</li> </ul>

### Paso 3. Determinación de Objetivos Estratégicos.

Identificadas las prioridades para cada cuadrante de la matriz FODA, se procederá a vincular la información desde el sector interno hacia el sector externo.

Ejemplos:

Objetivo Estratégico 1	Promover la cultura turística interna.
Objetivo Estratégico 2	Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible.
Objetivo Estratégico 3	Promover una demanda sostenida del turismo.
Objetivo Estratégico 4	Fortalecer las capacidades de las instituciones vinculadas con la actividad turística.

### Paso 4. Determinación de las estrategias.

Las estrategias resultan de los objetivos estratégicos, es un curso o proceso permanente que organiza, orienta y da un sentido de unidad a un conjunto de acciones.

Ejemplo: Estrategia de Posicionamiento.



## Paso 5. Estudios

El estudio de la oferta y demanda del potencial turístico es clave para tomar decisiones en relación al desarrollo turístico. Se presenta a continuación una hoja de trabajo de terreno como ejemplo para analizar el destino.

Aspectos Claves	Superior a lo esperado *(8)	Conforme *(5)	Inferior a lo esperado *(3)	Muy por debajo	Prioridad		
					Largo Plazo	Mediano Plazo	Corto Plazo
Accesibilidad al destino							
Accesibilidad a las instalaciones turísticas para las personas con discapacidad.							
Diversificación de los atractivos de la oferta de productos, atracciones, actividades, eventos, etc.							
Ocupación de mano de obra local en turismo							
Sensación de seguridad y protección a los visitantes							
Condiciones ambientales							

\* ( ) Calificación

## Paso 6. Análisis y Evaluación

Basado en el diagnóstico y los estudios realizados, podemos cruzar variables que nos permitan determinar resultados de impacto de cada objetivo estratégico.

Se presenta ejemplo de una matriz que se puede aplicar para evaluar y medir el desempeño, efectividad e impactos del Plan Estratégico y Planes de Acción

Objetivo	Meta	Indicador	Medición	Verificación
Aumento en número de empleados en el ramo de turismo en la región xxx	Crecimiento del 5% a 4 años plazo	Cantidad incremental de empleados registrados	>=5% Excelente >2% <5% Bueno	Reportes del Seguro Social
¿Qué es lo que queremos?	¿Cuánto queremos?	¿Cómo lo vamos a medir?	¿Cómo lo vamos a evaluar?	¿Cómo lo vamos a verificar?

## Paso 7. Diseño de Políticas y Plan de Acción o Plan Operativo.

Definimos el conjunto de actividades o tareas relacionadas a los objetivos y estrategias diseñadas a nivel de planificación estratégica, para realizar las políticas y plan de acción a implementar.

Las políticas representan una visión conjunta a futuro para:

- Corregir fallas en el mercado
- Elegir modelo de desarrollo
- Mejorar el clima de negocio
- Mejorar la capacidad generadora de bienestar del turismo.

### Ejemplo de Políticas

Política	Objetivo	Instrumentos
Fomento	Proveer estímulos económicos, fiscales a inversionistas.	Incentivos Fiscales
Normatividad	Establecimiento de normas para regular las condiciones de funcionamiento del sector, delimitando su accionar.	Leyes Decretos Reglamentos Política Nacional de Turismo
Planificación	Orientar el desarrollo de acuerdo a objetivos y estrategias consensuados que a su vez permitan la ejecución de programas, actividades y el establecimiento de procesos de control en torno al desarrollo turístico.	Plan Nacional de Turismo Planes regionales Planes locales

### Ejemplo Matriz No. 1

Áreas de interés (supuestos)	Actuaciones necesarias (supuestos)	Prioridad (supuestos)	Responsable (supuestos)	Costo (supuestos)
Mejorar el acceso y servicios en los Pueblos Vivos.	· Declaración de los pueblos vivos.	Alta	Ministerio de Turismo/ Corporación Salvadoreña de Turismo/ Alcaldías/ Ministerio de Obras Públicas.	1.0
Información y promoción: Mejoramiento de Posición Competitiva	· Publicación y distribución de folletos, guías y catálogos. · Participación en ferias especializadas	Alta	Gerencia de Mercadeo	1.0

## Anexo 1

### Factores de Éxito del Programa “Pueblos Vivos”.

A continuación se exponen los principales factores de éxito del Programa Pueblos Vivos.

#### 1. La Coordinación interinstitucional central

Para optimizar los recursos del Estado, se han formalizado alianzas estratégicas interinstitucionales que han permitido la colaboración y sinergias institucionales en aras de alcanzar objetivos comunes. Así, se han firmado convenios de cooperación con diferentes instituciones para aunar esfuerzos y optimizar recursos. Entre estos convenios destacan el de la Secretaria de Cultura y con la Secretaria de la Presidencia; en materia de estadísticas, con el Banco Central de Reserva y con el Ministerio de Economía; para la logística de votaciones que determina el ganador de cada certamen con el Tribunal Supremo Electoral; igualmente con el Ministerio de Obras Públicas (MOP) se coordina todo lo relativo a señalización turística y mantenimiento de carreteras; con el programa “Un Pueblo, un Producto” de la CONAPYME existen grandes similitudes lo cual estrecha los vínculos de trabajo; y en cuanto a seguridad existe un convenio entre MITUR y la Policía Nacional Civil (PNC) para fortalecer a POLITUR.

También en el tema de seguridad con la Policía de Turismo –POLITUR- para brindar seguridad y asistencia a los turistas además de proteger el patrimonio cultural salvadoreño desde 1997. En los últimos años, su personal (400 efectivos en 19 puestos policiales) se despliega por los lugares turísticos de la nación.

Por otro lado, la estrecha relación con las universidades ha sido de gran impacto, gracias a las carreras y los diplomados afines al turismo, cada vez más en boga y que forman profesionales preparados para un sector cada vez más exigente. PUEBLOS VIVOS ha trabajado con diferentes universidades del país, por ejemplo, en el marco de los programas de horas sociales de los estudiantes y trabajos de grado.

#### 2. Estructura local

La puesta en marcha de la estrategia transversal de PUEBLOS VIVOS “con reciprocidad”, hace operativa la relación con los territorios y específicamente con el fortalecimiento organizativo de asociaciones turísticas en el territorio. Dicha institucionalidad del proceso y más aún si va aunada a un cambio de actitud de la población hacia el sector turístico y una visión renovada. PUEBLOS VIVOS han creado una cultura turística de base inexistente hasta el momento en el país.

La implementación de esta estrategia trae consigo un involucramiento cada vez mayor de gobiernos locales, para que participen de manera más protagónica y activa en el desarrollo turístico, de forma que se logre una gobernanza municipal turística como un ejercicio real de descentralización de nivel central.

Buena parte del trabajo de la implementación de PUEBLOS VIVOS está dirigido a crear alianzas estratégicas con las autoridades locales (alcaldes, concejo municipal, etc.), buscando generar acciones en diferentes áreas tales como:

- a. Desarrollo de capacidades institucionales al nivel local para fortalecer los programas y proyectos de desarrollo turístico, teniendo en consideración el objetivo de diversificar los atractivos turísticos a partir de las potencialidades particulares de cada territorio, así como el empoderamiento de las comunidades para la gestión y mantenimiento de los atractivos de su localidad.
- b. Desarrollo y mejora de infraestructura local de manera que cumpla con estándares mínimos requeridos por el sector turístico.
- c. Desarrollo del recurso humano con vista a generar oportunidades de empleo sostenible.
- d. Estrategias promocionales dirigidas a la creación de marcas territoriales, englobadas dentro de una marca reconocida a nivel nacional como “Pueblos Vivos”.

Estas labores recaen en buena medida en los Centros de Amigos del Turista (CAT), quienes orientan la representación de MITUR y CORSATUR en reuniones internacionales y tienen presencia en los territorios. Estos centros, dependientes de las entidades centrales mencionadas, se encargan específicamente de la coordinación y asistencia técnica a los Gobiernos Locales y diferentes actores de la zona, manteniendo siempre buenas relaciones con las instituciones además de impulsar el compromiso comunitario (alcaldía, comunidad, organizaciones comunales, ONGD, CORSATUR), promoviendo a la vez la innovación y creatividad turística (motivar hacia modelos de establecimientos de turismo auto-sostenibles). Otra tarea que tienen encomendada es el monitoreo de la afluencia de turistas durante los periodos vacacionales.

Por otra parte, Pueblos Vivos ha contribuido a favorecer las dinámicas territoriales para la conformación de nuevas organizaciones como las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), las cuales son asociaciones de carácter público y privado que buscan mejorar la economía a escala local y, de esta forma, las condiciones de vida de la población en sus zonas de influencia.

En esta misma línea de trabajo, la participación de los actores locales como conocedores de la realidad territorial ha sido esencial a la hora de generar procesos de desarrollo turístico, desde su planificación hasta su ejecución. Este importante papel ha recaído específicamente en la figura del Comité de Desarrollo Turístico (CDT).

Los CDT son grupos de participación, comunicación y coordinación de los actores claves (públicos y privados) interrelacionados dentro del sector turístico de un lugar. Estos actores, organizados en una asamblea general y con su junta de dirección muestran una gran disposición a contribuir con el turismo, y son la base para la creación de productos turísticos que impulsan el desarrollo local a través de la generación de empleos e ingresos. En el momento de su fundación, CORSATUR, apoya en la realización de un diagnóstico detallado de la situación turística de la zona, a partir del cual se elabora un plan operativo anual a desarrollar por el comité, organizado de la siguiente forma:

- Comisión de formación y disciplina (encargada de gestionar las capacitaciones y velar por la integridad del CDT).
- Comisión de proyectos y seguridad (encargada de coordinar acciones para mejorar la imagen del municipio en materia turística).
- Comisión de gastronomía y medio ambiente (encargada de coordinar festivales gastronómicos y jornadas de limpieza y reforestación).
- Comisión de promoción y relaciones públicas (encargada de proporcionar cada una de las actividades y organizaciones para atender a los turistas y a los medios de comunicación).

Un elemento destacable es la dinámica de interlocución generada entre estas entidades, celebrando encuentros entre CDT, para garantizar su cohesión y generar una plataforma de intercambio de buenas prácticas más allá del nivel municipal y departamental.

### **3. Fortalecimiento de capacidades**

Con el paso de los años, PUEBLOS VIVOS ha aumentado la participación activa y comprometida de los municipios y sus actores locales, al observar la relevancia que el recurso humano capacitado tiene en la sostenibilidad global del programa y siempre con el objeto de mejorar el nivel de competitividad de los municipios en particular y del sector turístico salvadoreño, en general. De igual manera, los actores locales son cada vez más consecuentes de la necesidad de la asistencia técnica para su desarrollo profesional, al verse reforzada su autoestima y a acceder a conocimientos e instituciones académicas, hasta ahora alejadas a su entorno.

El plan de Capacitaciones para el Sector Turístico, elaborado por la unidad de asistencia técnica de la Gerencia de Planificación de CORSATUR, es un plan de cobertura nacional, que responde a las necesidades identificadas y de mayor demanda en el sector turístico. Un factor al que se debe prestar atención es el efecto multiplicador de las capacitaciones, al transmitirse el conocimiento y la información al resto de miembros de un CDT.



Como parte de PUEBLOS VIVOS, se imparten capacitaciones a los miembros de los CDT, entre otras, en materia de cultura empresarial y turística, orientación al cliente, identificación y mejora de inventarios turísticos, mercadeo turístico y construcción de marcas territoriales; así como la capacidad para la participación exitosa en ferias turísticas, formación de personas como guías turísticos, tour operadores y personas de instituciones aliadas, diversos aspectos y protocolos de seguridad turísticas, entre otros.

En el plano formativo, una actividad de alto impacto, es el encuentro anual entre CDTs, antes de carácter nacional y ahora por regiones: Occidental, central y oriental, donde se comparten las experiencias, buenas prácticas y casos de éxito de cada uno, como por ejemplo el encuentro regional denominado “Turismo desde una nueva visión: biodiversidad y asociacionismo. Piensa global actúa local” o el nacional “Marketing turístico y desarrollo emprendedor”.

#### **4. Generación de empleo y fortalecimiento de MIPYMES**

La generación de empleos, focalizando esfuerzos en los micros y pequeñas empresas, es uno de los objetivos específicos del programa, privilegiando siempre la incorporación de la mujer y la juventud al mercado laboral.

Instituciones públicas como la CONAMYPE, a través de CEDART y CDMYPE, así como asociaciones y fundaciones privadas han jugado un papel muy importante, buscando la especialización del recurso humano (guías, chef, tour-operadores) y la innovación de los productos ofertados.

Cabe profundizar en el tipo de empresa que ha participado en el programa. En cuanto a su tipología, el 67% es micro empresa, el 27% pequeña, el 4% mediana y solo el 2% es gran empresa. De ellas, el 73% tenía menos de 5 años de estar operando; y en cuanto a su opinión, el 92% cree que sus ingresos incrementarán gracias al programa. Por otra parte, el 85% dijo repetirá su participación en la feria de Pueblos Vivos en el año próximo.

El incremento de la inversión del Gobierno central se ha orientado a mejoras en infraestructura, organización de festivales temáticos, city tours y la definición de nuevas rutas. Esto ha generado confianza entre los actores locales y les ha permitido ver el turismo como un *modus vivendi* gracias a la diversificación de fuentes de ingreso.

El abordaje de la gestión del conocimiento se refleja en la labor que ha realizado CORSATUR. Es así que se ha creado y publicado materiales y publicado materiales de soporte técnico como los manuales especializados “El ABC de inversión turística”, “Guía de corredores turísticos- El Salvador”, “Portafolio de proyectos de inversión turística en El Salvador”, “Guía del emprendedor turístico, ABC del emprendedor turístico”, “Documento para fortalecer la competitividad de MIPYMES Turísticas” y “Documento para fortalecer la Competitividad de Tour Operadores en el país.

## 5. Estrategia mercadológica

Se inicia con la creación de un logotipo que genera identidad y sentido de pertenencia, desde las personas involucradas hacia el programa este logo reúne características que identifican el país a través de sus principales rasgos culturales y raíces religiosas, utilizando colores vivos que expresan la alegría y calidez del pueblo salvadoreño. Luego de dos años, se refrescó ese logo; incorporando sugerencias y comentarios de las personas involucradas con el programa en el territorio.

A partir de ahí, la estrategia mercadológica de PUEBLOS VIVOS, dado el carácter transversal del programa, está inseparablemente vinculada a la del MITUR-CORSATUR. Además de ser siempre identificable gracias a su reconocido logo “Pueblos Vivos El Salvador”, se promociona explícitamente en la feria de PUEBLOS VIVOS, y también mantiene su visibilidad animando a la votación de los municipios.

El objetivo de la campaña de publicidad y comunicación ha sido el de difundir y posicionar la oferta turística de El Salvador de una manera novedosa, mostrando al país como un lugar lleno de valores nacionales y riquezas turísticas esperando a ser descubiertas en los PUEBLOS VIVOS, estimulando de esta forma el flujo turístico interno a los distintos ya consolidados y a los que aún son desconocidos.

Se ha pretendido motivar, paralelamente, a las familias salvadoreñas por un lado mostrando destinos turísticos atractivos, seguros y modernos y priorizando el rescate y la valoración de la identidad del país además del patrimonio natural o cultural y por otro lado motivar a los empresarios a invertir en el sector.

Como grupo meta de la estrategia se definió el mercado nacional, compuesto por hombres y mujeres de 18 años en adelante, incluyendo su grupo familiar, económicamente activos, que buscan redescubrir el país visitado los diversos atractivos turísticos y productos que ofrecen los municipios.

La difusión del mensaje ha variado en estos cinco años: “Lánzate”, “Un tesoro escondido”, “Pasa la voz”, “Acércate”, “Si vas a viajar, Quédate”, “Mas tuyo, más cerca y más accesible”, “En estas vacaciones, quédate”, “Has tu ruta”; pero siempre guardando el mismo espíritu con el fin de apoyar una imagen clara y positiva de El Salvador, que sirva de aliciente para visitar la oferta turística salvadoreña que se encuentra en los PUEBLOS VIVOS y rescatar la cultura, costumbres, creencias y tradiciones propias de El Salvador y guardadas en PUEBLOS VIVOS.

## 6. Feria anual de “Pueblos Vivos”

La feria se construye como el evento más importante de certamen Pueblos Vivos y el que marca su cierre anual. El incremento participativo, cuantitativo y cualitativo, es un buen termómetro de la sensibilización en cultura turística realizada año tras año. Asimismo el empoderamiento local se aprecia en las visitas que los mismo alcaldes a la Feria.

Durante los días de la Feria se pueden observar de una sola vez el impacto y alcance que la asistencia técnica, la promoción y la planificación han tenido a lo largo del año.

La feria, que tiene lugar en el Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO) de San Salvador, favorece la promoción del municipio y la comercialización a nivel nacional e internacional de sus productos siendo de vital importancia la selección de las fechas en que se celebre, para que no coincida con un evento importante a nivel local y nacional.

La metodología seguida por CORSATUR es la básica para una feria con la inclusión de un modelo de capacitación a participantes, esto es: presentación de la propuesta, recepción de cartas de interés, contratación de servicios, distribución de stand, asistencia técnica, promoción feria, ambientación final.

## **7. Rescate de identidad y orgullo nacional**

Partiendo de la directriz del Plan Quinquenal de Gobierno: “Rescate de la identidad cultural a través de la política de turismo”, por medio del enfoque “de adentro hacia fuera” PUEBLOS VIVOS aviva un sentimiento de orgullo nacional que reconoce el potencial que hasta entonces se tenía dormido. Recupera la memoria histórica de las costumbres y tradiciones, revaloriza los activos económicos, sociales y humanos del territorio y proyecta identidad con el lugar donde se habita. Además, planea el futuro y componente a los habitantes del Pueblo Vivo, particularmente los jóvenes, brindándoles la oportunidad de ser parte de la historia de su territorio. Pueblos Vivos construye a recuperar la dignidad de sus poblaciones, que durante muchas décadas fueron invisibilizadas.

## **8. Inversión Pública para la puesta en valor de Destinos Turísticos.**

Otro eje importante dentro de esta estrategia turística ha sido la inversión a nivel nacional realizada por la Corporación, para la puesta en valor de los destinos turísticos a través de la construcción de infraestructura con estos fines.

Desde el inicio del Programa Pueblos Vivos, se han invertidos más de \$3.5 millones de dólares en construcciones de infraestructura turística, con lo cual se ha complementado una nueva fase del Complejo Turístico de La Libertad, uno de los principales destinos turísticos de El Salvador en el segmento Sol y Playa. Asimismo, se han construido y/o mejorado 26 miradores o paraderos turísticos, 3 plazas, entre otros.

Un punto importante a destacar, y que nuevamente evidencia el creciente empoderamiento de las municipalidades en el proceso de desarrollo turístico, es que las obras de miradores que se han construido no responden únicamente a una planificación central, sino más bien peticiones realizadas desde las municipalidades en los puntos identificados con mejor paisajística y otras características básicas para su instalación, permitiendo crear espacios recreativos que habilitan al visitante para disfrutar de la belleza y de los atractivos en los territorios.

Complementariamente, las comunidades aledañas y municipalidades han añadido pequeños parques, zonas comerciales y/o jardines para el esparcimiento de residentes y turistas que transitan en el lugar. Esto demuestra que el turismo, como eje transversal no solo apoya el desarrollo económico sino que también la mejora del entorno y condiciones para el desarrollo humano de la persona; sirviendo la estrategia Pueblos Vivos para reforzar positivamente la calidad de vida de las personas.

Las infraestructuras construidas, si bien la mayoría no son grandes en cuanto a monto de inversión y tamaño físico dado al recurso disponible, lo son en cuanto a impacto ya que modifican el paisaje, movilizan fondos adicionales del sector privado como los de la nueva riqueza del territorio, con la consecuente participación e interés de la sociedad civil. Las plazas y parques construidos y/o mejorados, se ubican en importantes destinos turísticos del país, como Suchitoto (en la Ruta Colonial y de los Volcanes, Centroamérica), Salcoatitán (en la Ruta de las Flores), La Costa del Sol (Ruta Sol y Playa). Estas plazas suponen espacios públicos que reflejan mejor el destino en el cual se construyen, retomando elementos culturales, tradiciones y elementos propios en cada Pueblo Vivo en que se interviene.

Por otra parte, esta señalización turística representa una intervención física en el territorio que cumple con la normativa internacional para señalización vial informativa más que con una finalidad promocional de los destinos, de la cual se ha ocupado directamente cada municipio. De esta manera, se utilizaron elementos con los cuales los turistas internacionales están familiarizados para facilitar su interpretación.

## Anexo 2

Metodología de elaboración de un plan estratégico local de desarrollo turístico sostenible

La elaboración y aplicación de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible se concreta en el encadenamiento de una serie de Fases y Tareas evolutivas coherentes entre sí, en las que el éxito de cada una de ellas se deriva del correcto desarrollo de la anterior, centrado en buena medida en la aceptación de sus conclusiones por parte del conjunto de la sociedad local. La metodología propuesta se extendería a través de cuatro Fases y ocho Tareas, esbozadas a continuación:

### Fase A

#### Tarea 1. Organización

Centrada en la resolución de una serie de problemas organizativos básicos, posteriores a la decisión política de acometer un Plan Estratégico, e imprescindibles para la consolidación de los cimientos de éste, tales como:

- Fijación de calendario.
- Establecimiento del presupuesto.

- Elección de técnicos.
- Diseño del plan.

Elemento esencial en la misma sería la constitución de una Comisión de Seguimiento del Plan de Desarrollo Turístico, órgano fundamental de debate y decisión en todas las fases de la planificación, en cuyo seno constaría la representación de los agentes y actores del sector turístico local, entre los cuales destacarían:

- Empresariado turístico local.
- Representantes de la propia Administración Local.
- Delegados de las administraciones sectoriales superiores (nacional, regional...)
- Propietarios del suelo susceptible del desarrollo turístico.
- Entidades financieras, preferentemente de carácter local o regional.
- Organizaciones sindicales.
- Universidades.
- Representantes de actividades artesanales susceptibles del promoción vía turismo.
- Gestores de espacios naturales protegidos.
- Colectivos de defensa del medio ambiente.
- Representantes del sector del transporte de viajeros.
- Colectivos vecinales.
- Representantes de comunidades indígenas, en su caso, etc.

Respecto al funcionamiento de esta comisión, resulta de nuevo necesario recordar el papel esencial a jugar por parte del equipo técnico coordinador del Plan, sobre el que recaerá la responsabilidad de canalizar adecuadamente la intervención de los componentes de la misma hacia fórmulas de participación ordenadas y acordes con los fines últimos de la planificación; intentando en todo momento la obtención de conclusiones concretas que superen la mera exposición de reivindicaciones o deseos, así como la aproximación de posiciones contrapuestas que culminen en la aceptación de puntos de acuerdo consensuados.

## **Tarea 2. Exploración del entorno e identificación de temas clave.**

Dedicada a realizar una exploración comprensiva del entorno en el que se desenvuelve la actividad turística en la localidad, considerando las experiencias pasadas, las condiciones actuales y las posibilidades futuras. Así, se trataría de identificar los temas esenciales para el desarrollo turístico sostenible de esa localidad, analizando:

- ¿Qué ha ocurrido en el pasado respecto a las temáticas relativas al desarrollo turístico y la sustentabilidad ambiental en la localidad?, y ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Qué está ocurriendo al respecto en otros ámbitos escalares: regional, nacional, internacional?
- ¿Cuáles serían, en relación con lo anterior, las oportunidades y limitaciones?

## Metodología de la planificación estratégica de destinos turísticos sostenibles



Los resultados de ésta exploración servirán de base para seleccionar los temas clave o estratégicos para el desarrollo sostenible del sector en ese territorio concreto (a título orientativo, y sin pretender abarcar el amplio espectro de temas posibles, se trataría de cuestiones suficientemente significativas, tales como: la creación de oferta de alojamiento, la mejora de las infraestructuras de comunicación, la protección o regeneración ambiental de espacios singulares, la superación de climas de inestabilidad social, la incapacidad de acceder a los segmentos de demanda más cualificada, etc.); es de capital importancia la limitación del número de temas estratégicos seleccionados, única forma de obtener los consensos necesarios para la implantación de propuestas igualmente estratégicas, al permitir a la comunidad centrar su atención en las pocas cuestiones verdaderamente esenciales.

### Fase B

#### Tarea 3. Análisis externo y proyecciones.

Tras la labor de selección de los temas estratégicos, en este punto se establecerían para cada una de las amenazas y oportunidades procedentes del ámbito externo, entre las que cabe citar, a modo de ejemplo:

- Intereses de inversores externos.
- Coyunturas políticas o conflictos internacionales.
- Evolución de los tipos de cambio monetarios.
- Posición de nuestro producto respecto a las tendencias del mercado (si puede ser considerado un producto dentro de una tipología emergente, consolidada, envejecida,...)
- Incidencia de proyectos de cooperación internacional.
- Tendencias de la demanda turística externa. Aspecto éste de importancia trascendental, y que hace necesario contar con un adecuado análisis objeto de la planificación (cuestión, junto con la necesaria segmentación de dicha demanda, que será tratada con mayor detenimiento en el capítulo relativo a las técnicas e instrumentos de marketing aplicables a productos locales sostenibles).

Es necesario efectuar, asimismo, como labor ineludible para el éxito de las fases posteriores:

- Una priorización de estos factores según su importancia, y
- Una proyección acerca de la posibilidad de ocurrencia de los acontecimientos y del impacto de los mismos en la actividad turística local.

#### **Tarea 4. Análisis interno y evaluación.**

Orientada a tratar los factores internos al territorio y la comunidad local (y por tanto con mayor capacidad de control por parte de ésta), precisando los puntos fuertes y débiles del sistema turístico local con respecto a los temas estratégicos seleccionados. Entre dichos factores internos podrían tratarse, en el caso de que resulten significativos para el destino concreto analizando, aspectos tales como:

- Clima.
- Calidad ambiental y paisajística del entorno.
- Número, cualificación y capacidad de los establecimientos turísticos.
- Antigüedad de las instalaciones, y precedentes en el desarrollo turístico del área.
- Grado de conocimiento en los mercados de la imagen de marca del destino.
- Cultura empresarial predominante en el área (presencia de actitudes emprendedoras, o bien generalización de comportamientos rentistas o especulativos).
- Existencia de equipamientos.
- Capacidad de carga física y social de las diferentes áreas implicadas en el desarrollo turístico.
- Conflictos de uso del suelo previsibles.
- Fluidez o estrangulamientos en el transporte.
- Existencia de elementos de cualificación de la oferta (puertos deportivos, campos de golf,...).
- Importancia del sector turístico en el conjunto de la economía local.
- Aprobación o rechazo del turismo como hecho positivo por parte de la población local.

- Relación calidad/precio respecto de otros destinos competidores.
- Precios del suelo.
- Deficiencias o experiencias positivas en promoción y comercialización.
- Elementos folklóricos y de la cultura local.
- Patrimonio histórico – artístico, y arqueológico.
- Patrimonio artesanal y gastronómico.
- Eventos culturales o festivos.
- Estructura empresarial, tanto de las empresas propiamente turísticas como de las directas o indirectamente relacionadas con la actividad.

Aspecto fundamental en el que se hace necesario analizar variables como:

- Recursos humanos (en referencia a la cantidad: capacidad de generación de empleo; y a la calidad: cualificación del personal empleado y gerencial).
- Nivel tecnológico alcanzado.
- Fuentes de financiación.
- Relaciones con las Administraciones públicas.
- Inserción en la sociedad local.
- Conexión con los mercados de demanda.
- Participación de actores internacionales en la toma de decisiones.
- Incidencia ambiental de sus actividades.

Dichos factores serían igualmente priorizados, según criterios de probabilidad de cambio en cada uno de ellos y su impacto potencial sobre el futuro desarrollo sostenible del sector.

## **Fase C**

### **Tarea 5. Establecimiento de objetivos.**

Tomando como base los resultados de la fase anterior, en lo referido al análisis externo (oportunidades y amenazas) y al análisis interno (puntos fuertes y débiles a nivel local), se fijarían los objetivos o metas a lograr por un desarrollo turístico sostenible en esa realidad concreta. Dichas metas deberán reunir cuatro características:

- Que sean pocas y claras.
- Que sean realistas y alcanzables por los medios disponibles en la comunidad local.
- Que los objetivos sean cuantificables y por tanto susceptibles de evaluación en el tiempo.
- Que estén aceptados consensuadamente por el conjunto de actores y agentes del sector.

### **Tarea 6. Diseño de estrategias.**

Entendidas éstas como las orientaciones de acción, tanto en el ámbito público como privado, que permitirían el logro de los objetivos establecidos y la consecución, finalmente, de un modelo turístico sostenible en la localidad. Así, estas estrategias deberán plantearse en



estricta coherencia con los citados objetivos, buscando la rentabilización de las principales oportunidades externas y puntos fuertes internos, al tiempo que se intentan evitar las amenazas externas y puntos débiles propios. Por último, se hace necesaria la priorización de las mismas, desde una óptica realista, tomando en consideración dos criterios:

- Los distintos efectos de su aplicación, y
- Los recursos disponibles para ello.

## **Fase D**

### **Tarea 7. Desarrollo del Plan.**

Orientada a la expresión detallada del diagnóstico realizado, los objetivos fijados y las estrategias seleccionadas. De este modo se obtendrá el documento del Plan propiamente dicho, el cual deberá ser aprobado en el seno de los órganos colectivos de participación, y cuya publicación, presentación y divulgación resultará esencial como un instrumento más de pedagogía social para el apoyo al modelo turístico propuesto. En este sentido, la elaboración del Plan puede verse culminada en la redacción y firma de un Pacto Local para el Desarrollo Sostenible, que agrupe y comprometa a la sociedad y poderes públicos locales en torno al cumplimiento de los aspectos fundamentales del Plan.

### **Tarea 8. Implantación.**

Es la parte final y obviamente la crucial del proceso de planificación, centrada en la intervención y asignación de recursos en el sentido propuesto para el Plan. El éxito de la misma vendrá dado en buena medida por el trabajo realizado en las fases anteriores, facilitando su aplicación el grado y extensión del consenso alcanzado previamente. Asimismo, y como característica distintiva de la planificación estratégica, destacaría el hecho de la continuación de la práctica de la concertación social con posterioridad a la aprobación formal del Plan, perviviendo la comisión de seguimiento del plan de desarrollo turístico, como órgano permanente de participación, evaluación de las repercusiones de las acciones propuestas y supervisión de la fidelidad de las actuaciones respecto a los contenidos del mismo.

## **Anexo 3**

### **I. Identificación y análisis de proyectos de turismo.**

#### **A. Definición de proyecto turístico**

Un proyecto es una acción planificada, es decir, tiene una lógica, compuesta por un conjunto de actividades que convierte recursos en productos y resultados, con vistas a alcanzar un objetivo específico que contribuirá a un objetivo general, con un presupuesto determinado, dentro de un periodo de tiempo especificado, para un grupo de beneficiarias y beneficiarios definidos y en una zona geográfica delimitada.

"UN PROYECTO ES UN PROBLEMA  
ENCAMINADO A SU SOLUCIÓN"

"UN PROYECTO ES UN PROCESO DE  
TRANSFORMACIÓN"

## Proyecto Turístico

Es la descripción detallada y documentada de una iniciativa que tiene como objetivo el desarrollar o hacer realidad una idea de naturaleza turística, dentro de la misma se puede incluir la creación de una empresa, la realización de una inversión, la ampliación de una empresa, la comercialización o venta de un programa, producto o servicios turísticos. El proyecto turístico tiene como propósitos:

Planificar las actividades  
para el desarrollo turístico

Fortalecer capacidades  
técnicas y organizativas  
de las iniciativas turísticas

Optimizar recursos  
para el desarrollo  
del sector

Solucionar la  
problemática que  
enfrenta la actividad  
turística

Determinar que es  
posible el desarrollo  
del turismo

Obtener apoyo de  
instituciones públicas  
y privadas

## B. Tipos de proyectos turísticos

Existen diferentes clasificaciones de proyectos, de acuerdo a los intereses de las mismas, particularmente en el campo de turismo, se pueden clasificar en seis tipos básicos de acuerdo a los propósitos que cada uno persigue:



**Proyectos de desarrollo de productos turísticos**



Son proyectos orientados al establecimiento de diagnósticos, diseño y ejecución de planes de desarrollo turístico de un sitio, recurso o territorio nuevo o que ya está siendo operado. Aquí tenemos proyectos específicos para el establecimiento de rutas y paquetes turísticos que permitan la participación de diferentes actores locales vinculados directa e indirectamente a la actividad turística.

**Proyectos de mercadeo turístico**



Los proyectos de mercadeo o marketing como es mejor conocido, se ocupan para definir las estrategias de negocios orientados al mejorar el posicionamiento y competitividad del producto turístico en los mercados de interés. Entre los proyectos de mercadeo turístico, están los siguientes: Investigación de mercados, mejora de la oferta, promoción, comercialización, negociación con operadores, etc.

**Proyectos de acondicionamiento del espacio turístico**



Son proyectos para adaptar un espacio del territorio mediante la construcción de instalaciones o infraestructuras que requiere el desarrollo de un producto turístico. Estas intervenciones buscan resolver los problemas que se presentan en los siguientes campos: plantas turísticas, infraestructura de apoyo, mejoramiento o acondicionamiento de atractivos, señalizaciones y centros turísticos, entre otros.

### C. Formulación participativa de un proyecto turístico

#### 1. Principios Básicos de la Formulación de Proyectos Turísticos

Una buena formulación participativa de un proyecto de turismo rural comunitario, supone el establecimiento de condiciones y metodologías apropiadas de manera que se garantice un proceso que permita plasmar de la mejor forma los intereses estratégicos, los objetivos, expectativas y particularidades de cada uno de los involucrados en la actividad turística del territorio. En este sentido, para su cumplimiento de debe procurar crear las siguientes condiciones o principios para la identificación y formulación del proyecto, los cuales son extensibles a las demás etapas del ciclo del proyecto:



## Convocatoria Amplia

El proceso de identificación y formulación debe procurar garantizar una convocatoria que incluya a todo el tejido socio-económico vinculado directa e indirectamente al sector turístico en el territorio de intervención del proyecto, tanto organizado como no organizado, para tener la máxima representatividad posible, para ello es importante investigar las iniciativas existentes e identificar y reconocer los diferentes liderazgos. También es esencial no solo que asistan los diferentes actores, sino sobre todo que participen activamente y se apropien del proceso de identificación y formulación del proyecto, pues de ello depende en buena medida su éxito.

## Formulación Participativa.

El carácter participativo de la formulación de proyectos, compromete el aporte y discusión de los elementos que contendrá el proyecto, lo que requerirá la construcción de un ambiente propicio y una plataforma que permita obtener la información, la discusión y análisis colectivos. Así mismo, será necesario que los resultados de este proceso sean conocidos y avalados en la totalidad o mayoría de estructuras ahí representadas.



Las jornadas de trabajo con las beneficiarias y los beneficiarios son esenciales porque ayudan a tomar decisiones adecuadas sobre qué, cómo, dónde, cuándo y por qué implementar una actividad, un servicio o una instalación turística, además la población local es la que le da identidad al proyecto, pues no se trata de proyectos impuestos, sino que son las y los miembros de una asociación, una organización o una comunidad las y los que se interesan en la elaboración del proyecto, involucrándose en las actividades y en la sostenibilidad del mismo.

Ellos son los que toman las mejores decisiones y por eso se necesita que vayan conociendo de la actividad turística y cómo se va a desarrollar en la localidad.

En un proyecto de turismo rural comunitario, las decisiones deben realizarse a través de mecanismos acordados por los miembros de la comunidad.



### **Visión Integral**

Este principio implica una formulación de proyectos que facilite el abordaje del contexto internacional, nacional y local, así como los intereses, potencialidades, puntos de vista y expectativas de cada uno de los participantes pueda tener sobre el proyecto: ya sean privados o públicos, individuales o colectivos, locales o nacionales, de manera que todas esas ideas sobre el proyecto sean retomadas, debatidas y consensuadas.

### **Formulación con Equidad de Género**

La equidad de género deberá ser un enfoque que se mantenga como elemento de participación, análisis y propuesta durante la identificación y formulación del proyecto, de manera que este contribuya al establecimiento de relaciones más justas y equitativas entre mujeres y hombres en el marco del desarrollo del proyecto de turismo rural en una localidad.

### **Respeto a la diversidad**

La identificación y formulación debe asumir y respetar la diversidad de actores que hay en un territorio, ya sea a nivel cultural, generacional, religioso o de otra índole, a fin de que la propuesta se ajuste esas particularidades, es decir que se adecue el proceso de formulación a esas diferencias y no se imponga a unos sobre otros y por el contrario la riqueza de la diversidad experiencias de los actores de un proyecto sea puesta en función de los objetivos del proyecto.

## **2. Organización para la formulación del proyecto**



Para el adecuado desarrollo de la identificación y formulación de un proyecto turístico, se requiere propiciar un proceso en el cual los miembros de una asociación comunitaria, un comité, grupo o colectivo de personas buscan el tiempo y lugar para compartir ideas, conocimientos y experiencias para trabajar de manera conjunta y ordenada a fin de lograr algo que los beneficie a todas y todos.

En esta planificación del proyecto pueden participar todos los miembros de la

organización o comunidad (dependiendo del tamaño de la comunidad y de los alcances del proyecto turístico), siempre y cuando estén dispuestos a ser responsables, a participar activamente y aportar al logro de los objetivos que se quieren alcanzar. La forma de organización dependerá en gran medida de la organización y experiencia de la comunidad y de los objetivos establecidos en el proyecto.

Una vez se tiene claro lo que se quiere, el siguiente paso podría ser definir la forma legal que mejor se ajuste a la realidad de las y los beneficiarios del proyecto y que pueda respaldar la realización de gestiones, puesta en marcha y operación del proyecto turístico.

Entre las organizaciones que pueden participar directamente en la formulación de un proyecto turístico, están los Comités de Desarrollo Turístico (CDT), las asociaciones de desarrollo comunitario (ADESCOS), las sociedades cooperativas, las asociaciones sin fines de lucro (ONG's), los grupos solidarios productivos, las asociaciones o colectivos de mujeres, los grupos juveniles con emprendimientos económicos, las iniciativas empresariales turísticas y cualquier otra expresión individual o colectiva, legal o informal, pero con genuino interés por participar por el desarrollo turístico del territorio.

Un proyecto turístico requiere de la efectiva coordinación con los diferentes actores del sector turístico, un elemento estratégico para el éxito del proyecto será el establecimiento de alianzas con diferentes actores e instituciones con presencia en el territorio, pues ello contribuirá a la sostenibilidad del mismo, ya que actor desempeña funciones importantes que pueden servir para apoyar el proyecto en una determinada etapa, como por ejemplo para gestión de recursos, apoyo para la promoción, información turística, participación en capacitaciones y ferias, entre otros.

También las instituciones gubernamentales tanto a nivel del gobierno central (Ministerio de Turismo –MITUR-, la Corporación Salvadoreña de Turismo –CORSATUR-, el Instituto Salvadoreño de Turismo –ISTU-, El Ministerio de Agricultura y ganadería –MAG- el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales –MARN-, entre otros.) como de los gobiernos municipales (Alcaldías), son las encargadas de promover el desarrollo a nivel local y nacional así como la legislación, las normas y ordenanzas. Otros actores importantes son las gremiales del sector como la Cámara Salvadoreña de Turismo –CASATUR-, La Mesa Nacional de Turismo Rural Comunitario, los tour operadores, la comunidad local y por supuesto los turistas, quienes deben ser sensibilizados sobre la importancia de la conservación del entorno natural y cultural que visitan.

#### **D. Ciclo de vida de los proyectos turísticos.**

En el proceso de construcción de proyectos, resulta muy útil utilizar metodologías de planificación que ayuden a definir las claves y elementos concretos del proceso de desarrollo, y a establecer una relación coherente entre los objetivos a alcanzar y los medios previstos para conseguirlos.

Entre las metodologías de planificación que se utilizan, una de las más extendidas es el

Enfoque del Marco Lógico (EML), que entiende un proyecto como un ciclo y que se aplica a la perfección a proyectos turísticos.

**E. Identificación del proyecto turístico**

a. Análisis de participación o involucrados.

El análisis de participación o de involucrados, es el punto partida para la formulación de un proyecto y busca identificar en los territorios de influencia o intervención del proyecto las iniciativas turísticas existentes a nivel individual o colectivo, las organizaciones sociales, instituciones públicas y demás actores vinculados directa o indirectamente con la actividad turística, que están en la zona y pueden afectar de una u otra forma el proyecto.

Es importante analizar cuáles son sus necesidades, intereses y posibles aportes a una potencial intervención, para ver con quien podemos establecer alianzas y formar equipos de trabajo. Existen múltiples herramientas e instrumentos para llegar a este fin, siendo una de las que mejor se ajusta la que propone, el EML.

**Matriz de involucrados**

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES	APORTE/RECURSOS
Iniciativas turísticas rurales		
Turistas		
Comunidades		
Alcaldía Municipal		
MITUR		
ONGs		
POLITUR		
MOP		
MINSAL		
Banca de Desarrollo		
Mesa de Turismo		
Comité Turístico		
Cooperación al desarrollo		
Otros		

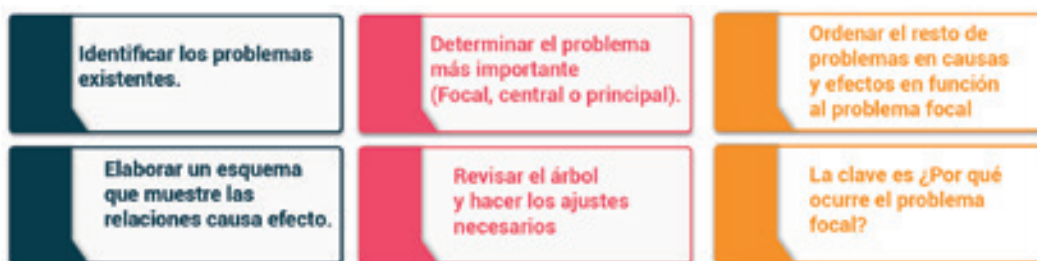
## b. Análisis del problema

Una vez finalizado el análisis de involucrados, propone realizar (si no se tiene todavía) un diagnóstico participativo que identifique las principales problemáticas y fortalezas relacionadas a la actividad turística. Para esta parte, existen diversas herramientas de la investigación que pueden ponerse en marcha.

Algunas herramientas, son las siguientes:

- 1) Lluvia de ideas
- 2) Entrevistas a informantes claves
- 3) Talleres grupales o grupos de discusión
- 4) FODA
- 5) Árbol de Problemas

### Proceso de análisis del problema.



Fallas frecuentes en la definición de los problemas:

1. No dimensionar el problema.
2. Confundir el problema con ausencia de soluciones.
3. Confundir problemas con temas.
4. Confundir el problema con soluciones.
5. Confundir problemas con sectores.

### Selección del problema central para el análisis

- Identificar los principales problemas existentes de acuerdo con la información disponible (Lluvia de ideas).
- El problema central se identifica en función de quienes son los beneficiarios del potencial proyecto.
- Elegir el problema realizado una priorización del colectivo.





Para elegir la principal opción, debemos responder las siguientes preguntas.



Como herramienta de análisis el EML, propone el árbol de problemas. Este instrumento, es un mapa conceptual que recoge las problemáticas principales que tiene la iniciática, comunidad o región y las articula a través de relaciones de causa-efecto.

Es decir, identificado un problema principal y de largo alcance, se trata de establecer que otros problemas se derivan de éste (como efectos visibles) y qué problemas son causantes o factores de existencia del problema principal. Este gráfico pretende recoger de una sola mirada, el resumen de los problemas que hemos priorizado en el diagnóstico. En la mitad del gráfico encontramos el problema central, hacia arriba sus efectos y desde abajo sus causas.

Si nos ponemos a la tarea de crear un ARBOL DE PROBLEMAS, la pregunta que nos puede guiar en su construcción es ¿Por qué?.



El análisis concluye cuando el equipo formulador del proyecto, está convencido de las relaciones de causa – efecto de la situación insatisfactoria que se está analizando.

**Errores comunes en la definición de problemas:**

**Definir los problemas sin la participación de los beneficiarios**

**Suponer los problemas que afectan a los beneficiarios**

**Expresar los problemas como ausencia de soluciones**

**Problemas con formulaciones confusas o que reúnan varios problemas**



c. **Análisis de soluciones**

Una vez terminado y consensuado el análisis de los problemas, el siguiente paso es la formulación de los objetivos del proyecto. La metodología del EML es muy sencilla en este apartado. Se trata de transformar lo que son actualmente situaciones negativas o insatisfactorias hacia realidades deseables o positivas.

Para ello, el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos como se ve en la figura anterior, donde los problemas formulados como condición negativa, son ahora reformulados en forma positiva.

Se trata de convertir el análisis de una dinámica de causa-efecto en una relación medios-fines. Lo que antes eran causas (de un problema) ahora serán posibles medios para lograr un fin, y lo que era el problema focal o central, se convierte en nuestro objetivo central o general del proyecto.

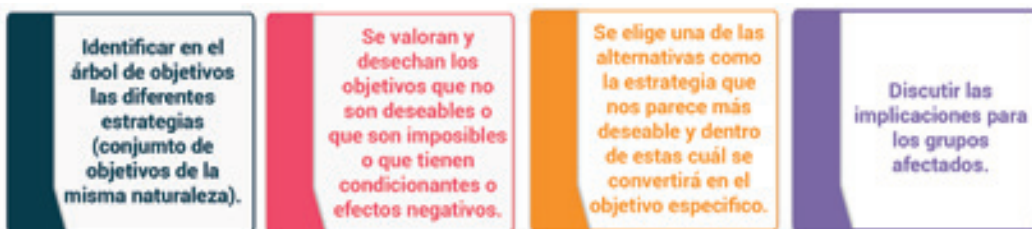
Una vez el árbol de relaciones, obtenemos un gráfico que recoge los potenciales objetivos de nuestra intervención.

### Errores frecuentes en la formulación de objetivos de proyectos

- **Definición vaga e imprecisa.**
- **Incluir objetivos con más de una dimensión de desarrollo.**
- **Objetivos muy ambisiosos.**
- **Operativismo: Expresar lo que va a hacer (Dar curso, equipar, construir, elaborar folletos, etc) y no lo que se quiere lograr.**
- **Describir procesos en vez de situaciones alcanzadas.**

#### d. Análisis de Alternativas

El último pasó de la identificación del proyecto. Señala el paso al diseño del proyecto, indicando las soluciones alternativas que pueden llegar a ser el centro de una acción del proyecto. Se trata de elegir nuestra intervención entre diferentes alternativas de acción.



## II. FORMULACION DEL PERFIL DEL PROYECTO

### A. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

La matriz de planificación del proyecto nos permite mostrar sintéticamente los principales contenidos del documento de diseño del proyecto.

Si a esta matriz de planificación, se le añade un cronograma de actividades, se contaría con un esquema racional que constituye el esqueleto del proyecto.

La interrelación entre sus componentes se da principalmente por dos lógicas de interdependencia:

**La lógica vertical:** unas condiciones previas libera un presupuesto y moviliza unos recursos para realizar unas actividades y se producen unos supuestos (fuera del alcance del proyecto) que permiten lograr unos resultados; si se logran los resultados y se producen los supuestos se alcanza el objetivo específico. El logro del objetivo específico unido al cumplimiento de los supuestos supondrá una contribución significativa al objetivo general.

**La lógica horizontal:** todo resultado u objetivo se expresa mediante un indicador verificable objetivamente que debe poder comprobarse mediante una fuente de verificación.

	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos o Hipótesis
Objetivo Superior, Desarrollo o General				
Objetivo del Proyecto o Específico				
Resultados				
Actividades				

**El Objetivo Superior (de Desarrollo o General):** Esta fuera del ámbito de actuación de la intervención (es más ambicioso, necesitaría una combinación de proyectos e intervenciones) pero orienta nuestra iniciativa. El proyecto contribuye al logro del objetivo superior.

**El Objetivo Específico:** punto de referencia y direccionalidad del proyecto. De preferencia de debe ser uno solo; cada objetivo específico justifica la realización de otra matriz y por lo tanto de otro proyecto. El título de un proyecto debería coincidir bastante con su objetivo específico

**Los Resultados:** medios necesarios para alcanzar el objetivo específico. Son los “productos” que deja el proyecto cuando este finaliza.

**Las Actividades:** lo que hacemos para llegar a lo que queremos. Deben estar vinculadas a la consecución de cada uno de los resultados (exceptuando actividades de administración, seguimiento y evaluación).

**Los Recursos:** para cada actividad se especifica el conjunto de recursos necesarios para su ejecución (materiales y humanos).

**El Presupuesto:** los costos de los recursos ofrecerán el presupuesto de cada actividad. La suma de todos los costos constituye el presupuesto general del proyecto.

**Los Indicadores:** traducen los resultados y objetivos del proyecto. Deben expresar de manera inequívoca el contenido de resultados y objetivos (enfoque positivista: lo que no se puede medir no existe). Expresión cuantitativa de resultados y objetivos, representando la base para la evaluación.



**Fuentes de Verificación:** Procedimientos y soportes para comprobar el cumplimiento del indicador (encuestas, registros, certificados, actas, etc.). Un indicador sin fuente de verificación es inútil. Las fuentes de ya sean internas o externas deben ser fiables y fáciles de obtener.

**Los Supuestos o Hipótesis:** Contexto que influye en la lógica del proyecto (situaciones, acontecimientos o decisiones), tienen que producirse pero que están fuera de nuestro ámbito de intervención y competencia. Son las condiciones que deben darse para que las actividades, resultados y objetivos mantengan su sentido. Así, su probabilidad de ocurrencia tiene que ser elevada para que el proyecto no enfrente graves riesgos.

## B. DOCUMENTO DE PERFIL DE PROYECTO

El formato de perfil de proyecto que se presenta a continuación, es una propuesta básica que incluye los elementos fundamentales que deben tener en consideración al momento de elaborar un perfil para ser presentado ante una instancia de cooperación de carácter nacional o internacional, no obstante es de anticipar que muchas agencias de cooperación tienen sus propios formatos de aplicación, los cuales pudiesen diferir del acá propuesto. Pero será sencillo hacer el ajuste a dicho formato si se parte de una buena base.

1. PORTADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NOMBRE Y LOGO DE LA ORGANIZACION</li> <li>• TITULO DEL PROYECTO</li> <li>• CANTIDAD SOLICITADA</li> <li>• ZONA GEOGRAFICA DE EJECUCION DEL PROYECTO</li> <li>• PERIODO PREVISTO PARA LA EJECUCION</li> <li>• FECHA DE PRESENTACION</li> </ul>
2. CUADRO INFORMACIÓN GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TITULO DEL PROYECTO</li> <li>• AREA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO</li> <li>• ENTIDAD SOLICITANTE</li> <li>• DIRECCIÓN</li> <li>• TELÉFONO</li> <li>• CORREO ELECTRÓNICO</li> <li>• FECHA DE CONSTITUCIÓN</li> <li>• NIT INSTITUCIONAL</li> <li>• NATURALEZA JURIDICA ENTIDAD SOLICITANTE</li> <li>• NOMBRE DEL O LA REPRESENTANTE LEGAL</li> <li>• PERSONA DE CONTACTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL PROYECTO</li> <li>• CANTIDAD SOLICITADA</li> <li>• OTROS APORTES INSTITUCIONALES Y LOCALES DEL PROYECTO</li> <li>• PERÍODO PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN</li> </ul>
3. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROYECTO Y LOCALIZACIÓN DETALLADA DEL PROYECTO	DESCRIBIR EN UNAS POCAS LÍNEAS LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES DEL PROYECTO Y LOCALIZACIÓN: PAÍS, DEPARTAMENTO, MUNICIPIO, COMUNIDAD. APORTANDO DATOS SOBRE LA UBICACIÓN EN RELACIÓN A OTRAS CIUDADES O CABECERAS MÁS CONOCIDAS. MAPAS DE LOCALIZACIÓN SON DE MUCHA AYUDA.
4. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	DESTACAR QUÉ ACTIVIDADES SE REALIZARON DURANTE LA IDENTIFICACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO, EN QUÉ FECHAS Y QUIÉNES FUERON LOS PARTICIPANTES EN ESAS ACTIVIDADES.
5. CONTEXTO, ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	<p>a) CONTEXTO. DESCRIBIR ELEMENTOS DEL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL RELACIONADOS A LA PROBLEMÁTICA QUE ESTÁ ENFOCADO EL PROYECTO TURISTICO.</p> <p>b) ANTECEDENTES: ORIGEN DE LA INICIATIVA, ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN RELACIONADOS A LA PROBLEMÁTICA QUE ABORDA EL PROYECTO, SU CAPACIDAD Y EXPERIENCIA, UN RESUMEN SU RELACIÓN CON FUENTE DE FINANCIAMIENTO, SI LO HUBIESE.</p> <p>c) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: SE DEBE JUSTIFICAR CUAL ES LA PERTINENCIA DE LA ACCIÓN A REALIZAR.</p>
6. PLANTEAMIENTO Y CONTENIDO DEL PROYECTO	<p>a) OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO</p> <p>b) OBJETIVO ESPECÍFICO.</p> <p>c) RESULTADOS ESPERADOS.</p> <p>d) ACTIVIDADES PRINCIPALES.</p>
7. POBLACION BENEFICIARIA DIRECTA.	DESCRIBIR LA CANTIDAD DE PERSONAS BENEFICIARIAS DIRECTAS DESAGREGADAS POR GÉNERO Y CUÁLES HAN SIDO LOS CRITERIOS PARA DEFINIR LA POBLACIÓN BENEFICIARIA.
8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA RESULTADO	DESCRIBIR LAS ACCIONES NECESARIAS PARA TRANSFORMAR LOS INSUMOS DADOS Y OBTENER LOS RESULTADOS PLANIFICADOS.
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	DETALLA LA PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN EL TIEMPO
10. PRESUPUESTO	DESAGREGADO POR CADA ACTIVIDAD SEGÚN RUBROS
11. SOSTENIBILIDAD	EXPLICAR LAS MEDIDAS PREVISTAS PARA GARANTIZAR QUE EL OBJETIVO ESPECÍFICO SE MANTENGA EN EL FUTURO UNA VEZ TERMINE LA AYUDA EXTERIOR. COMO SE MANTIENEN LAS ACCIONES UNA VEZ TERMINE EL PROYECTO.



## Bibliografía

Libro: Por un turismo sostenible. PNUMA, Organización Mundial de Turismo (OMT) Guía conceptual metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo. Autor: Silke Schulte, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES, CEPAL.

Material del Curso: Competitividad Turística, Planificación y Gestión de Destinos. Organización Mundial del Turismo –OMT-, Secretaría de Turismo Federal de México y Centro de Estudios Superiores en Turismo

Documentos para la elaboración de planes estratégicos. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

Pueblos Vivos, Estrategia Turística para el Desarrollo Humano, MITUR/CORSATUR, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, San Salvador, El Salvador, 2014.

Política Nacional de Turismo de la República de El Salvador, 2014

Desarrollo Turístico Sostenible: Guía para planificadores locales. Autor: George McIntyre, Adene Hetherington y Edward Inskeep.OMT.

Las Agencias de Desarrollo Económico Local, un instrumento de cooperación internacional para el desarrollo humano, la democratización de la economía y la reducción de la pobreza, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, Abril 2002.

Guía de Entidades y Recursos de Apoyo al Desarrollo Local, FUNDEMUCA, 1ª edición, San Salvador, El Salvador, 2011.

Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico, 3ª edición, Inmaculada Martín Rojo, Ediciones Pirámide 2005, Madrid, España.

Planificación Integral del Turismo, Un Enfoque para Latinoamérica, Sergio Molina E, Sergio Rodríguez A., Editorial Trillas, Segunda Reimpresión 1999, México D.F.

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID, Secretaria de Integración Turística Centroamericana – SITCA, 2009. Guía Práctica para la Formulación de Proyectos Turísticos en Centroamérica.

ALBASUD, Cañada (2009). Presentación “Aportes y retos del Turismo Rural Comunitario en Centroamérica”. San Salvador, El Salvador.

Cañada, Ernest (2009, 18 de Mayo). Aportes y retos del Turismo Rural Comunitario en Centroamérica. ALBASUD

CEPAL (2011). Manual de Formulación de programas con la Metodología de Marco Lógico. Santiago de Chile, Chile.



Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSAATUR), 2013. Guía del Emprendedor Turístico, ABC para Organizar Ideas de Negocios Turísticos, Amigables con la Biodiversidad. El Salvador.

Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura IICA (2009). Turismo Rural (TR) en El Salvador Recopilación de Información Institucional. San Salvador, El Salvador.

Instituto Machu Picchu (2006). Guía metodológica para el desarrollo de turismo sostenible en el Perú.

Mesa Nacional de Turismo rural comunitario (2011). El turismo rural comunitario en El Salvador. El Salvador.

Morera, C. (2006). Concepto y realidad del turismo rural en Costa Rica. Revista Ambiental No. 150. Escuela de Ciencias Ambientales, Universidad Nacional.

Organización Mundial del Turismo –OMT (1999). Guía de Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, Madrid, España, 1999.

Organización Mundial del Turismo –OMT (2003). El Turismo Rural en las Américas y su contribución a la creación de empleo y a la conservación del patrimonio. Madrid, España.

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Araya Olivos, Jacqueline (2009), Estudio de Marketing Turístico, Análisis de Destino Turístico. Chile.

Rainforest Alliance. Department of Environment, Food, and Rural Affairs (DEFRA) del Reino Unido y la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID). 2005 Buenas Prácticas para turismo sostenible.

Secretaría de Integración Turística Centroamericana SITCA (2010). Turismo rural sostenible en Centroamérica. La Libertad, El Salvador.

Secretaría de Integración Turística Centroamericana SITCA (2010). Diagnóstico para la Identificación y Formulación del Programa “TURISMO RURAL SOSTENIBLE EN CENTROAMÉRICA”. La Libertad, El Salvador.

Secretaría de Turismo (SECTUR). 2005. Cómo desarrollar un proyecto de Ecoturismo, México.

Universidad Nacional de Loja, Estrella Torres, Rodrigo (2011). Formulación, Elaboración y Evaluación de Proyectos Turísticos, Loja - Ecuador.



## Ministerio de Turismo –MITUR-

Elaborado por: Lic. Eli Oswaldo Barillas Cabrera  
Coordinador de Cooperación Internacional (MITUR)

Capítulo V: ¿Qué es la planificación estratégica turística?  
Licda. Glenda Marisol Campos de Cáceres  
Coordinadora de Planificación (MITUR)

Apoyo en Redacción:  
Edgard Antonio Loucel Rivera  
Gabriela Beatriz Benitez

**Diseño y Diagramación:**  
Internet Mercadeo y Publicidad S.A de C.V  
[www.impgrupo.com](http://www.impgrupo.com)

Dirección. Edificio Carbonel No. 1, Colonia Roma  
Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo, Pasaje Carbonel  
San Salvador, El Salvador

[www.mitur.gob.sv](http://www.mitur.gob.sv)  
[www.elsalvador.travel](http://www.elsalvador.travel)

Télefonos: (503) 2243-7835  
(503) 2241-3200  
(503) 2223-6120

Noviembre de 2016



MINISTERIO DE TURISMO  
GOBIERNO DE  
**EL SALVADOR**  
UNÁMONOS PARA CRECER

  
**El Salvador**  
*¡Impresionante!*