



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magister

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA SOSTENIBLE
PARA EL DESTINO LA ESPERANZA E INTIBUCÁ, HONDURAS
“PUEBLO CON ENCANTO”

AUTOR: GRETHEL MARIA MEJIA CHACON

DIRECTOR: M. SC. URIEL CHARNE

Diciembre 2021

Índice

Resumen	5
Abstract	7
Introducción	9
1. Planteamiento del problema	13
2. Objetivos de la Investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
3. Justificación	18
4. Viabilidad	19
5. Hipótesis	20
6. Alcance de la investigación	21
7. Diseño Metodológico	22
8. Marco teórico	24
8.1. Antecedentes relacionados con la investigación	25
8.2. Bases conceptuales	25
8.2.1. Sostenibilidad	25
8.2.2. Desarrollo sostenible	25
8.2.3. Desarrollo Turístico Sostenible	27
8.2.4. 2020 año del turismo y el desarrollo rural	30
8.2.5. Argumentos a favor del desarrollo rural	32
8.2.6. Turismo, desarrollo rural y COVID-19: frente a un reto sin precedentes	33
8.2.7. El turismo motor del desarrollo rural: retos y oportunidades	34
8.2.8. Infraestructura y educación – la función del sector público	35
8.2.9. Creación de más y mejores empleos en las comunidades rurales	36
8.2.10. Nuevas oportunidades – tecnología e innovación	36
8.3. Bases teóricas	40
8.3.1. Equilibrio de las dimensiones de la sostenibilidad	40
8.3.2. Plan de Nación y Visión de País - Honduras	41
8.3.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible tomados como referencia teórica	43

ODS #8 Trabajo decente y crecimiento económico	43
ODS #11 Ciudades y comunidades sostenibles	44
ODS #13 Acción por el clima	45
ODS #17 Alianzas para lograr los objetivos	45
8.3.4. La gestión de los destinos turísticos: principios, evolución y tendencias	46
La naturaleza del turismo	46
Visión del turismo desde el punto de vista de la demanda	46
Visión del turismo desde el punto de vista de la oferta	46
8.3.5. La necesidad de los Entes de Gestión y Promoción Turística	50
8.3.6. Las escalas territoriales de los Entes de Gestión Turística	51
9. Modelos de Gestión de Destinos	52
9.1. Modelos Generales o Sistemas	56
9.2. Modelos de Proceso	60
9.3. Modelos de Funciones	64
9.4. Modelos Organizacionales	68
10. Modelos de organización de las funciones y competencias	69
10.1. Modelo Integral	70
10.2. Modelo Especializado	72
11. Objetivos, beneficios y retos de la Gestión Sostenible de	
Destinos Turísticos	74
11.1. Objetivos	74
11.2. Beneficios	75
11.3. Retos	79
12. Principios en los que se basará la construcción e implementación	
del Modelo de Gestión Turística Sostenible	80
13. Caso de Estudio	81
13.1. Datos generales de los municipios de La Esperanza e Intibucá	81
13.2. Información General	82
14. Modelo de Gestión Turística Sostenible	83
14.1. Introducción	83
14.2. FODA	84
14.3. Proceso de la Investigación	85

14.3.1. Definición del problema	85
14.3.2. Recolección de información	85
14.3.3. Líneas Estratégicas	90
14.3.4. Planeación de las acciones	91
14.3.5. Programas y Líneas Estratégicas	102
14.3.6. Análisis y presentación de los resultados	113
15. Escalas territoriales de los Entes de gestión turística en el Caso de Estudio	121
16. Papel de los actores implicados	122
17. Conclusiones	123
Bibliografía	128
Anexos	132

Índice de Figuras

Figura 1 - Proceso de la Investigación	23
Figura 2 - Objetivos del Plan de Nación 2020	42
Figura 3 - Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010 – 2022	43
Figura 4 - Objetivos de Desarrollo Sostenible	44
Figura 5 - Marco Conceptual de la Gestión de Destinos	60
Figura 6 - Modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas	66
Figura 7 - Ventajas de la Gestión Sostenible de Destinos Turísticos	75
Figura 8 - Datos Generales de La Esperanza e Intibucá	81
Figura 9 - FODA	84
Figura 10 - Líneas Estratégicas	90

Índice de Abreviaturas

Abreviatura	Significado
OMT	Organización Mundial de Turismo
CMVT	Consejo Mundial de Viajes y Turismo
IHT	Instituto Hondureño de Turismo
AMHON	Asociación de Municipalidades de Honduras
MGTS	Modelo de Gestión Turística Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OGD	Organismo de Gestión de Destinos
COOHDETUR	Cooperativa Hondureña de Ahorro y Crédito de Emprendedores Turísticos
WTO	World Tourism Organization
SGDM	St Gallen Destination Management Model
CANATURH	Cámara Nacional de Turismo de Honduras
FUNIDE	Fundación Intibucana de Desarrollo
CDE	Centro de Desarrollo Empresarial
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Resumen

El turismo se ha convertido en una de las mayores industrias del mundo y los ingresos generados por el mismo suponen un reglón importante de la economía mundial. Honduras ha sido privilegiado por un extraordinario patrimonio natural y cultural: cuenta con las Islas de la Bahía, rodeadas por el segundo arrecife de coral más grande del mundo, Copán considerada como la Atenas del Nuevo Mundo, playas caribeñas de inigualable belleza, naturaleza exuberante, ciudades coloniales y milenarias culturas vivas. En definitiva, un enorme potencial turístico que en el corto plazo debe ser desarrollado en forma responsable, sostenible y equilibrada.¹

El turismo es un pilar clave que dinamiza el desarrollo local de diferentes regiones de Honduras y el mundo. Varios destinos turísticos han implementado actividades relacionadas con sostenibilidad para generar mayor conciencia tanto en los turistas como en los actores involucrados en el rubro. Diversos agentes (públicos y privados) a través de mecanismos como: políticas locales, planes de desarrollo, programas y actividades regionales, han puesto en marcha el desarrollo local de los destinos.

En este sentido, el presente trabajo de tesis está enfocado en proponer un Modelo de Gestión Turística Sostenible, dirigido a los gobiernos locales de cada municipio (La Esperanza e Intibucá). Dichas entidades forman parte importante y clave en la cadena de valor de turismo. El propósito que impulsa la investigación es analizar la situación actual de la actividad turística en La Esperanza e Intibucá (municipios ubicados en el occidente de Honduras); con el

¹ Pierrefeu Midence (4 de Agosto 2011) Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible del Sector Turismo en Honduras. <https://portalunico.iaip.gob.hn>

fin de construir el Modelo de Gestión Turística Sostenible que propone estrategias y líneas de acción concretas para potenciar el crecimiento del rubro turístico, mejorar la economía, la calidad de vida de los pobladores, la conservación de los recursos naturales y culturales y cumplir los objetivos planteados.

La metodología de la investigación se basa en el enfoque cualitativo, se exploraron y analizaron los fenómenos de la actividad turística actual en el destino. El proceso se llevó a cabo de manera inductiva, analizando las múltiples realidades subjetivas, lo que permitió tener suficiente información para la interpretación y contextualizar el fenómeno. Asimismo se efectuó una revisión de la literatura siendo parte complementaria e importante para poder consecuentemente construir el MGTS para el destino en estudio.

El trabajo de campo fue realizado durante el mes de agosto del 2020, a través de un grupo focal virtual con actores involucrados en el rubro y mediante entrevistas personales a los directores y dueños de establecimientos hoteleros.

La investigación fue satisfactoria al haber podido recopilar la información necesaria y concluir que ambos gobiernos locales deben incluir en sus planes de desarrollo económico local, un Modelo de Gestión Turística Sostenible para un oportuno desarrollo del rubro turístico en los municipios de La Esperanza e Intibucá.

Palabras claves: Turismo. Gestión Sostenible. Desarrollo Local.

Abstract

Tourism has become one of the main industries of the world and the income generated by it plays a major role in the world economy. Honduras counts on a privileged natural and cultural heritage such as Las Islas de la Bahía, surrounded by the second largest coral reef in the world; Copán, considered the Athens of the New World, Caribbean beaches of incomparable beauty, lush vegetation, colonial towns and vibrant cultures. Undoubtedly, it possesses enormous touristic potential which must be developed in a responsible, sustainable and balanced fashion.

Tourism is a key mainstay by which the local development of different regions of Honduras and the world is streamlined. Several touristic destinations have implemented sustainable activities in order to create increased awareness in tourists as well as all agents involved in this industry. Through mechanisms such as local policies, development plans and regional programs and activities public and private agents have put in motion the local development of the destinations.

This thesis will focus on proposing a Model of Sustainable Management of Tourism directed at both municipal governments (La Esperanza and Intibucá). The mentioned entities are key to the value chain of tourism. The purpose that drives this research is to analyze the current situation of touristic activity in La Esperanza and Intibucá (municipalities located on the west of Honduran territory); aiming at the creation of said Model of Sustainable Management of Tourism which proposes specific strategies, and action guidelines in order to

boost the growth of tourism and the economy, improve the quality of life of the locals and accomplish the proposed goals.

The research methodology is based on a qualitative approach. The phenomena in the current touristic activity of the destination were analyzed and explored. The process took place in an inductive manner by analyzing different subjective realities, which produced enough information to interpret and contextualize the phenomenon. Likewise, a thorough revision of relevant literature took place as a complementary section in order to assemble the MSMT for the studied destination.

The field research was carried out in August 2020 through a virtual focus group integrated by agents involved in tourism and personal interviews to CEOs and owners of hotel establishments.

The research was satisfactory as it allowed for the gathering of necessary information and to conclude that both municipal governments must include in their local development plans a Model of Sustainable Management of Tourism for an appropriate development of tourism in La Esperanza and Intibucá.

Keywords: Tourism. Sustainable Management. Local Development.

Introducción

Honduras se unió a los más de 70 países que se han comprometido a apoyar al sector de los viajes y el turismo como forma de promover el crecimiento y el desarrollo inclusivos.

El apoyo político al máximo nivel es un factor crítico para promocionar el papel del turismo en las políticas nacionales económicas y de desarrollo. Contando con Honduras, son ya un total de 73 los países de todo el mundo que han recibido la Carta Abierta sobre los viajes y el turismo.² Una iniciativa conjunta de la Organización Mundial del Turismo y el Consejo Mundial de Viajes y Turismo pide a los Jefes de Estado y de Gobierno que expresen públicamente su compromiso político de dar apoyo al turismo como motor de desarrollo.

David Scowsill, Presidente y Director General del CMVT, afirmó: «Los viajes y el turismo representaron el 15,9% de la economía de Honduras el año 2014 y todo apunta a que esa contribución podría crecer casi un 6% al año durante la próxima década. El compromiso del Gobierno de Honduras con el sector tendrá su recompensa para el país en términos de aumento de visitantes, gasto y oportunidades de empleo».

El Sr. Rifai -Presidente de la OMT 2017 subrayó además que «Honduras debe verse a sí mismo como un enlace entre el norte y el sur y entre las diferentes culturas de América Central y también como parte de un círculo más grande formado por el conjunto de las Américas».

² Risi (2 de Abril 2015) El turismo, una prioridad nacional para Honduras. <https://unwto.org>

En 2014, Honduras recibió 885.000 turistas internacionales, una cifra que representa un aumento del 2,6% con respecto a 2013.³ Para el año 2016 recibió un total de 2.228.045 turistas internacionales (turistas, cruceristas, visitantes del día).⁴

Para los años 2017, 2018 y 2019, el total de llegadas de turistas internacionales fue: 2.144.212, 2.323.396 y 2.314.664 respectivamente, cifras que se mantuvieron relativamente constantes en dichos años. Para el 2020, año crítico para el turismo producto de la pandemia y los daños causados por las tormentas tropicales Eta e Iota se refleja una tendencia negativa de 71.09 puntos porcentuales, con un total de llegadas internacionales de 669.273.⁵⁻⁶

El turismo es un rubro generador de divisas e impulsa grandes aportes dentro de la economía del país, además de ser promotor de fuentes de empleo. Se posiciona en tercer lugar como generador de divisas en la economía de Honduras⁷, siendo un país con amplia riqueza natural, cultural, histórica y gastronómica; tiene ciertas deficiencias en el desarrollo turístico de varios destinos.

Un problema que ha causado que el turismo en Honduras disminuya en relación a llegadas de turistas internacionales, ha sido la situación socio-política que en el año 2009 con el golpe de Estado que ocurrió el 28 de junio, afectó y sigue afectando de manera negativa al país.

³ Risi (2 de Abril 2015) El turismo, una prioridad nacional para Honduras. <https://unwto.org>

⁴ Ponce (25 de Junio 2016) Estadísticas turísticas de Honduras 2011-2016. <https://www.ine.gob.hn>

⁵ Ponce (30 de Junio 2021) Estadísticas turísticas de Honduras 2016-2020. <https://www.ine.gob.hn>

⁶ Cuadros de estadísticas y gráfico detallados en Anexos - Anexo 1

⁷ Ponce (25 de Junio 2016) Estadísticas turísticas de Honduras 2011-2016. <https://www.ine.gob.hn>

Los esfuerzos conjuntos del Gobierno de la República y la empresa privada han sido la base por la cual el país se ha encaminado en tomar el curso hacia un mejor desarrollo del turismo.

Existen varios destinos turísticos muy bien posicionados a nivel nacional e internacional, como es el caso de Islas de la Bahía (Roatán, Utila y Guanaja), Copán, Tela, La Ceiba, entre otros.

Diferentes iniciativas para potenciar el rubro del turismo se han efectuado en destinos turísticos poco convencionales y han tenido un efecto positivo en cuanto al desarrollo y crecimiento de la economía de los mismos.

Uno de los principales proyectos desarrollados en ciertos destinos del país es: “Pueblos con Encanto”⁸, es una iniciativa del Instituto Hondureño de Turismo (IHT) y la Asociación de Municipalidades de Honduras (AMHON) para resaltar el valor turístico de localidades en el interior del país, un Pueblo con Encanto es un sitio que cuenta con atributos únicos, simbólicos, historias auténticas, hechos trascendentes, cotidianidad; que significa una gran oportunidad para el desarrollo turístico atendiendo a las motivaciones y necesidades de los viajeros. Un pueblo que a través del tiempo y ante la modernidad, ha conservado, valorado y defendido su herencia histórica, cultural y natural; y la manifiesta en diversas expresiones a través de su patrimonio tangible e intangible. El lanzamiento oficial de la iniciativa fue el 25 de Octubre 2017.

Los municipios que han sido denominados Pueblos con Encanto son: Trujillo, Comayagua, Gracias, Copán Ruinas, Santa Lucía, San Marcos de Colón,

⁸ Son destinos que mantienen sus riquezas históricas, naturales y culturales intactas, es por ello que para premiar a los municipios que conservan sus patrimonios son nombrados con el título: Pueblo con Encanto.

Yamaranguila, Yuscarán, Ojojona, Campamento, Santa Rosa de Copán, Catacamas, Cedros, San Pedro de Zacapa, Valle de Ángeles y La Esperanza (destino de estudio), ubicados en diferentes zonas del país.⁹

Se han elegido los municipios de La Esperanza e Intibucá porque se tiene información de primera mano ya que la tesista es residente de La Esperanza y por el potencial turístico que poseen. Trabajar en conjunto con las dos municipalidades; facilitará la efectiva ejecución del modelo.

Ubicadas al occidente de Honduras, a una altura de 1,700 msnm, consideradas las ciudades más altas y frías del país con temperaturas que pocas veces superan los 28°C. Su clima es propicio para el cultivo de papas, duraznos, fresas, moras, entre otros frutos y hortalizas de alta montaña.

La tesis se ha construido de la siguiente manera:

Se describe la introducción posteriormente se plantea el problema, se detallan los objetivos de la investigación, la justificación y la hipótesis de la misma.

En la primera sección se exponen los conceptos teóricos fundamentales sobre sostenibilidad y su importancia en el desarrollo del rubro turístico, de igual manera se describen las dimensiones fundamentales en su desarrollo. Asimismo se menciona el Plan de Nación y Visión de País y los Objetivos de Desarrollo Sostenible tomados como referencia teórica.

Se presenta información relacionada directamente con el tema de la tesis:

La gestión de los destinos turísticos, Modelos de Gestión de Destinos y Modelos de Gestión Turística para Organismos Públicos.

⁹ Mapa de Honduras con la ubicación de las ciudades mencionadas - Anexo 2

En la segunda parte del documento se presenta la Metodología, el Diagnóstico de la Actividad Turística y se desarrolla el Modelo de Gestión Turística Sostenible, detallando las líneas estratégicas divididas en cinco programas, cuyo objetivo es el mejoramiento de la actividad turística en los municipios seleccionados.

Las estrategias se diseñaron tomando como referencia las principales debilidades que presenta el destino en relación al turismo.

Además, a fin de facilitar la priorización de las intervenciones sugeridas, en el texto se describen los objetivos, beneficios y retos esperados de la puesta en práctica de la gestión sostenible en el destino.

1. Planteamiento del problema

Los municipios de La Esperanza e Intibucá, son los más desarrollados del departamento que lleva el mismo nombre; *Intibucá* – Honduras.

Los principales rubros que activan su economía son: la agricultura, la ganadería y el comercio; adicional a ello la actividad turística ha tenido mucho auge debido al cambio en los gustos y preferencias del visitante que elegía los tradicionales destinos de sol y playa y ahora visita con más frecuencia los pueblos con encanto que ofrecen otro tipo de experiencias.

En los últimos años la cultura viva, los diferentes festivales gastronómicos y celebraciones autóctonas han potenciado el crecimiento del rubro turístico.

Para promocionar un destino turístico a nivel nacional e internacional, este debe tener ciertos puntos claves que generen en el turista potencial el deseo de visitar y conocer los atractivos del mismo.

Las expectativas de una persona que viaja a un destino turístico por lo general son altas. Después de haber pasado por un proceso de planificación y elección del destino, lo que se espera es tener la mejor experiencia posible.

El principal factor y el más común que valora un turista para determinar si tuvo un buen viaje o no, es qué tanto se divirtió o relajó según sea el caso. Usualmente eso es lo que busca al salir de la rutina diaria.

Existen una serie de indicadores que los destinos turísticos y los prestadores de servicios deben considerar para hacer de una experiencia algo extraordinario y que el turista se quede con la sensación que fue el mejor viaje de su vida, quiera volver en el futuro y lo recomiende a sus familiares y amigos.

Los 6 factores que forman parte de la satisfacción de los turistas son:

1. Imagen

La impresión que un turista se lleva del destino turístico que está visitando es el aspecto más importante a considerar; desde las calles, los monumentos y la higiene, hasta los habitantes del lugar son parte de este factor.

2. Acceso a los destinos turísticos

Esto es la infraestructura terrestre, aérea o marítima que permite al turista llegar al destino. A mayor conectividad, mayores posibilidades de flujo de turistas.

3. Servicios consumidos por el turista

La comida, los *souvenirs*, los hoteles, los espectáculos y cualquier tipo de servicio que el turista consuma durante su estadía en el destino.

4. Atractivos y productos turísticos

Se refiere a la variedad y calidad de los atractivos que ofrece el destino, que pueden ser parques naturales y temáticos, monumentos históricos, zonas arqueológicas, playas, entre otros.

5. Experiencia del viaje

Son aspectos menos tangibles como: el disfrute del paisaje, las experiencias vividas, la calidad del servicio de la gente local y la percepción de seguridad que se tuvo del destino.

6. Costo

Un destino será más competitivo si además de una calidad alta en sus servicios, los precios ofrecidos son acorde a lo que el turista espera o incluso más bajos. Ser competitivo no quiere decir malbaratar el destino, por el contrario, se trata de que el turista sienta que está recibiendo lo justo por la cantidad de dinero que ha pagado.¹⁰

La Esperanza e Intibucá, son municipios con potencial turístico; pero a la vez tienen debilidades que disminuyen la posibilidad de crecimiento de la actividad turística.

Analizando la situación actual de desarrollo turístico en el destino de estudio, puede definirse como problema de investigación el crecimiento desorganizado

¹⁰ Entorno Turístico Staff (26 noviembre 2015) 6 factores que forman parte de la satisfacción de los turistas. <https://www.entornoturistico.com/6-factores-que-forman-parte-de-la-satisfaccion-de-los-turistas/>

del comercio; que ha generado dificultades en la circulación de tránsito, una cantidad considerable de desechos que afecta tanto la salud de los ciudadanos como la imagen del destino, apertura de nuevos negocios que no tienen un reglamento específico que regulé su imagen y rotulación (contaminación visual) y la utilización de equipo de audio permanente como medio de publicidad (contaminación auditiva). Otro punto importante es el aumento de la planta turística sin ningún tipo de regulación en cuanto a construcción y servicios que ofrecen.

Reconociendo el problema de investigación y todas las ramas que derivan de él, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las principales dificultades de desarrollo turístico que se presentan en el destino? ¿Se pueden mejorar los planes y programas relacionados con la actividad turística ejecutados por los gobiernos locales de ambos municipios? ¿Qué acciones se deben tomar para mejorar el desarrollo turístico del destino? ¿Quiénes deben ser los involucrados en las acciones? ¿Cuáles son los elementos clave a considerar para el Modelo de Gestión Turística Sostenible?

A través del análisis y tomando en cuenta los factores descritos anteriormente, se presenta una propuesta de mejora que si se ejecuta de manera conjunta, permanente y consciente; potenciaría la actividad turística y por lo tanto un mayor crecimiento económico del destino. Asimismo es importante recalcar que se debe hacer del turismo una herramienta fundamental para un futuro más sostenible, inclusivo y resiliente para las comunidades rurales.

Para lograr ese cometido, se propone construir un Modelo de Gestión Turística Sostenible con diferentes actividades para mejorar el crecimiento del rubro turístico y cumplir los objetivos planteados.

2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión Turística Sostenible como herramienta para el desarrollo de la actividad turística de La Esperanza e Intibucá, orientado al gobierno local de ambos municipios.

Objetivos Específicos

1. Analizar las principales dificultades de desarrollo turístico que se presentan en el destino.
2. Evaluar los planes y programas relacionados con la actividad turística, ejecutados por los gobiernos locales de ambos municipios.
3. Determinar elementos clave a considerar para el Modelo de Gestión Turística Sostenible.
4. Identificar la ventaja diferenciadora que puede tener el destino con la implementación del Modelo de Gestión Turística Sostenible.

3. Justificación

El concepto de desarrollo a menudo se asocia a la generación de ingresos económicos sin considerar el impacto social, cultural y medioambiental que genera, por eso muchas de las actividades económicas y productivas que se realizan en un destino son las principales amenazas para la pérdida del patrimonio cultural y la degradación de los recursos naturales.

El turismo no es la excepción, es una actividad de interacción cultural y ambiental que ha puesto en riesgo la conservación del medio ambiente y ha generado procesos de aculturación en los destinos receptores.

El crecimiento desorganizado del comercio en La Esperanza e Intibucá ha impedido que el desarrollo del rubro turístico sea óptimo por ello se propone la construcción de un Modelo de Gestión Turística Sostenible para ambos municipios, que impulsará una adecuada planificación de las actividades que potenciarán su desarrollo y será una herramienta de intervención que aportará a la sostenibilidad del turismo.

Es de suma importancia que la planificación de la actividad turística sea participativa incluyendo a todos los actores implicados y tomando en cuenta el patrimonio natural y cultural de la población local.

Es conveniente una adecuada gestión turística ya que fortalecerá tanto el desarrollo turístico de los municipios como la identidad y el sentido de pertenencia del Pueblo Lenca.¹¹

¹¹ Etnia indígena, ubicada en el occidente del país.

La propuesta del Modelo de Gestión Turística Sostenible se centra en la coordinación de la cadena de valor del rubro turístico, identificando las potencialidades del territorio. El modelo considera la importancia que se ha generado en torno al desarrollo sostenible como eje principal para el desarrollo de los destinos, alcanzando un crecimiento ambientalmente responsable, económicamente rentable y socialmente equitativo.

4. Viabilidad

La viabilidad de la aplicación del Modelo de Gestión Turística Sostenible propuesto en esta investigación debe ser entendida como un aspecto transversal ya que son diversos los actores que deberían involucrarse en el momento de la puesta en práctica del mismo.

Si se siguen las líneas estratégicas y las acciones necesarias, el proyecto es efectivamente viable.

Dependerá de los gobiernos locales, los recursos económicos asignados, el tiempo que empleen en la aplicación del modelo y quienes se involucren en su desarrollo para que funcione positivamente y pueda mantenerse en el tiempo. Es importante analizar la participación de los diferentes organismos que realizan actividades en beneficio del rubro turístico y que pueden hacer posible la puesta en marcha del modelo. Para que sea viable se requiere el apoyo de todos los actores implicados en la actividad.

Viabilidad social: El Modelo alcanzará una viabilidad social adecuada en la medida en que se inviertan esfuerzos para socializar el mismo y alcanzar la apropiación por parte de los actores. Esto implica el involucramiento de ambos

gobiernos locales y sus corporaciones municipales, organizaciones del Pueblo Lenca, sociedad civil, empresarios locales y organizaciones que trabajan en pro del desarrollo de la actividad turística. A cada actor implicado se le deben asignar responsabilidades que deben asumir y comprender para poder cumplir los objetivos y cada programa con sus líneas estratégicas. Las alianzas entre el sector privado y público serán clave para que el desarrollo turístico se incluya como rubro programático en los planes y presupuestos municipales de ambos municipios.

Viabilidad ambiental: del MGTS se definirá en la medida en que cada uno de los actores locales mantenga un compromiso permanente con la sostenibilidad en el uso del patrimonio cultural y natural. Se debe tener claro que los atractivos podrían degradarse si se utilizan en exceso o si no existe ningún tipo de control y consideración hacia la manera en como la presencia humana puede afectar los recursos naturales y el patrimonio cultural.¹²

5. Hipótesis

La ejecución del Modelo de Gestión Turística Sostenible aporta estrategias innovadoras, líneas de acción concretas y potencia un adecuado desarrollo turístico de La Esperanza e Intibucá.

H: A mayor actividad turística local, mayor es la evidencia de que los gestores del destino utilizan una herramienta como el MGTS.

¹² Mazariegos Luis (2017) Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Cultural 2017-2027

6. Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo, analizando las características del destino y partiendo de la base de los proyectos efectuados con anterioridad.

Planteados los objetivos de la investigación, a continuación se detalla el alcance de la misma:

- Uno de los objetivos de la investigación es evaluar la actividad turística en la actualidad del destino en estudio.
- El municipio de La Esperanza comparte su casco urbano con el municipio de Intibucá, las cuales se conocen como *ciudades gemelas*; entendiéndose por tal alcance geográfico a los dos municipios mencionados y se excluyen los municipios que se encuentran a corta distancia de los mismos.
- La investigación es de tipo participativa, incluyendo a todos los actores involucrados en el rubro para la obtención de la información y así proceder a la construcción del Modelo de Gestión Turística Sostenible.
- Construcción del análisis FODA para identificar las amenazas y debilidades que existen en el destino y para potenciar sus fortalezas con las oportunidades que puedan surgir.
- Se determina como actores principales a los siguientes organismos públicos y privados:

Gobiernos locales de ambos municipios (Comisiones Municipales de Turismo), IHT (Instituto Hondureño de Turismo), CANATURH (Cámara Nacional de Turismo de Honduras, capítulo del departamento de Intibucá), FUNIDE (Fundación Intibucana de Desarrollo), CDE MIPYME (Centro de Desarrollo Empresarial), Mesa Interinstitucional de Turismo Cultural Rural, líderes del pueblo Lenca y artesanos, programas y proyectos de desarrollo rural y desarrollo económico local (ProLenca y ProLempa), COOHDETUR (Cooperativa Hondureña de Ahorro y Crédito de Emprendedores Turísticos),

AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo), hoteles y posadas, servicios de restauración, agencias de viaje, operadores turísticos, guías de turismo, representantes de la Secretaría de Educación, Secretaría de Seguridad, propietarios de transporte privado.

7. Diseño Metodológico

Para cumplir los objetivos planteados y para la construcción de la Propuesta de Modelo de Gestión Turística Sostenible, la investigación adopta un enfoque cualitativo, a partir de un estudio narrativo (explicación en orden cronológico) con acción participativa (descripción de los problemas y soluciones a tomar) y se divide en tres etapas:

1. Etapa teórica-analítica y tiene la finalidad de investigar la situación actual del rubro turístico y la descripción del mismo.
2. Consiste en la realización de entrevistas estructuradas a los actores involucrados en el rubro turístico.
3. Aplicación de un cuestionario que permitirá conocer con detalle la situación del rubro, para su posterior análisis y acción para la elaboración de la MGTS.

Se planearon con atención los aspectos metodológicos, con la finalidad de asegurar la validez y confiabilidad de sus resultados.

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN



Figura 1 - Proceso de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

8. Marco teórico

Implementar una correcta y efectiva gestión en los destinos ha sido un tema de mucha relevancia en los últimos años debido al desarrollo sostenido del turismo, tanto desde el punto de la demanda como de la oferta.

El incremento de la competitividad global ha generado que existan nuevas tendencias en el mercado turístico y una de ellas es la implantación de la sostenibilidad en el desarrollo de políticas públicas y privadas para el incremento del rubro turístico en los destinos que lo han aplicado.

El objetivo principal de la gestión de destinos es el apoyo, administración y manejo apropiado de los recursos, actividades y los actores involucrados a través de medidas y políticas apropiadas. Esto requiere apoyo de los gobiernos locales así como de los agentes comprendidos en el sector para la toma de decisiones y creación de actividades funcionales (organización, planificación, desarrollo y control de las acciones).

Esta investigación se enfocó en la elaboración del Modelo de Gestión Turística Sostenible, que será la herramienta de gestión pública que permita integrar todos los componentes de la localidad como destino turístico sostenible logrando de esta manera la conservación de los recursos naturales y culturales, y rentabilidad económica.

8.1. Antecedentes relacionados con la investigación

8.2. Bases conceptuales

8.2.1. Sostenibilidad

En el año 1972, en una conferencia de *Naciones Unidas* que se celebró en Estocolmo; se presentó un informe conocido como “*Los límites del crecimiento*” o *Informe Meadows*. Es la primera vez en la historia de la humanidad que se plasma la grave crisis ecológica que afecta el planeta, un hecho sin precedentes, ya que es creado por el propio ser humano y pone en riesgo una gran parte de la vida en la tierra y se advierte la necesidad de abordar un planteamiento general del crecimiento basado en la sostenibilidad.

El informe tuvo gran difusión y despertó por primera vez la preocupación global por la sostenibilidad de la vida en el planeta. Muchas de sus conclusiones se han ido cumpliendo, por lo que se hace extremadamente importante sentar las bases de un cambio en la gestión de los recursos.

Gracias a este informe, se generó conciencia social y dio paso al surgimiento de un vasto movimiento ambientalista en la mayor parte del mundo.¹³

8.2.2. Desarrollo sostenible

Años después, surge el término desarrollo sostenible, el cual comienza a popularizarse con la celebración de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU (Brundtland, *Our Common Future*, 1987) donde se dicta por primera vez la definición del concepto: “Aquel desarrollo

¹³ Un referente en sostenibilidad. <https://www.acciona.com>

que responde a las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de desarrollo y satisfacción de las generaciones futuras”.

El *Informe Brundtland*, es un informe que enfrenta y contrasta la postura de desarrollo económico actual junto con el de sostenibilidad ambiental. El informe fue elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland, entonces primera ministra de Noruega; con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el actual avance social se está llevando a cabo a un costo medioambiental alto.

Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.

Objetivos del informe:

- Llevar a cabo dos tipos de restricciones:
 - Ecológicas: La conservación de nuestro planeta.
 - Morales: Renunciar a los niveles de consumo a los que no todos los individuos pueden aspirar.
- Crecimiento económico en los lugares donde no se satisfacen las necesidades anteriores.
- Control demográfico, referido principalmente a las tasas de natalidad.
- No poner en peligro los sistemas naturales que sostienen la vida en la tierra.
- La conservación de los ecosistemas debe estar subordinada al bienestar humano, pues no todos los ecosistemas pueden ser conservados en su estado virgen.

- El uso de los recursos no renovables debe ser lo más eficiente posible.

El desarrollo sostenible requiere entender que la inacción traerá consecuencias, se deben cambiar las estructuras institucionales y fomentar las conductas en relación a los objetivos anteriormente descritos.

8.2.3. Desarrollo Turístico Sostenible

Al aplicar este concepto al desarrollo de la actividad turística, nace la idea de Desarrollo Turístico Sostenible: “Aquel que tiene en cuenta las repercusiones económicas, sociales y medioambientales a la hora de satisfacer las necesidades de los visitantes, de las comunidades anfitrionas y del entorno” (OMT). Esta definición toca dos puntos trascendentales. — El primero es que el desempeño de las economías debe permitir que la población logre cubrir sus necesidades en el presente (solidaridad intrageneracional), es decir que haya crecimiento con desarrollo. — Por otro lado la definición también propone que haya solidaridad intergeneracional o lo que es lo mismo que el sistema sea capaz de sostenerse en el tiempo, en tanto debe permitir que las generaciones venideras, puedan satisfacer sus propias necesidades.

Otro hito que marca la importancia de la sostenibilidad en los destinos, es la declaración del año 2017 como el año internacional del turismo sostenible para el desarrollo; por parte de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. La intención de dicha declaración es promover esa actividad económica creando conciencia de la importancia de impulsarla y desempeñarla responsablemente.

En la resolución adoptada para la asignación del año, los Estados miembros reconocen el papel clave del turismo internacional para el desarrollo y

subrayan la necesidad de que se entienda la riqueza del patrimonio de las diversas civilizaciones y de que se aprecien los valores inherentes de las diferentes culturas para contribuir a la paz en el mundo.

El secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT 2017), Taleb Rifai, consideró que la proclamación del año internacional es una oportunidad única para ampliar la contribución del sector del turismo a los tres pilares de la sostenibilidad: económico, social y del medio ambiente.

Además, apuntó, “ayudará a aumentar la concienciación sobre las verdaderas dimensiones de un sector que se suele infravalorar”.¹⁴

En los últimos años estamos asistiendo a un replanteamiento de los modelos turísticos tradicionales y a la configuración de nuevos productos de calidad que lejos de poner en peligro la conservación del medio ambiente, contribuya a conservarlo y a considerarlo como la base fundamental en los que se asienta la actividad turística. Bien es sabido los beneficios económicos y culturales que genera el turismo pero también se comienza a reconocer que, como cualquier otra actividad económica, el turismo provoca una serie de impactos ambientales negativos. No obstante, la interdependencia entre la actividad turística y el medio ambiente fue planteada ya varios años antes por Krippendorf (1977). A medida que el fenómeno turístico ha ido extendiéndose, la percepción de esta dependencia se ha acentuado. La Organización Mundial del Turismo ha definido el desarrollo turístico sostenible como el que atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse

¹⁴ Rifai (30 diciembre 2015) ONU declara al 2017 Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. <https://news.un.org/es/story/2015/12/1347841>

las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida [OMT (1999)]. Existe una mayor concienciación sobre los efectos negativos del turismo en el medio ambiente. Se hace necesario un cambio en la política turística dirigida hacia la sostenibilidad y la calidad. Por tanto, la política turística desde la perspectiva medioambiental tiene que plantearse en torno al mantenimiento de un equilibrio dinámico que permita la satisfacción de las necesidades impuestas por el proceso de desarrollo turístico y al mismo tiempo garantice el medio ambiente y favorezca un uso sostenible de los recursos. En definitiva, tanto en las definiciones como en los contenidos de todas las declaraciones y documentos sobre el desarrollo turístico sostenible se aprecia la interdependencia entre crecimiento económico y medio ambiente y la necesidad de una distribución equitativa de los beneficios de ese desarrollo. Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales, arquitectónicos, sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles. Los enfoques desde los que se ha abordado la interrelación entre el turismo y el desarrollo sostenible han sido bastante diversos.¹⁵

8.2.4. 2020 año del turismo y el desarrollo rural

La Organización Mundial del Turismo designó 2020 como Año del Turismo y el Desarrollo Rural. Este año se brindó la ocasión de fomentar el potencial del turismo para la generación de empleos y oportunidades. Asimismo, permitió favorecer la inclusión y destacar el papel sin par que podría asumir el sector en la preservación y promoción del patrimonio natural y cultural y en la desaceleración de la migración urbana. El Día Mundial del Turismo de este año compartió ese mismo lema. El Día Mundial del Turismo, que todos los años se celebra el 27 de septiembre, tiene por objeto concienciar a la comunidad internacional respecto del valor social, cultural, político y económico del turismo, así como de la contribución que el sector puede aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El año 2020 marcó el 40º aniversario del primer Día Mundial del Turismo. Habida cuenta de los efectos de la pandemia de la COVID-19 sobre el sector turístico mundial, nunca el turismo y el desarrollo rural han tenido tanta importancia como ahora. El turismo en zonas rurales ofrece importantes oportunidades de recuperación, por lo que es fundamental apoyar a las comunidades rurales que padecen las repercusiones económicas y sociales de esta pandemia.

¹⁵ Rivas García, Magadán Díaz (2007) Los indicadores de sostenibilidad en el turismo. <https://www.researchgate.net>

Es esencial y oportuno considerar con una nueva mirada los beneficios del turismo para las comunidades rurales:

- En todo el mundo, las comunidades rurales con una actividad turística importante se han visto gravemente afectadas por la pandemia del COVID-19. Se perdieron empleos y las restricciones a los viajes frenaron las actividades turísticas, lo que puso en riesgo a las pequeñas empresas.
- Crecen las dificultades a las que se enfrentan las zonas rurales a causa del envejecimiento de la población, la reducción de las actividades económicas tradicionales y la despoblación.
- El turismo ha sido uno de los sectores socioeconómicos de mayor crecimiento y resiliencia de nuestros tiempos.
- En muchos lugares, los beneficios del turismo, incluidos el crecimiento económico y las mejores oportunidades de empleo, se concentran en las zonas urbanas y sobre todo en las ciudades.
- Las nuevas tecnologías, la innovación, el espíritu empresarial y el interés creciente de los viajeros por experiencias relacionadas con los lugares que visitan, así como una mayor conectividad, abren nuevas ventanas de oportunidad para el turismo en las zonas rurales.
- El aprovechamiento del poder del turismo para impulsar el desarrollo rural mejorará la contribución del sector al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular al Objetivo 1 (fin de la pobreza), el 5 (igualdad de género), el 8 (trabajo decente y crecimiento económico), el 11 (ciudades y comunidades sostenibles), el 12 (consumo y producción responsables) y el 17 (alianza para el logro de los objetivos).

- La crisis del COVID-19 brinda la oportunidad de reconstruir mejor el sector turístico con inversiones en modelos centrados en el fomento de la autonomía y la participación de las comunidades locales, la inclusión y la preservación de los recursos naturales y culturales locales.
- Esta crisis pone aún más de manifiesto la importancia de consolidar la resiliencia en las comunidades cuyos ingresos dependen esencialmente del turismo, mediante la diversificación de productos y mercados, la lucha contra la estacionalidad, la protección social y la creación de experiencias de valor agregado.

8.2.5. Argumentos a favor del desarrollo rural

Actualmente el 55% de las personas en el mundo vive en ciudades. Según un nuevo informe de la organización, se estima que esta proporción aumentará hasta un 13% de cara a 2050, por lo que el desarrollo sostenible dependerá cada vez más de que se gestione de forma apropiada el crecimiento urbano, especialmente en los países de ingresos medios y bajos que son los que lideran el proceso.

Se prevé que este aumento se producirá de forma desigual en términos geográficos y que además algunas de las urbes que actualmente presentan mayor tamaño podría ver reducido su número de habitantes.¹⁶

La mayoría de los 1800 millones de jóvenes del mundo vive en las zonas rurales de países de ingresos bajos y medianos. La tendencia es que se vayan las personas con mayor capacidad de moverse, es decir las que tienen mejor

¹⁶ (16 de Mayo 2018) Las ciudades seguirán creciendo, sobre todo en los países en desarrollo. <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>

educación, mayor capacitación y más motivación, y eso representa, sin duda alguna, una pérdida de capital humano.¹⁷

Los jóvenes de las comunidades rurales tienen tres veces más probabilidades de estar desempleados que los adultos. Sin trabajo, se ven obligados a emigrar a las ciudades, ya sea en sus propios países o más allá de sus fronteras. La migración juvenil a las ciudades acarrea graves perjuicios, a menudo irreversibles, para las comunidades rurales. A la desaparición de ciudades y pueblos, se suma la pérdida de costumbres y patrimonios locales.

8.2.6. Turismo, desarrollo rural y COVID-19: frente a un reto sin precedentes

Por lo general, debido a varios factores, como la edad de la población, los niveles más bajos de ingresos, la relativa falta de diversidad económica, la brecha digital y la distancia de los centros de salud, las comunidades rurales están mucho menos preparadas para hacer frente a los efectos directos e indirectos de la crisis desencadenada por el COVID-19.¹⁸

Para muchas de estas comunidades el turismo representa un salvavidas, y más aún en los países en desarrollo. Conforme con los escenarios de la OMT sobre los efectos del COVID-19, las llegadas de turistas internacionales cayeron entre 60% y 80% en 2020, lo que afectó considerablemente a los medios de vida y las empresas.

La OMT prevé que el turismo nacional se reactivará antes que el turismo internacional, lo que con una buena gestión podría beneficiar a las

¹⁷ (2020) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), «COVID-19 y pobreza rural»

¹⁸ (2020) Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), «COVID-19 y pobreza rural»

comunidades rurales, sobre todo si se protegen los medios de vida e impulsan las economías locales.

Al objeto de ayudar tanto a los gobiernos como al sector privado a mitigar las repercusiones del COVID-19 en el turismo y a impulsar la recuperación del sector, la OMT ha difundido un conjunto de recomendaciones y directrices para la reactivación del turismo. Este plan de acción para un futuro sostenible y resiliente destaca la importancia del turismo para las comunidades rurales, en particular en el contexto de la crisis COVID-19.

8.2.7. El turismo motor del desarrollo rural: retos y oportunidades

La OMT se compromete a guiar al sector turístico para que sea un motor de inclusión económica y social sostenible y garantizar que contribuya a no dejar a nadie atrás.

El turismo tiene una capacidad sin igual para apoyar la reactivación de las comunidades rurales tanto a corto plazo mientras se recuperan de los efectos del COVID-19 como a largo plazo, mediante el fomento de un crecimiento sostenible e inclusivo.

- En muchos lugares se reducen los rendimientos económicos de la agricultura al tiempo que las formas de vida tradicionales se ven amenazadas por el cambio climático. La demanda de los viajeros de nuevas experiencias en torno a la naturaleza, la cultura y los productos locales, así como la participación de la comunidad, brindan magníficas oportunidades para reactivar la economía.
- Sin embargo la creación de nuevas oportunidades de empleo y el impulso a las actividades económicas en las zonas rurales exigen inversiones, la conectividad adecuada, el apoyo a la promoción y preservación del patrimonio

natural y cultural, el fomento de la transformación digital, el fortalecimiento de las capacidades, el desarrollo de productos apropiados, y una sólida cooperación de los sectores público y privado.

- La creación de valor a través del turismo debe abordarse desde una perspectiva integral que abarque en la cadena de valor del sector a todos los demás sectores y actividades.
- Las políticas y programas nacionales, como la iniciativa mexicana «Pueblos Mágicos», constituyen un ejemplo excelente del modo en que las comunidades rurales pueden beneficiarse del turismo.
- La promoción del turismo en zonas rurales no solo favorece la repartición de los beneficios del sector, sino que también ayuda a reducir la presión sobre los sitios urbanos más visitados.

8.2.8. Infraestructura y educación – la función del sector público

La función del sector público a la hora de potenciar la contribución del turismo al desarrollo rural es esencial. En el plano local, cuando el sector público no realiza inversiones, resulta difícil atraer a inversores del sector privado, así como retener a la población.

Al sector público le corresponde también la responsabilidad de garantizar la existencia de una infraestructura sólida que brinde bienestar a las comunidades y facilite a los turistas las visitas y las experiencias en zonas rurales. Asimismo, la educación es un aspecto fundamental. Sin capital humano, el desarrollo rural será imposible.

8.2.9. Creación de más y mejores empleos en las comunidades rurales

El turismo tiene el potencial de generar empleos en zonas rurales y remotas y no solo empleos directos sino también indirectos a través de la preservación y la recuperación de actividades tradicionales. A menudo es uno de los pocos sectores económicos viables en esos lugares. Destaca en particular la efectividad del sector en lo que se refiere a la creación de oportunidades de empleo para las mujeres y los jóvenes.

No obstante, el sector turístico ha de ser responsable y no solo velar por la creación de empleos, sino también por que estos sean decentes y justos. Este aspecto adquiere especial trascendencia en las comunidades rurales en las que las condiciones laborales pueden ser menos formales y más flexibles. Es particularmente habitual que las mujeres, los jóvenes y las personas menos calificadas que trabajan en el turismo desempeñen trabajos temporales y de tiempo parcial, que a menudo no proporcionan condiciones decentes de trabajo, lo que se refleja por ejemplo en una cobertura inadecuada de seguridad social, salarios bajos, ingresos desiguales y condiciones de trabajo nefastas.

8.2.10. Nuevas oportunidades – tecnología e innovación

Los turistas esperan que en las zonas rurales se les ofrezca la misma tecnología de la que disponen en los destinos urbanos. Esto incluye acceso a servicios inalámbricos de Internet rápidos y fiables y la capacidad de efectuar sus pagos sin usar dinero efectivo. Asimismo el acceso a la tecnología es fundamental para permitir la incorporación al mercado de las empresas locales y facilitar la inclusión de proveedores de cualquier tamaño en la cadena de valor del turismo. Tanto el sector público como el privado han de superar el reto que

supone implantar en los destinos rurales la misma tecnología que se disfruta en las áreas urbanas para que los primeros no se queden atrás. La innovación y el espíritu empresarial pueden ayudar a impulsar el desarrollo rural al facilitar a los proveedores locales el acceso a los mercados mundiales y mediante la creación de nuevas experiencias y el fomento de redes. Resulta esencial atraer el talento y la innovación para promover las zonas rurales. El uso de la inteligencia de datos para conocer mejor a los consumidores también ayudará a la creación de experiencias comercializables, el seguimiento de los resultados y la promoción de las áreas rurales.

La crisis del COVID-19 ha acelerado la transformación digital de las economías. El auge del teletrabajo, incluidos trabajos relacionados con el turismo y de la enseñanza a distancia, pueden contribuir a la generación de más oportunidades para las comunidades rurales de todo el mundo. El fortalecimiento de las capacidades, el acceso a la financiación, el desarrollo de infraestructuras, la transformación digital, la diversificación económica, la nueva gobernanza y la evaluación de resultados deben constituir el eje central de los planes de recuperación del turismo en las comunidades rurales para ayudarlas a sortear las olas de la crisis y emerger más fuertes.¹⁹

Es importante mencionar la declaración del año 2020 como el año del turismo y el desarrollo rural, puesto que los municipios en estudio están ubicados al occidente de Honduras y comprendidos en una zona urbana, de igual manera en una zona rural muy conocida por su actividad agrícola y ganadera.

Se presenta como una oportunidad de desarrollo turístico para ambos territorios.

¹⁹ (2020) Turismo y Desarrollo Rural: Nota técnica. Organización Mundial del Turismo (UNWTO) - Agencia Especializada de las Naciones Unidas

Pros y Contras del Turismo Rural		
SOCIOECONÓMICO	PROS	CONTRAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona ingresos complementarios a las economías familiares. - Crea oportunidades para jóvenes y mujeres. - Ayuda a reequilibrar la estructura poblacional de la comunidad local. - Ayuda a reducir el éxodo rural. - Contribuye a potenciar las migraciones de retorno. - Contribuye al desarrollo local endógeno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede situarse al margen de la dinámica de la comunidad. - Los beneficios generados pueden no repartirse de forma equilibrada en la comunidad. - Introduce inversiones ajenas a la comunidad. - Puede situarse al margen de la dinámica de la comunidad. - Los beneficios generados pueden no repartirse de forma equilibrada en la comunidad.

Pros y Contras del Turismo Rural		
SOCIOECONÓMICO	PROS	CONTRAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifica las economías rurales, potenciando el sector de servicios. - Genera nuevas demandas de servicios para la comunidad y ayuda a la creación y mantenimiento de las infraestructuras. - Promueve actividades innovadoras. - Ayuda al desarrollo de los productos locales y la artesanía. - Genera nuevos puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los puestos de trabajo que se crean son part-time y en general precarios. - Contribuye a perpetuar el rol de la mujer como cuidadora de turistas. - Genera inflación e incremento de precios en la comunidad y en el mercado de la vivienda. - Es una actividad estacional y necesita del complemento de otras rentas. - Introduce inversiones ajenas a la comunidad.

Pros y Contras del Turismo Rural		
MEDIOAMBIENTAL	PROS	CONTRAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye a ser un factor de revitalización de los recursos naturales de la región. - Contribuye a la concienciación patrimonial y medioambiental. - Favorece la protección de los espacios rurales. - Potencia la sensibilidad medioambiental de la comunidad local. - Potencia el mantenimiento de la actividad agrícola y los mosaicos del paisaje. - Reutiliza las construcciones antiguas y reduce las masificaciones constructivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La actividad turística y los turistas generan impactos ambientales. - El turismo genera polución, residuos y contaminación acústica y lumínica. - El turismo consume recursos ambientales y altera los hábitat locales de fauna y flora.

Pros y Contras del Turismo Rural		
CULTURAL	PROS	CONTRAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Recupera y revitaliza la cultura local. - Potencia el sentido de identidad de la comunidad. - Potencia la autoestima de la comunidad y las actividades colectivas. - Ayuda a la identificación y al conocimiento del lugar. - Proporciona oportunidades de intercambio cultural entre los residentes locales y los nuevos llegados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede manufacturar y artificializar la cultura local. - Puede alterar el equilibrio social de la comunidad. - Puede generar gentrificación social y despertar sentimientos de rechazo a los nuevos llegados. - Puede generar sensación de usurpación de identidad y marginalización de la comunidad local.

Tabla 1 - Fuente: Cànoves, Villarino, Herrera (2006) Políticas públicas, turismo rural y sostenibilidad:

Difícil equilibrio

8.3. Bases teóricas

8.3.1. Equilibrio de las dimensiones de la sostenibilidad

Tomando en cuenta los eventos y conceptos descritos anteriormente, surge la necesidad de analizar la actividad turística en los municipios de estudio, plantear un escenario de mejora y llevar a cabo la Propuesta de Modelo de Gestión Turística Sostenible. Para lograr el objetivo de mejora de manera sostenible debe existir un equilibrio de las dimensiones más importantes para la sostenibilidad en el desarrollo de las actividades para un efectivo crecimiento del rubro.

1. Los recursos medioambientales, son un elemento fundamental en el desarrollo turístico por consiguiente se debe dar un uso óptimo de los mismos. Ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica y manteniendo los procesos ecológicos esenciales.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de la comunidad anfitriona en este caso el Pueblo Lenca; conservar sus activos culturales y arquitectónicos, sus valores tradicionales, contribuir a la equidad social y al entendimiento y la tolerancia intercultural. Las comunidades rurales-Lenca, son de vital importancia para que el turista se lleve la experiencia de aprendizaje y sobre todo la conciencia de regresar a su hogar con la necesidad de respeto al medio ambiente.
3. Asegurar actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los actores involucrados entre las que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para

las comunidades anfitrionas y que contribuyan a la reducción de la pobreza.²⁰

4. El fundamento político de la sostenibilidad se encuentra estrechamente vinculado al proceso de profundización de la democracia y de construcción de la ciudadanía y busca garantizar la incorporación plena de las personas al proceso de desarrollo.²¹

8.3.2. Plan de Nación y Visión de País - Honduras

La Visión de País es la imagen objetivo de las características sociales, políticas, económicas y ambientales que el país debe alcanzar en el año 2038, mediante la ejecución de los sucesivos planes de nación y planes de gobierno, consistentes entre sí y congruentes con las aspiraciones de la sociedad hondureña.

Asimismo, el Plan de Nación se define como el conjunto de ejes estratégicos que orientarán obligatoriamente la acción del sector público a través de varios períodos de Gobierno hasta el año 2022 y de forma indicativa las acciones del sector privado con el fin último de atender y solventar los desafíos que implica el desarrollo nacional.

La Visión de País es materializada mediante el establecimiento de cuatro grandes objetivos nacionales y veintitrés metas de prioridad nacional.

²⁰ (20 de Septiembre 2016) Gestión Sostenible de Destinos Turísticos - Ventajas, retos y objetivos. <https://www.visionesdelturismo.es>

²¹ Guimarães Roberto (1998) La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo.

Los objetivos y metas dibujan así la imagen país a la que aspiramos para el año 2038 marcando un horizonte hacia el cual deben trasladarse las sucesivas administraciones públicas.

Los cuatro objetivos nacionales se presentan a continuación:



Figura 2 - Objetivos del Plan de Nación 2020 - Fuente: Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010 – 2022. República de Honduras, Enero 2010

El Plan de Nación y Visión de País, plantea en su objetivo 3 “Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental”.

Dicho objetivo tiene relación directa con el propósito de la investigación.

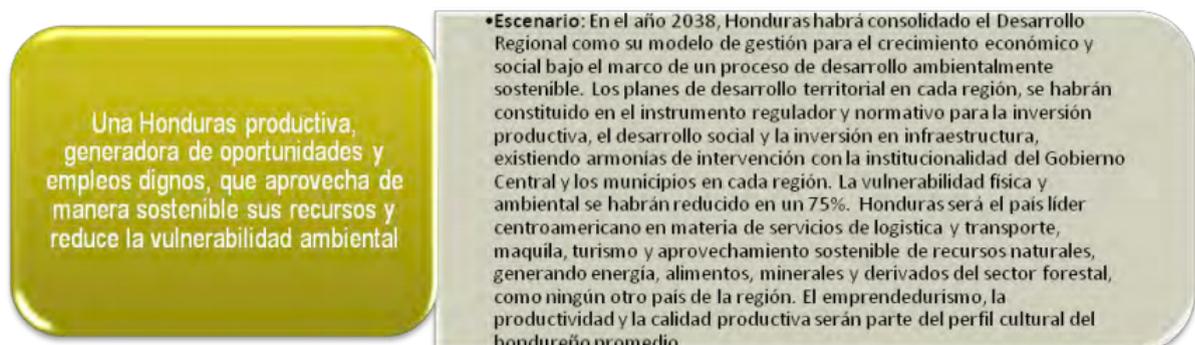


Figura 3 -Fuente: Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010 – 2022. República de Honduras, Enero 2010

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Figura 4 - Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: (2015) 17 objetivos para transformar nuestro mundo

8.3.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible tomados como referencia teórica

A continuación se describen los Objetivos de Desarrollo Sostenible que tienen relación con la investigación:

ODS #8 Trabajo decente y crecimiento económico

Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente.

También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes. Asimismo, el aumento

de la productividad laboral, la reducción de la tasa de desempleo, especialmente entre los jóvenes, y la mejora del acceso a los servicios financieros para gestionar los ingresos, acumular activos y realizar inversiones productivas son componentes esenciales de un crecimiento económico sostenido e inclusivo. El aumento de los compromisos con el comercio, la banca y la infraestructura agrícola también ayudará a aumentar la productividad y a reducir los niveles de desempleo en las regiones más empobrecidas del mundo.

ODS #11 Ciudades y comunidades sostenibles

Se necesita mejorar la planificación y la gestión urbanas para que los espacios urbanos del mundo sean más inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Ahora bien, son muchos los problemas que existen para mantener ciudades de manera que se sigan generando empleos y siendo prósperas sin ejercer presión sobre la tierra y los recursos. Los problemas comunes de las ciudades son la congestión, la falta de fondos para prestar servicios básicos, la falta de políticas apropiadas en materia de tierras y vivienda y el deterioro de la infraestructura.

Los problemas que enfrentan las ciudades, como la recogida y la gestión seguras de los desechos sólidos, se pueden vencer de manera que les permita seguir prosperando y creciendo, y al mismo tiempo aprovechar mejor los recursos y reducir la contaminación y la pobreza. Un ejemplo de esto es el aumento en los servicios municipales de recogida de desechos. El futuro que queremos incluye ciudades de oportunidades, con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos.

ODS #13 Acción por el clima

El cambio climático afecta a todos los países en todos los continentes, produciendo un impacto negativo en su economía, la vida de las personas y las comunidades. En un futuro se prevé que las consecuencias serán peores. Los patrones climáticos están cambiando, los niveles del mar están aumentando, los eventos climáticos son cada vez más extremos y las emisiones del gas de efecto invernadero están ahora en los niveles más altos de la historia. Si no actuamos, la temperatura media de la superficie del mundo podría aumentar unos 3 grados centígrados este siglo. Las personas más pobres y vulnerables serán las más perjudicadas.

ODS #17 Alianzas para lograr los objetivos

Un programa exitoso de desarrollo sostenible requiere alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas construidas sobre principios y valores, una visión compartida, y metas compartidas, que colocan a la gente y al planeta en el centro, son necesarias a nivel global, regional, nacional y local.²²

²² (2015) 17 objetivos para transformar nuestro mundo. <https://www.un.org>

8.3.4. La gestión de los destinos turísticos: principios, evolución y tendencias²³

La naturaleza del turismo

- Para entender los principios de gestión y organización institucional de los destinos turísticos, hay que tener clara previamente la naturaleza de la actividad turística a la cual deben adaptarse.
- La naturaleza de la actividad turística como toda actividad económica, podemos analizarla desde dos puntos de vista: el de la oferta y el de la demanda, dos puntos de vista que confluyen en el mercado.

En la medida en que esta confluencia se produzca armónicamente, se alcanzará la eficiencia.

Visión del turismo desde el punto de vista de la demanda:

“Desplazamientos a un lugar distinto del de la residencia habitual, con el propósito de gozar de una experiencia placentera de carácter vacacional o lúdica.”²⁴ Es decir, el producto o satisfactor que explica el fenómeno turístico es la búsqueda de una experiencia (un producto intangible) asociada a un desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual.

Visión del turismo desde el punto de vista de la oferta:

“Conjunto de servicios ofertados por múltiples agentes en un determinado espacio turístico (destino) para satisfacer determinadas experiencias”.²⁵

²³ ROS Development and Planning S.L. (2008) “Modelos de gestión turística local: principios y prácticas”. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid

²⁴ ROS Development and Planning S.L. (2008) “Modelos de gestión turística local: principios y prácticas”. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid - pág. 20

²⁵ ROS Development and Planning S.L. (2008) “Modelos de gestión turística local: principios y prácticas”. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid - pág. 20

Observamos por tanto que la visión de la oferta está subordinada a la demanda la cual marca las necesidades a cubrir: *proporcionar experiencias satisfactorias*.

Esta visión del lado oferta explica muy bien la naturaleza de la actividad turística:

- Diversidad de servicios.
- Proporcionados por múltiples agentes.
- En un determinado espacio (destino).

Es evidente que ambas visiones se complementan, y que la visión desde el lado oferta explícita dos características intrínsecas:

- El fraccionamiento de la oferta (transversalidad): con múltiples agentes independientes, de muy diversa naturaleza (públicos y privados) que configuran la cadena del valor del producto turístico.
- La territorialidad: El producto/servicio se produce y consume en un determinado espacio (destino turístico).

Estas características hacen que el proceso de producción turístico difiera considerablemente del de otros sectores productivos y que se le defina no como un sector económico, sino como una actividad transversal, fraccionada entre múltiples actores y vinculada a un territorio concreto. Las características de *transversalidad, fraccionamiento y territorialidad* son las que justifican la necesidad de unos Entes o sistemas de gestión *ad hoc* de los destinos turísticos y que estos Entes revistan múltiples y diversas formas atendiendo a la estructura y grado de madurez de la industria y del nivel de escala territorial que se está considerando. En el cuadro adjunto, se puede apreciar de forma simplificada toda la cadena de valor del producto turístico, es decir todos los eslabones del proceso que permiten que se conozca, se desee, se compre, se

produzca y se recomiende, una determinada experiencia turística en un determinado territorio.

En el cuadro, se aprecia igualmente la multiplicidad de agentes implicados.

Una parte de ellos de carácter público por la naturaleza de los servicios que deben prestar y otra de carácter privado, también con agentes de muy diversas naturaleza y características (desde las grandes corporaciones hoteleras, tour operadores, empresas de transporte) hasta multitud de MiPyMEs muchas de ellas de carácter personal o familiar. Es de destacar, por la característica de territorialidad (generalmente muy acotada) que tiene la producción de la experiencia turística, el decisivo papel que juegan las administraciones a escala local.

FASE	FUNCIONES	AGENTES IMPLICADOS
Pre-compra	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el destino • Motivar la compra del destino 	<p>Entes Públicos (o mixtos) de Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionales, regionales y/ o locales <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TTOO, AAVV, Hoteles, Cias. de Transporte, otros operadores privados.
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar y materializar la compra 	<p>Entes Públicos (o mixtos) de Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrales Reservas o web's institucionales <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TTOO, AAVV, Hoteles, Cias. Transporte, C RS privadas, TTOO e- commerce, etc.
Transporte y llegada al destino	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el transporte y acceso al destino 	<p>Entes Públicos (o mixtos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dep. O. Públicas y Transporte (nac., reg., local) • Aeropuertos, Puertos y Estaciones • Ministerio del Interior y Fronteras <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte (aéreo, marítimo, terrestre, etc.) • Concesionarios privados, infraestructuras (autopistas, aeropuertos, etc.)
Consumo: Uso y disfrute de la experiencia en destino	<ul style="list-style-type: none"> • Acogida e información en destino • Movilidad en destino • Disfrute de los recursos y atracciones turísticas (naturales, culturales, etc.) • Alojamiento • Servicios turísticos y oferta complementaria: restaurantes, comercios, espectáculos, excursiones, guías, servicios financieros, etc. • Servicios generales básicos: Energía, telecomunicaciones, Agua y Saneamiento, Residuos y Limpieza, Seguridad personal, Sanidad. 	<p>Entes Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entes promoción (Oficinas de información) • Dep. O Publicas y Transp. (nac., reg., local) • Dep. Medio Ambiente (nacional, reg., local) • Dep. Cultura(nacional, reg., local) • Museos, Parques, etc. • Servicios de seguridad (nacional , reg., local) • Servicios públicos básicos. <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoteles, Apartamentos turísticos, camping, etc • Restaurantes, bares, cafeterías, etc. • Comercios • Empresas de servicios turísticos: espectáculos, agencias receptoras, organizadores de congresos, guías , azafatas, traductores, etc • Empresas transporte: buses, taxis, rent-a- car.
Post-consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización y recomendación 	<p>Entes Públicos (o mixtos) de promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionales, regionales, locales <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TTOO, A Viajes, Hoteles, Cias. de transporte, etc.

Tabla 2

Fuente: ROS Development and Planning S.L. (2008) "Modelos de gestión turística local: principios y prácticas".

Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid

8.3.5. La necesidad de los Entes de Gestión y Promoción Turística

Las características propias que definen a la actividad turística: transversalidad, fraccionamiento y territorialidad, la gran cantidad de agentes que intervienen en la configuración del producto turístico, en su promoción y en su comercialización y el carácter diverso, heterogéneo y no jerárquico de dichos agentes (públicos y privados), evidencian la necesidad de algún tipo de organización que asegure un mínimo de coordinación entre todos los eslabones de la cadena de producción, promoción y comercialización del producto turístico.

Sin embargo, esta necesidad evidente de un Ente de gestión de carácter mixto que coordine y aúne esfuerzos de todos los agentes implicados, no se ha traducido automáticamente en la creación de Entes mixtos que aglutinen a dichos agentes, debido a una serie de obstáculos inherentes también a la propia naturaleza de la actividad y que son barreras importantes a superar, tales como:

- La propia disparidad de objetivos entre los agentes implicados.
- La disparidad de visiones acerca del desarrollo turístico.
- La disparidad de culturas organizacionales y de gestión.
- La diversa naturaleza de las propias organizaciones.
- Las grandes diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financieros.

Es por ello que todavía son escasos (en términos relativos) los Entes de carácter mixto tanto a nivel nacional como regional y local, siendo la mayoría de carácter público, con gran diversidad de variantes, pero que en todo caso conservan dos características fundamentales:

- Se financian básicamente con fondos públicos.

- El poder y la toma de decisiones es predominantemente de carácter público.

8.3.6. Las escalas territoriales de los Entes de Gestión Turística

La escala territorial es determinante en turismo y por tanto, también lo es la naturaleza, funciones y características de las Instituciones y Entes encargados de su gestión.

- A nivel Estatal o Nacional: son las denominadas *National Tourist Administration* (NTA) o Administraciones Nacionales de Turismo que con la categoría de Ministerios o Secretarías de Estado, son las responsables de toda la política nacional que concierne al turismo. Dado el nivel en el que actúan, sus políticas y acciones se orientan mayoritariamente a crear un marco para el desarrollo turístico del país en su conjunto.

Se les podría calificar como instituciones “paraguas” y obviamente su carácter es totalmente público al formar parte de la Administración del Estado.

- A nivel regional o autonómico: la escala territorial intermedia, va adquiriendo cada vez más importancia en la organización política del turismo en muchos países.
- A nivel Local: son las denominadas genéricamente *Destination Management Organizations* (DMO), es decir Organizaciones de Gestión del Destino, entendiendo el concepto destino como un territorio muy concreto y de extensión bastante limitada (municipio, valle, isla, comarca, etc) y perfectamente identificable con un nombre o una marca

de destino. Estamos hablando de los Entes de Gestión y Promoción Turística a nivel local.

Los destinos turísticos a escala local han de cubrir dos grandes frentes de actuación:

- La planificación y el desarrollo turístico, todo lo que afecta al producto, a su calidad y competitividad.
- La promoción y apoyo a la comercialización, todo lo que hace referencia a la promoción y venta de dicho producto.

9. Modelos de Gestión de Destinos²⁶

Para comenzar conviene abordar una pregunta central, ¿qué es un modelo?

De acuerdo con los geógrafos ingleses Chorley & Haggett (1967: 22) “Un modelo es una estructuración simplificada de realidad que pretende presentar factores o relaciones supuestamente significativas en una forma generalizada”.²⁷

En el mismo sentido, Vera, López Palomeque, Marchena & Anton Clavé (2011: 425), geógrafos turísticos españoles, han constatado más recientemente que “Un modelo representa un intento de simplificar a través de la identificación de las variables clave una realidad compleja y entender la relación que existe entre dichas variables”.²⁸

Después, hay que considerar ¿por qué se quiere simplificar la realidad?

²⁶ Pearce, Douglas G. (2016) Modelos de Gestión de Destinos, síntesis y evaluación

²⁷ Chorley, R. J. & Haggett, P. (1967) “Models in geography”. Methuen, London

²⁸ Vera, J. F.; López Palomeque, F.; Marchena, M. J. & Anton Clavé, S. (2011) “Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos”. Tirant Lo Blanch, Valencia

Los destinos son fenómenos complejos cuya mera definición presenta desafíos.²⁹ Se trata de un conjunto de productos, servicios y experiencias interdependientes ofrecidos por múltiples proveedores privados y organizaciones públicas en determinados lugares con un rango de escala que va desde lo local hasta lo macro-regional. A fin de gestionar los destinos hay que reducir esa complejidad y por eso los modelos resultan muy útiles.

En la investigación los modelos sirven como ayuda imprescindible para organizar todas las etapas de un proyecto.³⁰ Ayudan a organizar las ideas y teorías, el diseño de proyectos, la recopilación y el análisis de datos y la presentación de los resultados. De esa manera, el uso de modelos contribuye a mejorar la investigación mediante la identificación de los problemas claves y la utilización de tiempo y recursos con más eficacia para abordarlos.

Es más, el uso de modelos otorga una comunicación más estructurada de los resultados, lo que facilita su entendimiento no sólo por parte de otros investigadores sino por todos los diversos actores involucrados en la gestión de los destinos. En la práctica, según González Cornejo & Rivas Ortega (2008: 11), los consultores que prepararon el plan de la gestión integral de destinos turísticos chilenos, un modelo puede ser “Una forma de garantizar una gestión sustentable de destinos turísticos... una herramienta en la que de manera esquemática y simple se identifican las variables estratégicas y las interrelaciones que explican o permiten entender el funcionamiento de una situación (los destinos turísticos en este caso).” Constatan que “Un modelo de gestión es una herramienta que puede ayudar de manera significativa para

²⁹ Pearce, D. G. (2014) “Destinos turísticos: conceptos e implicaciones para su gestión en tiempos de cambio”. En: Cànoves, G. & López Palomeque, F. (Eds.) Turismo y territorio: innovación, renovación y desafíos. Tirant Humanidades, Valencia, pp. 21-34

³⁰ Pearce, D. G. (2012) “Frameworks for tourism research”. CABI, Wallingford

lograr coordinaciones entre actores y orientarlos en su toma de decisiones relativas al desarrollo turístico del destino que comparten”.³¹

Siguiendo a Pearce (2012)³² se puede desarrollar un modelo mediante tres pasos fundamentales:

1. Identificar y evaluar los factores supuestamente significativos.
2. Establecer las relaciones entre ellos.
3. Configurar y presentar estos factores y relaciones en una forma generalizada.

De igual manera, se pueden analizar y evaluar los modelos al contestar tres preguntas principales:

¿Cuáles son los factores incluidos en los diversos modelos de gestión de destino?

¿Cuáles son las relaciones entre estos factores?

¿Cómo se configuran los modelos?

En cuanto a los factores supuestamente significativos, luego de una amplia revisión de la literatura, Pearce (2015)³³ identificó cuatro dimensiones de la gestión de destinos, cada una incorporando varios factores:

1. Una aproximación que engloba la necesidad de coordinar o integrar la oferta y la demanda y/o las múltiples agencias actoras.
2. El objetivo u objetivos de la gestión de destinos, de los cuales los más frecuentes son:

³¹ González Cornejo, R. & Rivas Ortega, H. (2008) “Modelo de gestión integral de destinos turísticos”. SERNATUR, Santiago

³² Pearce, D. G. (2012) “Frameworks for tourism research”. CABI, Wallingford

³³ Pearce, D.G. (2015) “Plans and practitioners’ perspectives in New Zealand”. Tourism Planning & Development. DOI:10.1080/21568316.2015.1076511

- Satisfacer los deseos y requisitos de los visitantes.
 - Asegurar un desarrollo sustentable.
 - Fortalecer la competitividad del destino a largo plazo.
3. Las múltiples funciones o actividades necesarias para lograr estos objetivos, tales como el marketing, la planificación y el desarrollo de productos.
 4. Los entramados organizacionales y sistemas de gobernanza para efectuar estas funciones.

Además, ciertos autores subrayan la necesidad de hacer caso del contexto o entorno y de considerar la gestión en función de las características de cada destino.³⁴

Esta consideración pone de relieve la tensión entre la búsqueda de una forma generalizada y la aplicación de un modelo a casos específicos.

Según el enfoque de estos factores, la articulación de las relaciones entre ellos y la configuración del modelo, es posible identificar cuatro clases de modelos de gestión de destinos:

1. Modelos generales o sistemas
2. Modelos de proceso
3. Modelos de funciones
4. Modelos organizacionales

Se han desarrollado con más o menos rigurosidad los modelos que siguen. Ciertos parecen poseer una base sólida de investigación o conceptualización,

³⁴ Barrado Timón, D. A. (2004) "El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico territorial". *Estudios Turísticos* (160): 45-68.
Fernández Tabales, A. (2004) "Turismo y ordenación del territorio". *Quaderns de Política Económica* 7: 35-47

por ejemplo los de Crouch & Ritchie (1999)³⁵ y de San Gallen (Beritelli et al., 2015)³⁶, mientras que en otros casos hace falta este fundamento (Wang, 2011)³⁷. La evaluación de estos modelos necesita ser cuidadosa, ya que a veces el texto que los acompaña trata de ciertos aspectos que no figuran en el modelo mismo.³⁸

9.1. Modelos Generales o Sistemas

Uno de los modelos más conocidos y citados es el propuesto por Crouch & Ritchie en 1999³⁹ y que estos autores elaboraron con más detalles en 2003 (Ritchie & Crouch, 2003). Este no es un modelo de gestión de destinos *stricto sensu*, más bien es una conceptualización de la competitividad y de la sustentabilidad de los destinos. Se trata de un modelo jerárquico en el que la gestión de destinos constituye un nivel intermediario entre un nivel superior compuesto por la política, la planificación y el desarrollo del destino y un nivel inferior basado en los recursos y atractivos del destino. Según este modelo la gestión de destinos está compuesta por un conjunto de actividades diversas: organización, marketing, calidad del servicio, investigación, desarrollo de los recursos humanos, financiación, manejo de visitantes y gestión de recursos y de crisis. Los distintos niveles están vinculados en un sentido vertical, sin embargo el modelo no muestra las relaciones horizontales entre los diversos factores en cada nivel, por ejemplo las relaciones potenciales entre las diversas actividades de la gestión de destinos que los autores explican brevemente en el

³⁵ Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999) "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research* 44(3): 137-152

³⁶ Beritelli, P.; Bieger, T.; Reinhold, S. & Laesser, C. (2015) "The St. Gallen model for destination management". IMP-HSG, St Gallen

³⁷ Wang, Y. (2011) "Destination marketing and management: concepts, structures and roles". En: Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.) *Destination marketing and management: theories and applications*. CABI, Wallingford, pp. 1-20

³⁸ Pearce (2016) *Estudios y Perspectivas en Turismo*.

³⁹ Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999) "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research* 44(3): 137-152

texto que acompaña la figura. El modelo de Crouch & Ritchie es un sistema abierto, ya que tiene en cuenta de una manera general la influencia del macro-entorno y el micro-entorno competitivo en el que un destino debe adaptarse para poder competir. Además, estos autores subrayan que estos entornos son muy dinámicos.

Wang (2011)⁴⁰ toma una perspectiva claramente sistemática en su modelo sobre concepto y alcance del marketing y la gestión del destino.

La base de este marco es el concepto del sistema turístico de Leiper (1979)⁴¹, en el cual el destino está vinculado al mercado por los flujos turísticos.

También es un sistema abierto, ya que estos elementos centrales están condicionados por las distintas influencias del entorno: económica, tecnológica, competitiva y otras. El modelo incluye ocho actividades: desarrollo de productos, comercialización de productos, comunicación de la imagen del destino, comportamiento del consumidor, política y planificación, gestión de actores, competitividad y sustentabilidad del destino y gestión de seguridad y de crisis, pero Wang no diferencia entre las actividades que apoyan el marketing y las que respaldan la gestión de destinos y tampoco articula las relaciones entre ellas.

La Organización Mundial de Turismo (WTO, 2007) propone un modelo en el cual un organismo de gestión de destinos (OGD) lidera las empresas y coordina las actividades para poner en valor los diversos elementos del destino.

⁴⁰ Wang, Y. (2011) "Destination marketing and management: concepts, structures and roles". En: Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.) Destination marketing and management: theories and applications. CABI, Wallingford, pp. 1-20

⁴¹ Leiper, N. (1979) "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourism industry". Annals of Tourism Research, 6(4): 390-407

Se destacan tres funciones principales: el marketing que atrae a los turistas, la entrega de servicios para satisfacer sus expectativas y la creación de un entorno que favorece el desarrollo del destino.

Ésta es una diferencia conceptual significativa, ya que al revés de los modelos de Ritchie & Crouch (2003)⁴² y Wang (2011)⁴³ que subrayan el impacto del entorno sobre la gestión del destino, el modelo de la OMT sugiere que el rol del OGD es tratar de modificar el entorno en favor del destino. Sin embargo, este modelo no retrata las relaciones entre las funciones ni tampoco incorpora los objetivos; a pesar de eso, el apartado que introduce el modelo sí los señala con la definición que sigue:

“La gestión de destinos es la gestión coordinada de todos los elementos que forman parte de un destino turístico (atracciones, servicios, accesos, marketing y fijación de precios). La gestión de destinos utiliza un enfoque estratégico para vincular estos sectores que en ocasiones no tienen ninguna relación para lograr la mejor gestión de un destino. La gestión conjunta puede ayudar a evitar la duplicación de esfuerzos en los temas relacionados con la promoción, los servicios para los visitantes, la capacitación, el apoyo empresarial y con la identificación de cualquier tipo de vacío en la gestión que no se esté abordando”. (WTO, 2007: 4)⁴⁴

⁴² Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003) “The competitive destination: a sustainable tourism perspective”. CABI, Wallingford

⁴³ Wang, Y. (2011) “Destination marketing and management: concepts, structures and roles”. En: Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.) Destination marketing and management: theories and applications. CABI, Wallingford, pp. 1-20

⁴⁴ WTO - World Tourism Organization (2007) “A practical guide to tourism destination management”. Madrid

El marco conceptual de la gestión de destinos que propusieron Longjit & Pearce (2013)⁴⁵, se organiza en función de tres aspectos fundamentales de gestión vinculados verticalmente: los objetivos, las actividades y las estructuras.

(Figura 4)

Este marco diferencia entre los objetivos en común y los objetivos particulares que persiguen varias organizaciones para sus propios fines.

El modelo incorpora actividades tales como la gestión de marketing, de recursos y de visitantes que emprenden varias organizaciones en el destino para lograr estos objetivos. En cuanto a las estructuras, este marco, a diferencia de muchos otros estudios, no se limita a los OGDs, sino más bien distingue entre las agencias públicas y privadas y presenta varios tipos de relaciones estructurales: “dyads”, “sets” y redes. El marco sugiere que pueden existir varios grados de integración de los objetivos, actividades y organizaciones.

Algunos pueden estar integrados estrechamente, otros ocurren con poca o ninguna integración. Cuando aplicaron este marco al caso de Pattaya, un destino costero tailandés, los autores concluyeron que en general faltaba un alto grado de integración de estos factores y por lo tanto dudaron que allá existiera una gestión amplia del destino.

⁴⁵ Longjit, C. & Pearce, D. G. (2013) “Managing a mature coastal destination:Pattaya, Thailand”. *Journal of Destination Marketing & Management* 2-3(2):165-175

Marco Conceptual de la Gestión de Destinos

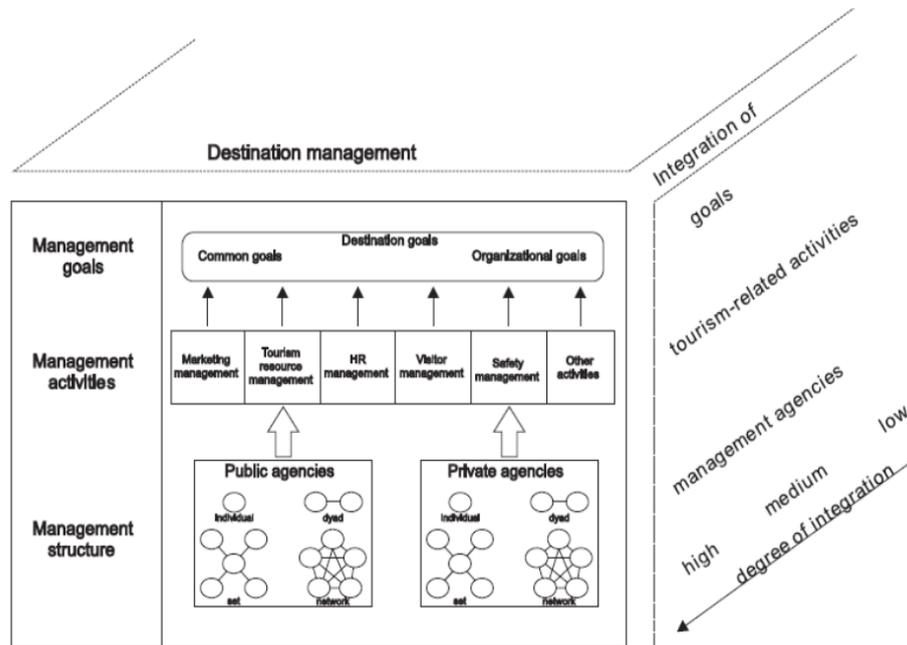


Figura 5 - Marco Conceptual de la Gestión de Destinos

Fuente: Longjit & Pearce (2013)

9.2. Modelos de Proceso

A pesar del carácter dinámico de los sistemas, los modelos en el apartado previo no capturan explícitamente la naturaleza dinámica de la gestión de destinos. De acuerdo con Vera *et al.* (2011: 425)⁴⁶, la gestión turística es “un proceso continuo, de carácter cíclico” que “garantiza la aplicación de los instrumentos de planificación”. En el mismo sentido González Cornejo & Rivas Ortega (2008: 27)⁴⁷ definen un proceso como “un conjunto de acciones

⁴⁶ Vera, J. F.; López Palomeque, F.; Marchena, M. J. & Anton Clavé, S. (2011) “Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos”. Tirant Lo Blanch, Valencia

⁴⁷ González Cornejo, R. & Rivas Ortega, H. (2008) “Modelo de gestión integral de destinos turísticos”. SERNATUR, Santiago

lógicamente coordinadas en el tiempo y entre los actores que las deben ejecutar”. Otros modelos sí presentan la gestión de destinos como un proceso y tratan de retratar este carácter dinámico.

Un manual australiano reciente propone que “Como cada proceso de gestión, la gestión de destinos involucra un proceso constante y continuo de la planificación, implementación, repaso y evaluación para asegurar que la visión sea óptima y que se realicen los objetivos”. Por lo tanto, el marco que acompaña esta afirmación se presenta de una manera explícita como un proceso; las flechas señalan la continuidad de los cuatro “campos de trabajo” o funciones. Aunque el marco no lo presente muy claramente, el texto subraya también que las cuatro funciones están interrelacionadas. Se dice por ejemplo, que la investigación y análisis apoyan todos los aspectos del proceso de la gestión de destinos.

Más complejo es el modelo de Sainaghi (2006)⁴⁸. Sainaghi sugiere que la cuestión clave con respecto a la gestión de destinos no es ¿Qué hacer? sino ¿Cómo hacerlo? Sainaghi distingue nítidamente entre el contenido de la gestión estratégica, la parte estática y el proceso o la parte dinámica.

En el contexto del rol de los OGD, Sainaghi comenta que un proceso representa una acción que tiene un impacto sobre los recursos materiales (por ejemplo recursos financieros o físicos tales como tierra o edificios), inmateriales (tecnología, imagen, cultura) y humanos (competencias, motivos...). Varios actores (el gobierno local, el OGD, empresas...) disponen de estos recursos o son responsables por ellos. Después de presentar una matriz en la cual las celdas muestran el grado de influencia de los diversos actores entre los

⁴⁸ Sainaghi, R. (2006) “From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM)”. *Tourism Management* 27(5): 1053-1063

recursos y los procesos, Sainaghi propone un “*Dynamic Destination Management Model*” (modelo dinámico de gestión de destinos).

En este modelo las acciones del OGD u otros actores, pueden modificar los recursos del destino según tres procesos:

1. Procesos primarios que tienen una influencia sobre los recursos mediante:
 - Procesos operativos que involucran la gestión de la infraestructura, permiten acceso al destino y proporcionan alojamiento y varios servicios.
 - Procesos que crean nuevos productos, principalmente eventos y paquetes.
 - Procesos de comunicación (marketing).
2. Procesos de apoyo que respalden y hagan más eficaces los procesos primarios: el marketing interno, la capacitación y la investigación.

Estos procesos pueden tener un impacto sobre los procesos primarios (por ejemplo, la investigación produce un mejor entendimiento de un problema que hace más eficaz un proceso primario) o un impacto sobre los recursos (por ejemplo la formación puede aumentar la calidad del personal de empresas sobre las cuales el OGD no tiene poder).

De nuevo, las relaciones entre las funciones son verticales; el modelo no elabora las relaciones horizontales, por ejemplo las existentes entre el desarrollo de nuevos productos y comunicación.

Diferente e innovador es el modelo reciente propuesto por un grupo de investigadores suizos de San Gallen, el modelo SGDM (*St Gallen Destination Management Model* o Modelo San Gallen de Gestión de Destinos).

En su nuevo libro los suizos descartan acercamientos tradicionales a la gestión de destinos que critican por su visión general, estática y rígida así como su enfoque en la oferta en lugares determinados⁴⁹.

En cambio proponen un acercamiento más flexible con un enfoque en la demanda, o sea, más exactamente en el análisis de los distintos flujos turísticos estratégicos a una escala local y manejable. Según los suizos, son estos flujos que activan la oferta y no al contrario. De ahí en adelante son estos flujos los que constituyen el objeto de una gestión más afinada en áreas que se llaman “*strategic business areas*” (áreas estratégicas de negocios) y no un destino tradicional definido por límites administrativos ni por la localización de la oferta⁵⁰.

Es más, la gestión de cada flujo involucra ahora sólo los actores con un interés directo y no todos los actores en el destino. Sin embargo, es posible que dos o más flujos se superpongan y por lo tanto, ciertos actores puedan participar de la gestión de varios flujos.

El modelo de San Gallen implica un proceso de seis pasos:

1. Seguir a los visitantes y dibujar los mapas de los flujos.
2. Superponer los mapas de geometría variable y hacer estrategias.
3. Explorar las redes de la demanda y de la oferta e identificar los factores que influyen a los visitantes.
4. Establecer los procesos (principalmente de marketing) y repartir las tareas. ¿Qué hacer y quién va a hacerlo?
5. Organizar los recursos y negociar la responsabilidad.

⁴⁹ Beritelli, P.; Bieger, T.; Reinhold, S. & Laesser, C. (2015) “The St. Gallen model for destination management”. IMP-HSG, St Gallen

⁵⁰ Beritelli, P.; Bieger, T. & Laesser, C. (2014) “The new frontiers of destination management: applying variable geometry as a function-based approach”. *Journal of Travel Research* 53(4): 403-417

6. Instalar y poner al día los pasos previos de manera continua según cada flujo que tendrá sus propios problemas y ritmos.

El modelo de San Gallen es original e interesante y proporciona muchos puntos de reflexión. Sin embargo, es más un modelo de marketing que un acercamiento a la gestión de destino, lo que no es sorprendente puesto que está basado en la demanda. No está muy claro, por ejemplo, ¿cómo hacer caso del conjunto de impactos que generan los flujos? Tampoco es muy evidente que podamos obtener fácilmente los datos detallados necesarios para analizar los flujos y preparar los mapas de base.

9.3. Modelos de Funciones

Las funciones son aspectos claves de la gestión de destinos ya que son estas actividades las que permiten la realización de los objetivos identificados.

Es más, en la literatura se pueden identificar múltiples funciones potenciales y en los modelos anteriores, el número y tipo de las funciones incluidas varían de un modelo a otro al igual que los vínculos entre ellas.

Otros modelos (Jamieson, 2006⁵¹; van Niekerk, 2014⁵²) incluyen más funciones, aunque nuevamente no desarrollan de manera profunda cómo estas funciones están interrelacionadas.

⁵¹ Jamieson, W. (2006) "Community destination management in developing economies". Haworth Hospitality Press, New York

⁵² van Niekerk, M. (2014) "The role of the public sector in tourism destination management from a network relationship approach". *Tourism Analysis* 19(6): 701-718

Ciertos modelos tratan la gestión de destinos de una manera distinta. En los de Risteski, Kocevski & Arnaudov (2012)⁵³ y de Dredge, Ford & Whitford (2011)⁵⁴, la gestión de destinos no se presenta como una super función que se ubica sobre otras actividades como indican los modelos citados arriba, sino más bien se presentan como una función que se realiza en paralelo a otras (el desarrollo o marketing del destino) o que está interrelacionada con éstas. Eso constituye una diferencia conceptual y práctica significativa, dado que ahora no resulta evidente cómo se unen estas actividades. O sea que la función integradora de la gestión de los destinos destacada en los modelos previos está ausente.

En cambio, estos modelos sí vinculan estas funciones a los objetivos.

En el modelo de Risteski et al. (2012), las tres funciones de la gestión, marketing y desarrollo y planificación se superponen a fin de fomentar un destino competitivo. En el modelo de Dredge et al. (2011) las tres funciones en paralelo están vinculadas a los objetivos tales como el desarrollo sustentable e inclusivo y la buena gobernanza.

En su modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas, Ornés Vásquez (2009)⁵⁵ ofrece otra perspectiva acerca de las relaciones entre funciones diversas (Figura 5). Este modelo está compuesto por: “cuatro componentes estratégicos [planificación, inversiones y proyectos, mercadeo, y desarrollo social y económico] a partir de los cuales definirán las líneas de acción y prioridades” (Ornés Vásquez, 2009: 103).

⁵³ Risteski, M.; Kocevski, J. & Arnaudove, K. (2012) “Spatial planning and sustainable development as basis for developing competitive tourist destinations”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 44: 375-386

⁵⁴ Dredge, D.; Ford, E.-J. & Whitford, M. (2011) “Managing local tourism: building sustainable tourism management practices across local government divides”. *Tourism and Hospitality Research* 12(2): 101-116

⁵⁵ Ornés Vásquez, S. (2009) “La gestión pública del turismo en el distrito metropolitano de Caracas: fortalezas, debilidades y nuevos desafíos”. *Gestión Turística* 12: 85 – 108

Lo interesante en el contexto presente radica en las conexiones entre los componentes y en los verbos activos que la autora usa para explicar las conexiones: determina, define, ejerce, influye, orienta.... Así, la planificación determina las inversiones y proyectos, los cuales a su vez están vinculados con el mercadeo e influyen en el desarrollo social y económico. De esa manera estas acciones en su conjunto favorecen la coordinación, factor clave en la gestión de destinos. Aunque Ornés Vásquez no entra en los detalles de estos vínculos, su modelo y el uso de tales términos llaman la atención en relación a la necesidad de ir más allá de meras flechas, y explorar y elaborar la naturaleza de las relaciones que las flechas representan.

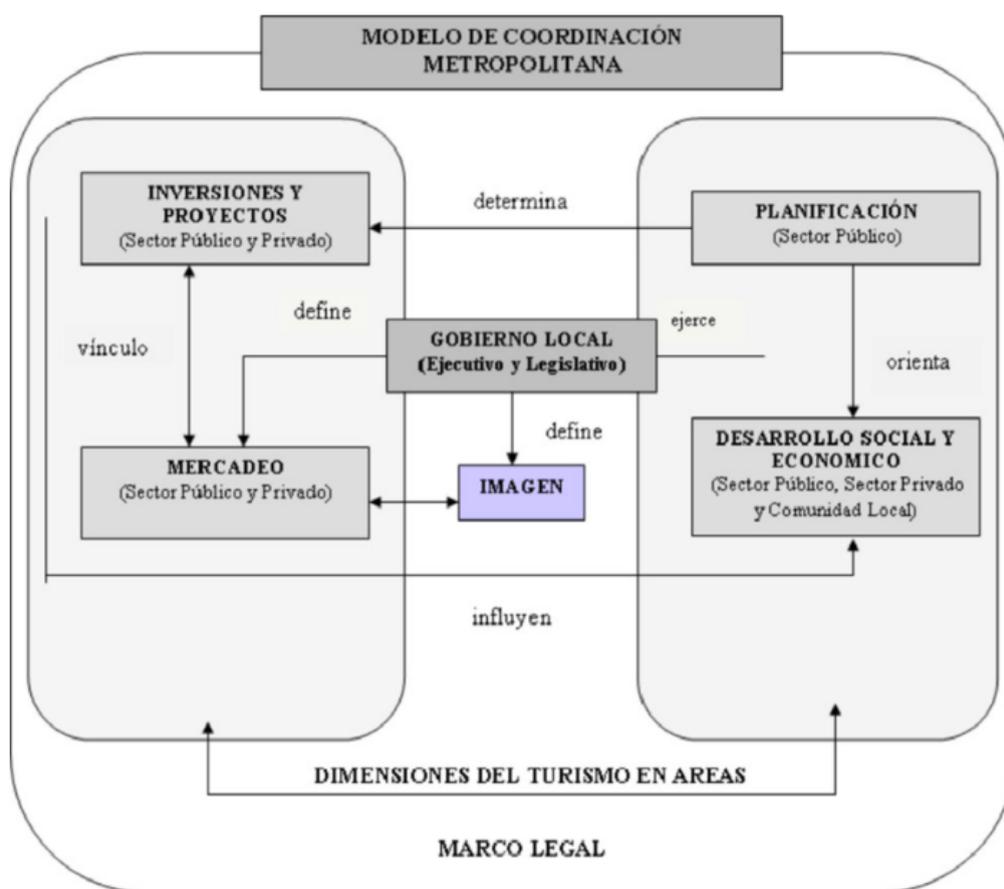


Figura 6 - Modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas - Fuente: Ornés Vásquez, S. (2009)

A partir de una revisión de la literatura e investigaciones empíricas en Nueva Zelanda, Pearce, pretende identificar las funciones claves de la gestión de destinos y aclarar de una manera más explícita y sistemática las relaciones entre ellas en un marco conceptual acerca de la interdependencia de las funciones. El marco pretende también situar el destino en su entorno y diferenciar entre las funciones asociadas con el sector turístico que se encuentran mayormente dentro del destino, y aquellas orientadas a la gestión de la *interface* entre el destino y su entorno o territorio (*interface management*).

La gestión de destinos tiene un rol integrador que engloba funciones orientadas a la demanda (el marketing del destino y la entrega de información), a la oferta (el desarrollo de productos y tareas operativas) y a la oferta y la demanda en su conjunto (investigación y capacitación). Varias funciones pueden ocurrir en el destino y en el entorno, por ejemplo asuntos operativos tales como los que afectan la circulación tanto de los turistas como de otros viajeros. Sin embargo, son las funciones de *interface management* – facilitación, planificación, consulta, *advocacy* (lobbying) y gestión del ambiente, las que se dirigen más directamente al cruce entre destino y entorno.

La planificación territorial, por ejemplo, debe hacer caso de los requisitos e impactos del sector turístico.

Existen diversos vínculos entre estas funciones. Los vínculos más importantes son los que mantienen un equilibrio entre la oferta y la demanda y los que tocan a la inserción del destino en su territorio. En los casos neozelandeses, el desarrollo de productos se manifestó como una función clave, una función apoyada por el marketing, la investigación, la capacitación y la facilitación en los procesos de planificación y ordenamiento.

En cuanto a los proyectos de infraestructura, sobre todo en los de gran tamaño, es imprescindible que se escuche la voz del sector turístico en el proceso de planificación mediante los canales de consulta y el apoyo de investigación y de marketing. La importancia relativa de estas funciones y la naturaleza y el grado de interdependencia entre ellas variarán de un destino al otro según la escala y nivel de desarrollo turístico así como el grado en que el destino domina el territorio y se inserta en el mismo.^{56 - 57}

9.4. Modelos Organizacionales

Las diversas funciones de la gestión de destinos están llevadas a cabo por ciertos actores y por lo tanto una cuarta clase de modelos destaca los aspectos organizacionales o sistemas de gobernanza de los destinos.

Estos modelos se encuentran sobre todo en los informes de consultorías o documentos tales como planes y estrategias turísticas. Específicamente, abordan las variadas formas que pueden tomar los entramados institucionales o recomiendan una estructura organizacional para un destino en particular.

El informe de ROS Development y Planning (2008)⁵⁸ ofrece una síntesis comprensiva y útil de los diversos modelos españoles. Según este informe hay dos grandes grupos de variables que definen estos modelos: las que tratan de la organización del ente y las que consideran los métodos o instrumentos de gestión.

⁵⁶ Barrado Timón, D. A. (2004) "El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico territorial". Estudios Turísticos (160): 45-68

⁵⁷ Pearce, D. G. (2014) "Destinos turísticos: conceptos e implicaciones para su gestión en tiempos de cambio".

⁵⁸ ROS Development and Planning S.L. (2008) "Modelos de gestión turística local: principios y prácticas". Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid

En cuanto a la organización, se identifican dos tipologías básicas en función de cómo se define el organigrama: una organización funcional o clásica y una organización matricial o por proyectos/productos. Las dos tipologías extremas de los métodos o instrumentos de gestión son “la Gestión Administrativa más propia de los sistemas de la Administración Pública Local” y la “Gestión Corporativa, más cercana a los sistemas de una corporación moderna enfocada en el mercado”.

Este informe diferencia también dos modelos en función de las competencias asignadas a los entes de gestión: el modelo integral (amplitud de funciones), como la forma dominante en España, y el modelo especializado (funciones especializadas) que ocurre en algunos grandes destinos turísticos internacionales tales como Londres y Amsterdam.

El contexto administrativo y jurídico tendrá también una influencia fuerte sobre los entramados de países o destinos diferentes, como se ve en los modelos propuestos para Chile (González Cornejo & Rivas Ortega, 2008)⁵⁹ y México (Secretaría de Turismo)⁶⁰.

10. Modelos de organización de las funciones y competencias⁶¹

En función de las competencias asignadas a los Entes de Gestión, podemos diferenciar dos modelos:

- El modelo integral (amplitud de funciones).

⁵⁹ González Cornejo, R. & Rivas Ortega, H. (2008) “Modelo de gestión integral de destinos turísticos”. SERNATUR, Santiago

⁶⁰ Secretaría de Turismo (s.f.) “Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal”. Ciudad de México

⁶¹ ROS Development and Planning S.L. (2008) “Modelos de gestión turística local: principios y prácticas”. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid

- El modelo especializado (funciones especialidades)

10.1. Modelo Integral

Descripción: En este modelo el Ente de Gestión local se responsabiliza de la mayor parte de las competencias relacionadas con la gestión del destino turístico.

Situación: Este modelo integral incluye en algunos casos, la gestión de equipamientos considerados como estratégicos en el modelo turístico del destino.

En estas fórmulas de gestión integral hay un conjunto de competencias que son constantes en todos los Entes. Se trata de las acciones de información y atención al visitante, promoción y marketing y planificación del destino, mientras que el resto de competencias, o no son relevantes en la entidad o bien se ejercen a través de otros organismos.

PROS (+)

- Permite hacer un seguimiento de todo el proceso de desarrollo turístico del destino, desde el análisis de las oportunidades e inventario de recursos hasta la valoración que hacen los visitantes.
- Facilita la implicación del equipo de gestión en la estrategia global.
- Es el adecuado para organizaciones de tamaño mediano, con poca masa crítica, en las que es conveniente responsabilizarse de la gestión integral del destino.
- Permite la implicación del sector privado en todo el proceso de desarrollo turístico.

CONTRAS (-)

- La multiplicidad de acciones que significa este modelo puede dificultar el nivel de ejecución de algunas de ellas.
- Es difícil llegar a una especialización y nivel de conocimiento suficiente para cada uno de los ámbitos de actuación.
- El sector privado puede sentirse desmotivado al no ver resultados tangibles de su implicación.
- El riesgo de politización del Ente es más elevado al incluir entre estas funciones muchos aspectos relacionados con la gestión pública (equipamientos, servicios, etc.).

Recomendaciones:

- Su utilidad está demostrada al ser el modelo de referencia en España. Incluso los Entes absolutamente especializados se iniciaron a través de un modelo de gestión integral.
- Es el modelo más apropiado para la gestión de destinos turísticos de tamaño pequeño y mediano en que el Ente es el principal motor de impulso del turismo, ya que permite mantener una visión global del proceso.
- Para evitar la dispersión de acciones, es importante disponer de instrumentos de planificación y gestión modernos: Visión Estratégica a largo plazo, planes operativos a medio y corto, sistemas de evaluación, etc.
- La organización por clubs de producto facilita la implicación del sector privado, al ser más tangibles los resultados obtenidos.

10.2. Modelo Especializado

Descripción: En este modelo el Ente de Gestión se responsabiliza de forma exclusiva de la gestión de un producto turístico específico o de unas competencias específicas de la gestión de un destino.

Situación: En algunos destinos turísticos internacionales (grandes ciudades, etc.), se han creado departamentos con entidad jurídica propia para gestionar el marketing turístico de la ciudad. Es el caso de *Visit London*, empresa privada sin ánimo de lucro en la que participan la corporación municipal y socios privados, entre ellos un banco y una agencia de publicidad, y que se dedica sólo al marketing, *convention bureau* y grandes eventos.

Otro ejemplo de este modelo es Ámsterdam, en que la empresa privada responsable de la gestión turística se organiza a través de unidades de negocio que operan como empresas privadas (con personalidad jurídica propia), para gestionar ámbitos específicos.

PROS (+)

- Este sistema de organización permite conseguir el máximo de eficiencia para cada uno de sus ámbitos competenciales ya que el indicador de gestión del Ente es la obtención de resultados específicos y medibles.
- Facilita también la especialización de los recursos humanos en su ámbito de actuación.
- Permite al equipo participar en una gestión global del proyecto, en todas sus fases desde el análisis de las necesidades a la evaluación de los resultados.
- Facilita la implicación del sector privado al focalizar su participación en el Ente.
- Facilita la gestión económica-financiera y el control presupuestario.

CONTRAS (-)

- Es un sistema de organización que necesita de una masa crítica importante para conseguir su eficiencia. Esto ocurre habitualmente en grandes destinos.
- Dificulta una visión global de la evolución del destino por parte de los gestores.
- Obliga al sector privado a participar en diferentes entidades si quieren participar en la promoción de productos y mercados diferentes.
- Este sistema de organización puede conllevar que nuevas oportunidades de negocio, segmentos minoritarios en crecimiento, nuevos mercados, queden desatendidos por no ser rentables a los Entes especializados.

Recomendaciones:

- Es recomendable para destinos de un tamaño importante en el momento en que se necesitan instrumentos ágiles y potentes de gestión y planificación turística.
- Es un buen instrumento para la implicación a nivel económico del sector privado.
- Para destinos de tamaño mediano y pequeño, el sistema de planificación debe pasar previamente por la concertación entre Entes de gestión local de un territorio determinado que trabajen en Red.

11. Objetivos, beneficios y retos de la Gestión Sostenible de Destinos Turísticos

11.1. Objetivos

Se deben adoptar enfoques integradores e interdisciplinarios:

1. Definir y realizar una gestión sostenible del destino, mediante acciones como la gestión en situaciones de crisis y de emergencia (situación actual COVID19). Cómo reacciona y trabajan todos los actores involucrados para un positivo desarrollo de las actividades que contrarresten la situación.
2. Maximizar los beneficios de la población local, los visitantes y el patrimonio cultural; minimizando los impactos. A través de acciones de protección de los lugares de interés turístico.
3. Maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad receptora y minimizar los impactos negativos. Acciones de apoyo a los emprendedores locales y la participación pública.
4. Reducir los impactos negativos al medio ambiente y maximizar sus beneficios. Iniciativas de reciclaje y control de los residuos.

Ventajas



Figura 7 - Ventajas de la Gestión Sostenible de Destinos Turísticos - Fuente: Hall (2000, p.14), ETB (1991, p.10)

11.2. Beneficios

1. Tiene un mínimo impacto ambiental, ya que se da un uso óptimo a los recursos medioambientales, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Se respeta a la autenticidad sociocultural de las comunidades locales conservando sus activos culturales y arquitectónicos, así como sus valores tradicionales y se contribuye al entendimiento y la tolerancia intercultural.
3. Integra las comunidades locales a las actividades turísticas.
4. Genera empleo local, tanto directa como indirectamente. En concreto, por cada empleo directo generado se producen tres indirectos.

5. Estimula el desarrollo de empresas turísticas (agencias de viajes, transportes, alojamiento, alimentación, recreativas y complementarias), así como también de empresas dedicadas a actividades suplidoras (ganadería, agricultura, comunicaciones, etc.).
6. Genera divisas al Estado y suministra capitales a la economía local.
7. El beneficio económico se destina a la conservación o al desarrollo local, distribuyendo entre todos los agentes locales contribuyendo así, a la reducción de la pobreza.
8. Induce a la planificación regional, beneficiando un desarrollo armónico e integral de todos los sectores de la economía.
9. Genera consciencia de los problemas políticos, sociales y ambientales locales, favoreciendo el consumo responsable y respeto al medioambiente.
10. Para los turistas es una experiencia significativa que enriquece, y fomenta unas prácticas turísticas sostenibles en su propio entorno.
11. Requiere un seguimiento constante de sus incidencias para introducir las medidas que resulten necesarias. De esta manera, estimula la mejoría de las infraestructuras de servicio al turismo (vías de comunicación, telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado sanitario, recolección y deposición final de sólidos, etc.).
12. Promueve la restauración, conservación y uso de los yacimientos arqueológicos, monumentos arquitectónicos y cualquier obra física de interés colectivo y nacional.
13. Destina parte de los beneficios a la construcción de obras de interés comunitario como escuelas, centros médicos, instalaciones deportivas, centros culturales.
14. Promueve y valora las manifestaciones culturales locales, regionales y nacionales (bailes, artesanía, gastronomía).

15. Logra un desarrollo equilibrado con el medio ambiente, a través de los estudios de impactos ambientales y el monitoreo ambiental.
16. Promueve la autoestima comunitaria.
17. Oferta, valora, preserva y genera beneficios económicos de los recursos de flora y fauna, en beneficio de las comunidades locales.
18. Vigila, evalúa y gestiona los impactos que genera, desarrollando modelos de perpetuidad de su propio desarrollo.
19. Reactiva las zonas rurales: relanza directa e indirectamente la economía local y aporta vida a estas zonas, cuyos habitantes se benefician de una mayor oferta de actividades y de visitantes más responsables y respetuosos con su cultura y entorno.
20. Apoya los derechos humanos y los derechos del trabajador, pues se basa en el respeto a las comunidades de acogida y crea empleo de calidad.
21. Mejora la calidad de vida de la población local, tanto económica como socio-culturalmente.
22. El turismo sostenible potencia el consumo de productos autóctonos y naturales de las zonas en que se realiza.⁶²

Después de la situación actual las necesidades y requerimientos de los turistas serán diferentes.

Los gobiernos y organizaciones responsables de los destinos turísticos cada vez apuestan más por una gestión de la actividad basada en principios de sostenibilidad.

En otras palabras, el turismo sostenible “está de moda”, gran parte de ello es gracias al viajero de hoy en día, más informado, más vinculado con la realidad social y cultural de los destinos que visita, más exigente en el conjunto de su experiencia que persigue emociones y que convive con la comunidad

⁶² (27 de Febrero 2017) 22 Beneficios del Turismo Sostenible. <https://www.biospheretourism.com/>

anfitriona. Esperan que las empresas involucradas en su viaje y experiencia, tengan empatía y ofrezcan seguridad.

Por lo tanto, el destino en estudio no debe quedarse atrás con la implementación de esta nueva gestión ya que en el largo plazo, los turistas con intención de viaje y finalmente llevarlo a cabo; visitarán destinos poco convencionales, esperan tener espacios diferentes a los de su lugar habitual de vivienda, espacios con más luz y naturaleza, que puedan representar más calma para reducir el estrés que generan las grandes ciudades. La Esperanza e Intibucá es un destino ideal y posee dichas características que el visitante valorará a la hora de tomar la decisión del viaje.

Para construir la Propuesta de Modelo de Gestión Turística Sostenible en el destino, también se tomará en cuenta un nuevo modelo de turismo; el turismo regenerativo.

Aporta al desarrollo local y de igual manera genera una actividad que reconoce y aprecia los recursos naturales y culturales (costumbres y tradiciones locales). Profundiza aún más en la idea de mejorar las condiciones medioambientales y la calidad de vida de la población local.

El turismo regenerativo busca generar una economía circular en el destino, en la que se beneficien todos los actores involucrados.

Se deben tomar en cuenta las necesidades de todos los actores, tener ideas en común y se basa a partir de la co-creación, esto genera la obtención de los beneficios.

11.3. Retos

Para poder satisfacer las expectativas de esta nueva demanda turística, a continuación se describen los Retos de la Implementación de la Propuesta de Modelo de Gestión Turística Sostenible:

1. Minimizar el uso de los recursos y la producción de residuos.
2. Impartir educación y cultura turística.
3. Conservar y dar valor al patrimonio natural y cultural.
4. Comunicar efectivamente la información necesaria a todos los actores involucrados, cuesta pensar que el destino es un colectivo, la experiencia del turista no la hace un restaurante, un hotel o un guía solamente; la experiencia es completa desde el mismo momento que el turista empieza su búsqueda o la intención de visitar el destino.
5. Tener claro cuáles son las funciones, las responsabilidades y compromisos de cada uno de los actores.
6. Mantener y mejorar la prosperidad de la comunidad local y su calidad de vida.
7. Educar al turista, ¿Cómo comunicamos recomendaciones de uso e indicaciones para la sostenibilidad y seguridad durante su estadía o recorrido?.
8. Capacidades de los colaboradores del sector turístico.
9. Abordar el impacto del transporte turístico y el tránsito del destino.

12. Principios en los que se basará la construcción e implementación del Modelo de Gestión Turística Sostenible

1. Tener en cuenta todos los actores dentro del territorio.
2. Garantizar el dinamismo de la economía local, consumir productos y servicios locales.
3. Oferta a partir de la cultura y las actividades locales.
4. Economía circular, invertir la menor cantidad de energía y recursos para obtener una buena calidad.
5. Valorar lo cotidiano.
6. Generar impactos positivos ambientales y sociales.
7. Actividad a largo plazo.
8. Garantizar el bienestar de la comunidad local.
9. Experiencias que permitan la relación con la naturaleza.
10. Cómo comunicarnos y contar esta historia (*storytelling*).

Con la aplicación del Modelo de Gestión Turística Sostenible como herramienta para el desarrollo y con la coordinación público – privada; se espera posicionar al destino dentro del rubro y generar experiencias únicas.

13. Caso de Estudio

13.1. Datos generales de los municipios de La Esperanza e Intibucá

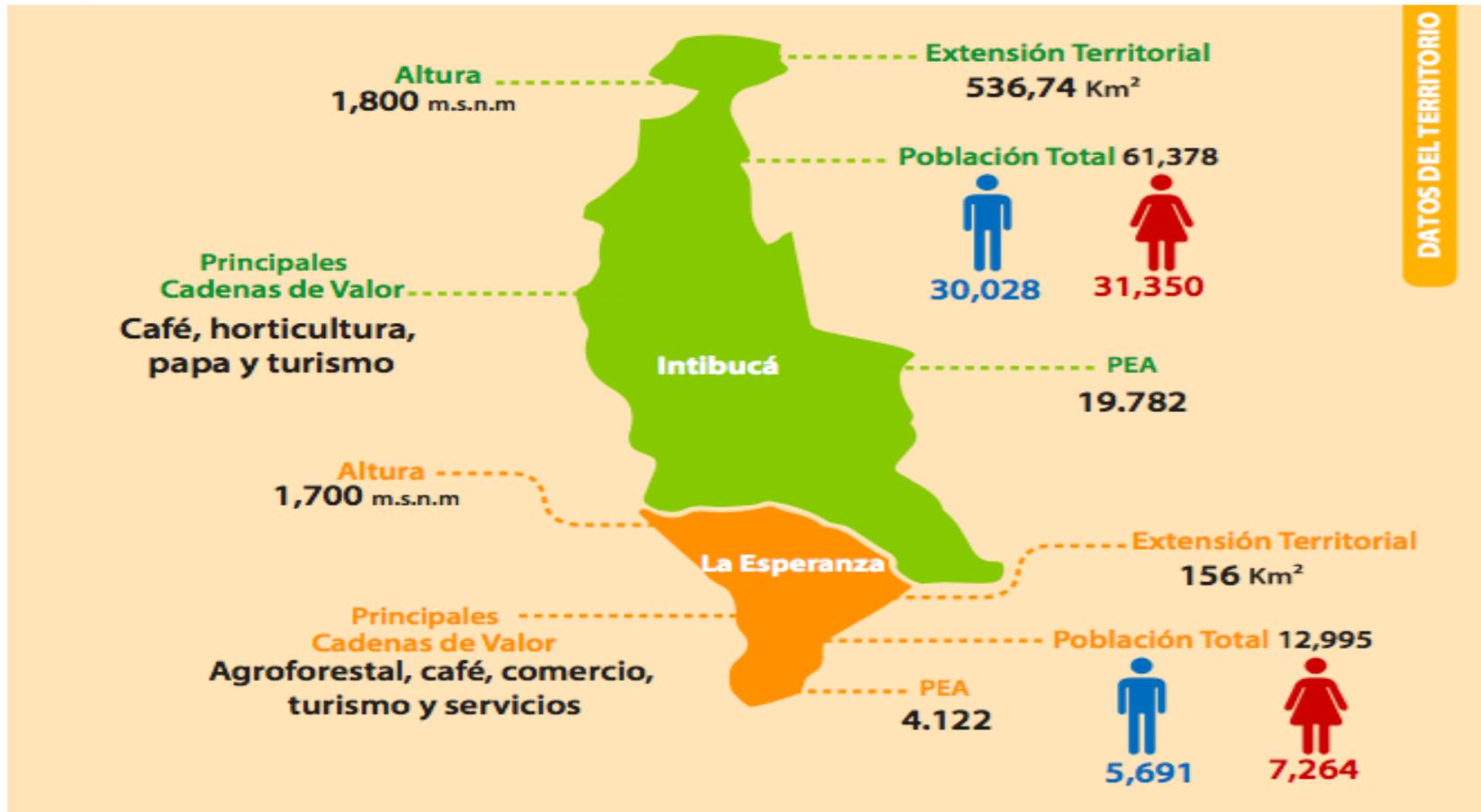


Figura 8 - Datos Generales de La Esperanza e Intibucá - Datos de la Mesa de Desarrollo Económico Local y Empleo (DELE)

13.2. Información General

En los municipios en estudio existen diferentes organizaciones y actores que conforman el sistema económico local: Gobiernos de ambos municipios, organizaciones de formación profesional (universidades, centros de estudios, etc.), empresas de bienes y servicios (turismo, comercio, industria, etc.), instituciones financieras y de salud, organizaciones públicas y privadas, etc.

El trabajo conjunto de dichas organizaciones, potencia el desarrollo de la economía local. Con la implementación de nuevas herramientas, dicho desarrollo podrá ser sostenible en el tiempo, lo que permitirá identificar las cadenas de valor con más potencial que contribuyan a mejorar la situación actual de la actividad turística en ambos municipios.

La CANATURH – Intibucá (Cámara Nacional de Turismo), es la organización que brinda soporte permanente, impulsando el desarrollo empresarial turístico. Con un total de 30 socios (hoteles, restaurantes, centros de entretenimiento, etc.), realiza constantes capacitaciones, asesoría en creación de empresas, soluciones a las necesidades de los prestadores de servicios turísticos, etc.



Laguna de Chiligatoro – Intibucá, Intibucá ©Del timbo al tambo – Travel Blog



Modelo de Gestión Turística Sostenible

14. Modelo de Gestión Turística Sostenible

14.1. Introducción

El turismo es un sector estratégico para el desarrollo de los municipios de La Esperanza e Intibucá. Es un sector clave para el crecimiento económico del destino y lo seguirá siendo tras los efectos de la crisis sanitaria del COVID-19. Aporta más de un 8% al PIB de Honduras y genera empleo para más de 200,000 familias. El 97% de las empresas de turismo son MIPYMES, el 87,8% son de capital local, más del 50% tiene hasta 10 empleados y el 100% de ellas han sido afectadas directamente.⁶³

La cadena de valor del turismo, es una de las más afectadas por la crisis sanitaria del coronavirus, este rubro requiere movilidad y servicios directamente de cara al cliente.

Se deben implementar diferentes acciones que permitan mantener la actividad y el empleo del sector turístico.

Este Modelo de Gestión Turística Sostenible, se presenta como una de las herramientas para potenciar el turismo en los municipios de La Esperanza e Intibucá.

Se prevé un desarrollo del sector más sostenible, resiliente y enfocado a preservar la cultura.

⁶³ Abril 2020. Datos CANATURH

14.2. FODA

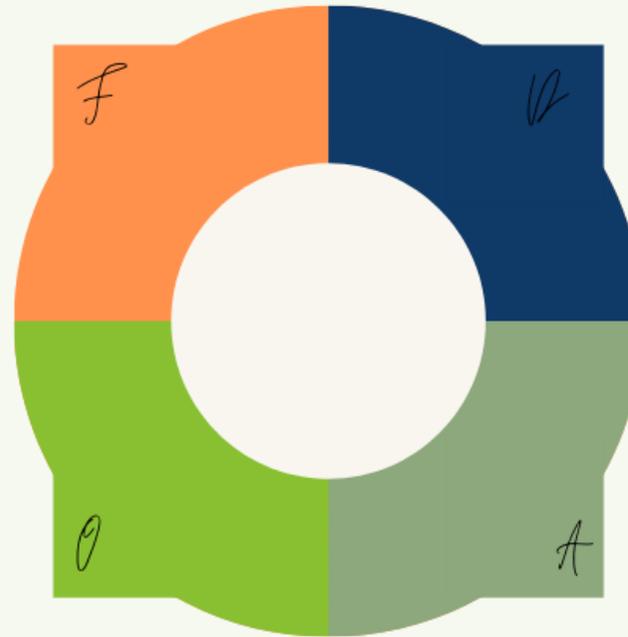
Fortalezas

- Diversidad de atractivos naturales
- Cultura viva
- Productos y servicios accesibles
- Tranquilidad y seguridad
- Clima agradable
- Deliciosa gastronomía tradicional
- Cadena de valor organizada
- Organizaciones y proyectos enfocados en el fortalecimiento turístico
- Excelente relación de los actores involucrados con los gobiernos locales

Oportunidades

- Eventos culturales y gastronómicos
- Posibilidad de desarrollo de otros productos turísticos (turismo de aventura)
- Destino poco convencional (diferente al tradicional sol y playa)
- Generación de empleo para los jóvenes del Pueblo Lenca
- Alianzas con las cadenas de valor (café, hortalizas, artesanías, licores tradicionales)
- Instituciones y proyectos de formación de capacidades para colaboradores de la planta turística
- Diferenciada oferta turística al turismo de masas

ANÁLISIS FODA



- Vinculación y complementariedad entre los municipios que conforman el distrito Lenca-Maya
- Intercambio de experiencias en destinos con características similares, con el propósito de replicar experiencias exitosas

Debilidades

- Crecimiento desorganizado
- Débil regulación en la operación de los negocios
- Poca cultura turística de la población local
- Limitado ordenamiento territorial
- Nula regulación al comercio informal
- No existen estándares de calidad para la regulación de la oferta hotelera
- Excesivo uso de plásticos

Amenazas

- Migración permanente del recurso humano capacitado
- Migración interna de la población no grata
- Carreteras secundarias y terciarias de acceso a los atractivos naturales, en regular/mal estado
- Destino competidor cercano
- Frecuentes e inesperados cambios en la regulación fiscal

Figura 9 - FODA - Elaboración propia

14.3. Proceso de la Investigación



14.3.1. Definición del problema

Analizando la situación actual de desarrollo turístico en el destino de estudio, puede definirse como problema de investigación el crecimiento desorganizado del comercio; que ha generado dificultades en la circulación de tránsito, una cantidad considerable de desechos; que afecta tanto la salud de los ciudadanos como la imagen del destino, apertura de nuevos negocios que no tienen un reglamento que legalice su imagen (contaminación visual) y la utilización de equipo de audio permanente como medio de publicidad (contaminación auditiva). Otro punto importante es el aumento de la planta turística sin ningún tipo de regulación, en cuanto a construcción y servicios que ofrecen.



14.3.2. Recolección de información

Como la investigación es cualitativa, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística pues el interés no es generalizar los resultados del estudio a una población más amplia.⁶⁴

El proceso para definir las unidades de análisis y la muestra iniciales se realizó después de la inmersión inicial donde se observó el contexto, a la par se recolectaron y analizaron datos.

Se observaron diferentes sucesos, la cotidianidad del ambiente, se efectuaron pláticas y/o entrevistas a varias personas y se recopiló la información relevante.

⁶⁴ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --). México D.F.: McGraw-Hill.

Se tomó una muestra de 20 hoteles de toda la población de este tipo de establecimiento turístico (40 hoteles en servicio en los Municipios de La Esperanza e Intibucá).

Etapas 1

En colaboración con el Centro de Desarrollo Empresarial de la Región Lempa, se realizó un grupo focal para efectuar el análisis de la situación actual del rubro.

El grupo focal es una técnica de investigación cualitativa que consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guión de temas o de entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información.

Era de suma importancia poder realizar esta actividad para obtener información descriptiva y de primera mano, la cual fue aportada por los actores implicados en el sector. El grupo focal se realizó el 9 de junio de 2020.

A continuación se describe un resumen de la información obtenida:

En el sector servicio las medidas impuestas para frenar la pandemia del COVID-19 obligaron a cerrar el total de sus instalaciones y/u oficinas, paralizando ejercer actividades casi en su totalidad, causando efectos como la nula obtención de ingresos, suspensiones masivas de empleados desde el 15 de Marzo 2020, no los despidieron pero si suspendieron sus pagos ya que es insostenible, en algunos casos existe morosidad en el pago de alquiler y servicios públicos, en fin, todos los gastos fijos que sus respectivas empresas tienen. En el caso del sector hotelero y otros rubros del sector turismo hay miedo a volver a retomar los servicios y no hay flujo de personas por lo que no pueden operar.

Al ser uno de los sectores más afectados y con serios desafíos para asegurar que puedan volver a brindar sus servicios, los participantes expresaron que están dispuestos a adaptarse, acatar estrictamente la ley y sobre todo los protocolos de bioseguridad, participar en las capacitaciones y estar preparados con todas las medidas, ello implica invertir en equipo, lo cual no es fácil ya que tiene un costo grande y para la empresa descapitalizada se vuelve un reto, pero hay disposición en hacer un giro en los diferentes servicios que ofrecen, como asegurar la entrega a domicilio, adaptar sus establecimientos para garantizar el aislamiento aunque esto implique reducir su capacidad de atención a clientes.

CANATURH capítulo Intibucá ha hecho varias gestiones para suspensión de servicios a las empresas de cable para que se cancele temporalmente y que al momento de activarlo no tenga ningún costo adicional y se haga rápido, así como con la ENEE⁶⁵, gestiones municipales y gestiones de certificados como CANATURH. En cuanto a las expectativas de apoyo que el sector servicios tiene por parte de los gobiernos locales, empresa privada, ONG's y el Gobierno Central para contrarrestar los impactos negativos se enumeran las siguientes:

- Que en las instituciones públicas se brinde un ambiente más amigable y se agilicen los procesos que ya están en trámite.
- Los bancos tienen políticas nacionales y hacer incidencia más en las financieras locales puede generar más oportunidades.
- Flexibilizar los trámites en las alcaldías.
- Permitir gestionar trámites en línea.
- La municipalidad de Intibucá está a la expectativa que el Gobierno Central y el Congreso sobre todo apruebe un instrumento que permita la exoneración de impuestos o por lo menos las tasas, recargos y las multas a todos los contribuyentes.

⁶⁵ Empresa Nacional de Energía Eléctrica

- Que el gobierno local considere con la reapertura del comercio, el monitoreo de que se están tomando las medidas de bioseguridad, qué actividades o acciones puedan realizar para controlarlo a nivel local.
- Asegurar que todos los centros educativos cuentan con las condiciones mínimas para atender y brindar seguridad a los niños, como por ejemplo acceso a agua.
- Que los bancos y financieras consideren que hay personas que no han hecho frente a sus obligaciones, y que no les hagan pagar intereses moratorios de la prórroga otorgada.
- Además el sector servicio desde la CANATURH capítulo Intibucá están interesados en crear un sello de bioseguridad que sea implementado y cumplido al cien por ciento por parte de dueños y colaboradores de hoteles, supervisión sistemática y permanente de parte de SINAGER⁶⁶ para hacer monitoreo y seguimiento a la implementación y aplicación de las normas de bioseguridad que son de obligatoria ejecución, el huésped tiene que estar seguro que el hotel está cumpliendo al pie de la letra las normas y medidas de bioseguridad, recuperar la confianza de los huéspedes será uno de los aspectos primordiales para la reactivación paulatina del turismo y sus servicios colaterales, al inicio será muy importante para el huésped que alguien le garantice que el hotel, restaurante, bar, etc. está cumpliendo a cabalidad las medidas de bioseguridad implementadas por el IHT y la CANATURH, se sugiere que el sello de bioseguridad sea implementado tanto para la planta turística afiliada a CANATURH como la asociación de hoteles pequeños y los no afiliados. Se solicita el apoyo para poder lograr estos sellos y tener los controles necesarios para el bienestar de todos.⁶⁷

⁶⁶ Sistema Nacional de Gestión de Riesgos

⁶⁷ Diagnóstico Territorial de Sectores Económicos y MIPYMEs más Afectados por la Crisis Generada por el COVID-19

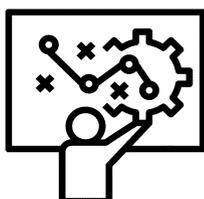
Etapa 2 y Etapa 3

Estas etapas se efectuaron en conjunto; se realizaron entrevistas personales con los actores involucrados del sector hotelero, y se aplicó un cuestionario para la obtención de datos significativos para la elaboración del MGTS.

Técnica de recolección de datos

La unidad de análisis está compuesta por hoteles del Municipio de La Esperanza e Intibucá, en su mayoría inscritos a la Cámara Nacional de Turismo capítulo Intibucá. El método utilizado para la recolección de datos es teórico-analítico. Por lo tanto, se realizó una entrevista estructurada de manera personal con cada actor involucrado en el sector. A través de la misma se obtuvo información acerca de la situación actual del rubro, sus necesidades y la manera óptima para potenciar una mejora. De igual manera se realizó una encuesta con preguntas vinculadas al desarrollo económico local, con el fin de agregar actividades y cambios significativos al MGTS, para que puedan ser ejecutados en el futuro.

El enfoque de la entrevista se centró en analizar la situación actual del servicio hotelero y cómo era su funcionamiento previo a la pandemia COVID-19.



14.3.3. Líneas Estratégicas

Los programas y las líneas estratégicas se determinaron de acuerdo a las necesidades del destino y a partir del FODA.

El valor del desarrollo turístico de La Esperanza e Intibucá radica en la óptima planificación y desarrollo de las actividades propuestas en este modelo.

Cada línea estratégica se enfoca en un área específica, detallando las acciones correspondientes para cada una de ellas.



Figura 10 - Líneas Estratégicas - Elaboración propia



14.3.4. Planeación de las acciones

En las siguientes tablas se presentan los cinco programas del Modelo de Gestión Turística Sostenible con las líneas estratégicas establecidas para cada programa.



PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 VISIÓN ESTRATÉGICA	Estrategia Instrumento organizativo	Equipo Técnico para la coordinación en la implementación del MGTs	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 VISIÓN ESTRATÉGICA	Transparencia y participación Colaboración público-privada	Estructuras de colaboración público privadas (ente mixto)	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - Empresa privada
 VISIÓN ESTRATÉGICA	Transparencia y participación Colaboración público-público	Estructuras de colaboración público-público con organizaciones locales y con organizaciones a otros niveles de la administración, cooperación con organismo internacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - IHT - AECID
 VISIÓN ESTRATÉGICA	Transparencia y participación Participación ciudadana	Instancias de participación de comunidad receptora Campañas de sensibilización o capacitaciones en turismo	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - Programas de desarrollo - AECID
 VISIÓN ESTRATÉGICA	Transparencia y participación Comunicación institucional	Difusión Memoria periódica de actividades de implementación del MGTs	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 VISION ESTRATÉGICA	Transparencia y participación	Difusión de compras, licitaciones, adjudicaciones	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 VISION ESTRATÉGICA	Transparencia y participación	Desarrollo de la Administración Electrónica/Administración Abierta	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Eficiencia en la gestión Coordinación	Coordinación del MGTS con otros planes locales (municipales, alineados a una estrategia general para ambos Municipios)	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Eficiencia en la gestión Coordinación interna entre ambos municipios	Procedimientos de coordinación interdepartamental	- Gobiernos locales
 GESTIÓN TURÍSTICA	Eficiencia en la gestión Gestión	Seguimiento de cumplimiento del MGTS mediante indicadores	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 GESTIÓN TURÍSTICA	Eficiencia en la gestión Formación	Formación para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión relacionadas con los temas claves previamente definidos	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Responsabilidad y control Datos e información	Medición de la evolución de la actividad turística (visitantes, ingresos, gasto, perfil de los visitantes, percepción del destino...)	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Responsabilidad y control Datos e información	Monitoreo de la satisfacción/comportamiento del visitante	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Responsabilidad y control Datos e información	Monitoreo de la satisfacción de los residentes	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Responsabilidad y control Análisis	Análisis de iniciativas de fomento al turismo	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 GESTIÓN TURÍSTICA	Responsabilidad y control Calidad	Sistemas de gestión de calidad implantados con un enfoque de destino	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Interacción con el turista Desarrollo del vínculo turista/destino	Canales de comunicación entre el turista y el destino (página web, redes sociales, etc)	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Inteligencia mercadológica Identificación de nuevos productos	Inventario de productos y análisis de rutas patrimoniales, culturales y de turismo activo	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Inteligencia mercadológica Sistema de fidelización de turistas	Seguimiento post-venta integrado del destino como marca	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN TURÍSTICA	Inteligencia mercadológica Programas formativos	Innovación en comercialización y marketing digital, capacitaciones periódicas	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Formación y capacitación	Desarrollar las competencias claves y construir capital humano capacitado para la gestión del MGTS	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Formación y capacitación	Campañas de cultura turística en centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo - Secretaría de Educación
 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Información turística	Actualización periódica de la información facilitada en la Oficina de Información Turística	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Servicio al cliente	Capacitaciones continuas para los colaboradores del rubro	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Innovación y gestión del conocimiento	Impulsar espacios virtuales y herramientas tecnológicas para la difusión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 CIUDAD SOSTENIBLE	Sociocultural Igualdad de género	Propiciar las condiciones necesarias de igualdad de género en el desarrollo de las acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 CIUDAD SOSTENIBLE	Sociocultural Inclusión social	Promover la inclusión del Pueblo Lenca en la gestión y desarrollo del MCTS, integrando sus manifestaciones culturales a la oferta del destino	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo - Secretaría de Educación
 CIUDAD SOSTENIBLE	Económico Generación de empleo	Fomentar la inserción de la mano de obra local y el desarrollo de emprendimientos de productos y servicios locales	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 CIUDAD SOSTENIBLE	Económico Impacto económico del turista	Diagnosticar, segmentar y desarrollar estrategias sobre el perfil del turista a los efectos de potenciar los beneficios económicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 CIUDAD SOSTENIBLE	Ambiental Conciencia ambiental	Sello verde para los establecimientos del rubro turístico	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 CIUDAD SOSTENIBLE	Ambiental	Campañas de limpieza que involucren a toda la población, especialmente en los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo - Secretaría de Educación
 CIUDAD SOSTENIBLE	Ambiental	Campañas de conciencia ambiental (promover el reciclaje y el uso de bolsas reutilizables en los comercios de ambos municipios)	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 CIUDAD SOSTENIBLE	Ambiental	Poner en valor los atractivos naturales	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 CIUDAD SOSTENIBLE	Ambiental	Desarrollo de productos turísticos naturales (turismo de aventura, turismo rural)	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 CIUDAD SOSTENIBLE	Ambiental	Generar y mantener los espacios verdes en ambos municipios	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 GOBERNANZA	Organización y generación de sinergias	Promover las organizaciones que trabajan en acciones para potenciar el rubro turístico y generar sinergias que les permita incidir en políticas públicas y decisiones estratégicas	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Fortalecimiento de cadenas de valor	Fortalecer iniciativas empresariales que convergen con el turismo y generar las herramientas para su competitividad y rentabilidad	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Seguridad del entorno turístico	Mecanismos para garantizar la protección de la vida, la salud, la integridad física, psicológica y económica de los visitantes, prestadores de servicios turísticos y la población	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo - Secretaría de Seguridad
 GOBERNANZA	Gestión de infraestructura turística	Incidir en las inversiones del Gobierno para mejorar la infraestructura turística y las condiciones físicas de ambos municipios	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Que permitan un desarrollo efectivo de la actividad turística	- Gobiernos locales



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Políticas y normas locales para la operación de los negocios (regulación de la contaminación visual y auditiva)	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Planificación territorial: Rotulación de calles (nombres y señales de tránsito) Rutas hacia los atractivos turísticos	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Planificación territorial: regulación del comercio informal	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo - Secretaría de Seguridad
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Identificación de la ubicación de cada municipio (están divididos por una calle) División de los dos municipios (promoción del arte y la cultura)	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Planificación territorial: creación de espacios para estacionamiento vehicular	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

PROGRAMA	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	ACTORES INVOLUCRADOS
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Implementación del impuesto turístico local	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Políticas públicas	Planificación territorial: regulación del comercio informal	- Gobiernos locales
 GOBERNANZA	Herramientas de gobernanza	Mecanismos de coordinación institucional para gestionar las relaciones entre los actores implicados	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Herramientas de gobernanza	Construir espacios de participación y deliberación colectiva	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo
 GOBERNANZA	Herramientas de gobernanza	Incluir el apoyo a los ODS en la gestión y desarrollo del MGTS	- Gobiernos locales - CANATURH - Intibucá - IHT - Programas de desarrollo



Modelo de Gestión Turística Sostenible

Las acciones del Modelo de Gestión Turística Sostenible integran mecanismos e instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos.

14.3.5. Programas y Líneas Estratégicas

Este Modelo de Gestión Turística Sostenible está estructurado en cinco componentes programáticos, cada programa está desglosado en líneas estratégicas y cada línea estratégica tiene sus respectivas estrategias de implementación.

Cada una de las acciones que se realicen durante el desarrollo del Modelo, debe efectuarse de manera conjunta y con el soporte de todos los actores involucrados.

Los Gobiernos Locales serán los encargados de gestionar el desarrollo del Modelo y de lograr el apoyo de los organismos idóneos para el mismo.

En el apartado de Actores Involucrados se citan los programas de desarrollo entre los que se incluyen los siguientes:

FUNIDE (Fundación Intibucana de Desarrollo)

CDE MIPYME (Centro de Desarrollo Empresarial)

Mesa Interinstitucional de Turismo Cultural Rural

Programas y proyectos de desarrollo rural y desarrollo económico local (ProLenca y ProLempa)

COOHDETUR (Cooperativa Hondureña de Ahorro y Crédito de Emprendedores Turísticos)

AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)



Modelo de Gestión Turística Sostenible

PROGRAMA 1:
VISIÓN ESTRATÉGICA
OBJETIVO: POTENCIAR EL DESARROLLO
EFECTIVO Y LA PRÁCTICA ÓPTIMA DEL
MGTS.



LÍNEA ESTRATÉGICA 1: ESTRATEGIA	LÍNEA ESTRATÉGICA 2: TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN	INDICADORES
<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conformación del equipo técnico para la puesta en marcha del modelo.• Construcción de una hoja de ruta del equipo: misión, valores y propósito común.• Asignación de actividades específicas para cada actor implicado.• Comunicación fluida y permanente en el entorno de aplicación del modelo (<i>feedforward</i> y <i>feedback</i>).• Gestión de un cooperante externo para el fortalecimiento del desarrollo del modelo.	<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Colaboración entre organismos públicos y privados.• Generación de espacios de participación ciudadana.• Promoción/campañas de sensibilización y capacitaciones de turismo.• Difusión periódica de información sobre el desarrollo del modelo.	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de actores involucrados.• Capacidad de incidencia del modelo.• Efectos directos de la implementación del modelo. <p>• Apoyo al ODS #17 Alianzas para lograr los objetivos</p>



PROGRAMA 2:
GESTIÓN TURÍSTICA
OBJETIVO: POTENCIAR EL
ÓPTIMO DESARROLLO DE LA
ACTIVIDAD TURÍSTICA EN
AMBOS MUNICIPIOS



LÍNEA ESTRATÉGICA 1: EFICIENCIA EN LA GESTIÓN	LÍNEA ESTRATÉGICA 2: RESPONSABILIDAD Y CONTROL	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: INTERACCIÓN CON EL TURISTA
<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinear los planes municipales al MGTS. • Coordinar las actividades de los planes para ambos municipios. • Construcción de un plan de indicadores para darle seguimiento al desarrollo del modelo. • Formulación de un plan de capacitaciones periódicas sobre gestión para el desarrollo óptimo del modelo. 	<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de un documento que refleje toda la información necesaria en relación a la actividad turística (cantidad de visitantes, gasto promedio, ingresos mensuales, perfil del visitante, etc.). • Encuestas periódicas en los establecimientos hoteleros para evaluar la satisfacción de los visitantes y con la información tomar acciones de mejora. • Evaluar la satisfacción de los residentes y consultar sus sugerencias en espacios de participación. • Evaluar las iniciativas en relación al turismo e incluirlas en el desarrollo del modelo. 	<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de una página web del destino donde se refleje toda la información necesaria para el turista. • Activación de las redes sociales (instagram y facebook) con difusión de información de manera continua. • Oficina de información turística que provea información actualizada. • Actualización permanente de paquetes turísticos de actividades que permitan mayor pernoctación de los turistas en el destino.



Modelo de Gestión Turística Sostenible

PROGRAMA 2: GESTIÓN TURÍSTICA OBJETIVO: POTENCIAR EL ÓPTIMO DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN AMBOS MUNICIPIOS



LÍNEA ESTRATÉGICA 4: INTELIGENCIA MERCADOLÓGICA	INDICADORES	
<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Inventario actualizado de los productos turísticos.• Creación de nuevos productos a partir de la puesta en valor de los atractivos naturales.• Construcción de un sistema de fidelización de turistas para dar seguimiento sobre la calidad de los bienes y servicios adquiridos.• Capacitaciones a los establecimientos turísticos sobre manejo de redes sociales y comercialización de su oferta.• Elaboración de promoción audiovisual del destino y publicarla en los medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de empleos generados.• Crecimiento del porcentaje de ocupación en los establecimientos hoteleros.• Incremento de oferta turística.• Cantidad de proyectos desarrollados con el apoyo de la cooperación nacional e internacional.• Aumento de actores como efecto de la implementación del modelo.• Cantidad de visitantes por temporada, aumento de los ingresos de los proveedores de servicios turísticos y diversificación de la oferta turística.	



PROGRAMA 3:
 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
 OBJETIVO: BRINDAR BIENES Y
 SERVICIOS DE CALIDAD BASADOS EN LA
 DEMANDA, A TRAVÉS DE LA
 CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO
 COMPETENTE



LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	LÍNEA ESTRATÉGICA 2: INFORMACIÓN TURÍSTICA	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: SERVICIO AL CLIENTE
<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de un plan de formación integral de capacitación diversificada orientada a todos los actores. • Construcción de campañas de cultura turística en centros educativos • Sistematización del modelo a fin de replicar el mismo en otros municipios seleccionados como -Pueblos con Encanto- • Revisión y actualización de la temática del proceso de formación de capacidades. 	<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una guía actualizada de los servicios turísticos que se brindan en el destino. • Coordinación permanente de las Unidades Técnicas Municipales de turismo en colaboración con CANATURH-Intibucá. • Formación de gestores culturales y asesores administrativos a nivel local. • Fortalecimiento a las Unidades Técnicas Municipales para asumir el tema de turismo en el marco del modelo. • Intercambios de experiencias exitosas con otros destinos vinculados a la cadena turística. 	<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitaciones continuas dirigidas a los establecimientos turísticos. • Desarrollar con los actores implicados una guía de estandarización de la calidad de los servicios que ofrecen los establecimientos turísticos. • Evaluación y retroalimentación permanente de la aplicación de la guía por parte de los turistas que visitan el destino.



PROGRAMA 3:
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
OBJETIVO: BRINDAR BIENES Y
SERVICIOS DE CALIDAD BASADOS EN LA
DEMANDA, A TRAVÉS DE LA
CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO
COMPETENTE

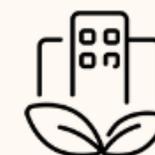


LÍNEA ESTRATÉGICA 4: INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	INDICADORES	
<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar espacios virtuales y herramientas tecnológicas para la difusión de conocimiento. • Generación de productos de aprendizaje como insumos de formación e información. • Implementación de un proyecto piloto que está aplicando el modelo y tiene mayor experiencia sobre el mismo. • Creación de un Observatorio Turístico Cultural con el propósito de tener una retroalimentación permanente de los efectos del modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de herramientas diseñadas y las innovaciones que se realizan en las prácticas de desarrollo turístico basadas en los aprendizajes. • Utilidad de la información y los datos generados para el aprendizaje de los actores. 	



Modelo de Gestión Turística Sostenible

PROGRAMA 4: CIUDAD SOSTENIBLE OBJETIVO:



LÍNEA ESTRATÉGICA 1: SOCIOCULTURAL

- Estrategias de implementación:
- Implicación directa del Pueblo Lenca en el desarrollo del modelo.
 - Fortalecimiento a gestores culturales organizados en el territorio.
 - Gestión e incidencia para el fomento de emprendimientos para revitalización de la cultura.
 - Incidencia para el fortalecimiento a las casas de la cultura.
 - Promoción de valores culturales en centros educativos.
 - Fortalecimiento de los congresos y eventos culturales.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: ECONÓMICO

- Estrategias de implementación:
- Generación de empleo fomentando la inserción de la mano de obra local.
 - Capacitaciones sobre comercialización de productos a los emprendimientos de artesanías y productos autóctonos.
 - Fomento de la producción artesanal y gastronómica Lenca e introducción de nuevos productos.
 - Ejecución de feria de negocios para la promoción de los productores locales.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: AMBIENTAL

- Estrategias de implementación:
- Construcción de una guía para la obtención del sello verde (cumplimiento de medidas eco) por parte de los establecimientos turísticos.
 - Promover campañas de limpieza que involucren a la población y a los estudiantes de diferentes centros educativos.
 - Gestión de la puesta en valor de los atractivos naturales para la creación de nuevos productos turísticos (turismo rural y de aventura).
 - Mantenimiento de los espacios naturales y generar espacios recreativos naturales.



Modelo de Gestión Turística Sostenible

PROGRAMA 4: CIUDAD SOSTENIBLE OBJETIVO:



LÍNEA ESTRATÉGICA 3: AMBIENTAL	INDICADORES	
<p>Estrategias de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promover campañas de reciclaje y uso adecuado de los plásticos.• Fomentar el uso de bolsas reutilizables en los comercios de ambos municipios.	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas culturales incorporadas en la oferta turística.• Beneficios generados a pobladoras (es) Lencas por los aportes de su cultura en la oferta turística.• Aumento de la oferta turística en la dinámica del mercado.• Cantidad de atractivos turísticos que han mejorado sus condiciones.• Mejora en la imagen del destino en cuanto desechos en las calles.	<p>Apoyo a los siguientes ODS:</p> <ul style="list-style-type: none">• ODS #8 Trabajo decente y crecimiento económico• ODS #11 Ciudades y comunidades sostenibles• ODS #13 Acción por el clima



Modelo de Gestión Turística Sostenible

PROGRAMA 5: GOBERNANZA OBJETIVO:



LÍNEA ESTRATÉGICA 1: ORGANIZACIÓN Y GENERACIÓN DE SINERGIAS

- Estrategias de implementación:
- Empoderamiento e institucionalización de los Comités Municipales de Turismo.
 - Campaña para promover la inversión pública y privada en la cadena turística.
 - Alineamiento de nuevos programas y proyectos de Turismo a la plataforma liderada por los Gobiernos Locales.
 - Gestión de un cooperante externo para el fortalecimiento del desarrollo del modelo.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE VALOR

- Estrategias de implementación:
- Implementación del plan de fortalecimiento a los rubros de la cadena turística: atractivos, gastronomía, alojamiento y artesanía.
 - Alianza con los diferentes programas de desarrollo turístico para el fortalecimiento pymes en la cadena turística cultural.
 - Seguimiento para consolidar iniciativas empresariales
 - Ruedas de negocios turísticos con actores de encadenamientos.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: SEGURIDAD DEL ENTORNO TURÍSTICO

- Estrategias de implementación:
- Aplicar mecanismos y procedimientos efectivos para garantizar la protección de la vida, la salud, la integridad física, psicológica y económica de los turistas, prestadores de servicios turísticos y la población.
 - Diseño y validación de un protocolo de Protección integral al Turista.
 - Definición de estrategia para la vigilancia de los bienes patrimoniales con participación de la comunidad.
 - Inclusión de la policía y otros operadores de justicia en el desarrollo del modelo.
 - Gestión para el establecimiento de la policía turística en ambos municipios.
 - Aplicación de encuestas de satisfacción a turistas y sobre su percepción de seguridad.



Modelo de Gestión Turística Sostenible

PROGRAMA 5: GOBERNANZA OBJETIVO:



LÍNEA ESTRATÉGICA 4: GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA

- Estrategias de implementación:
- Incidencia política para captar la inversión del Gobierno en obras de infraestructura.
 - Establecimiento y consolidación de los Centros de Información Turística.
 - Formulación de proyectos para la construcción, reparación o restauración de obras en ambos municipios.
 - Formulación de planes integrales para la gestión de energía, agua potable y manejo de residuos sólidos.

LÍNEA ESTRATÉGICA 5: POLÍTICAS PÚBLICAS

- Estrategias de implementación:
- Gestión de proyectos de infraestructura y conectividad de vías de acceso, puentes y señalización.
 - Formulación de políticas y normas locales para la operación de negocios (regulación de la contaminación visual y auditiva).
 - Formulación de políticas para la regulación del comercio informal.
 - Señalización de la ubicación de cada municipio para su identificación (divididos por una calle).
 - Creación de espacios para estacionamiento vehicular.
 - Implementación de impuesto turístico.
 - Incidencia y pactos políticos en los municipios para la planificación turística y el destino de fondos para el turismo.

LÍNEA ESTRATÉGICA 6: HERRAMIENTAS DE GOBERNANZA

- Estrategias de implementación:
- Generar espacios de participación y deliberación colectiva.
 - Diseñar y activar espacios transversales que mejoren la coordinación y la comunicación de la acción política y administrativa entre diferentes áreas.
 - Elaborar un mecanismo de comunicación interna en línea para actualizar el desarrollo de las propuestas.
 - Construir espacios de diálogo permanente con agentes clave.
 - Crear mesas de trabajo para abordar cuestiones específicas.
 - Capacidad institucional que garantice la eficacia de las políticas públicas.
 - Incluir el apoyo a los ODS en la gestión y desarrollo del MGTS.



Modelo de Gestión Turística Sostenible

PROGRAMA 5: GOBERNANZA OBJETIVO:



INDICADORES

- Nivel de innovación en la oferta turística como resultado de nuevos aprendizajes.
- Cartera de inversiones del gobierno central y municipal en obras de infraestructura.
- Número de proyectos gestionados por el equipo técnico que desarrollo el modelo.
- Variedad y calidad de herramientas en el sistema de protección al turista y al proveedor.
- Mecanismos innovadores para mantener la seguridad.



14.3.6. Análisis y presentación de los resultados⁶⁸

El análisis de los datos se enfoca en la información obtenida en las entrevistas estructuradas y en los cuestionarios.

Asimismo se analiza la cadena de valor en el caso de estudio, siendo un sistema vinculado a cada nivel de análisis con el entorno, la información proporcionada fue clave para la construcción del Modelo.

Diagnóstico de la situación actual del rubro:

El diagnóstico inicial se efectuó en colaboración con el Centro de Desarrollo Empresarial de la Región Lempa, se realizó un grupo focal para efectuar el análisis de la situación actual del rubro, a través del cual se recopiló información de primera mano por parte de los actores implicados en el sector de servicios.

También se expusieron las debilidades y oportunidades de mejora.

Otra de las fuentes de información fue la realización de entrevistas directas a cada uno de los propietarios o gerentes de cada hotel de La Esperanza e Intibucá y posteriormente respondieron un cuestionario que permitió la obtención de información detallada.

Información recopilada en las encuestas:

Entorno y actividad del sector hotelero.

Los datos presentados a continuación se recopilaron en el año 2020 durante la pandemia COVID-19, se elaboraron varias preguntas en el cuestionario (Anexo 3) para conocer de primera mano cómo afectó la crisis sanitaria al rubro hotelero y así poder generar soluciones óptimas para su recuperación.

⁶⁸ Todos los gráficos son elaboración propia

Asimismo se preguntaron datos sobre las tarifas, ingresos mensuales, información sobre recursos humanos, capacidad hotelera, procedencia de los huéspedes, porcentaje de ocupación, estancia promedio en días, sistemas de reserva y redes sociales utilizadas.

De igual manera se solicitó información vinculada a la Cadena de Valor, acciones de Responsabilidad Social Empresarial, apoyo al arte, la cultura y al Pueblo Lenca.

A continuación se detalla la información recopilada, asimismo se describe el análisis de los datos y las posibles acciones/soluciones se incluyen en las líneas estratégicas.

Los ingresos mensuales pueden parecer bajos, pero se debe tomar en cuenta que los hoteles de ambos municipios son pequeños y con costos fijos menos elevados.

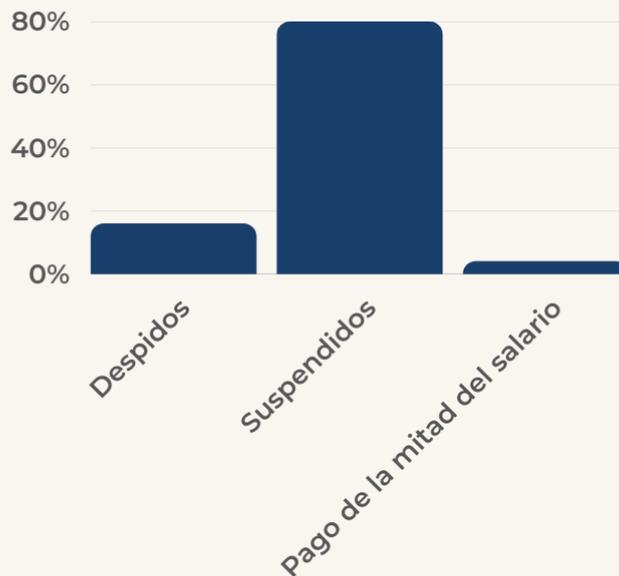
Es obvio que hay picos más altos de ingresos en temporadas altas como Semana Santa, en los diferentes festivales (Festival del Frío, Festival del Choro y el Vino, Festival de la Papa, etc.), Semana Morazánica⁶⁹ y en menor ocupación Navidad y Año Nuevo, en esta temporada se acostumbra a visitar los destinos tradicionales de sol y playa aunque está creciendo el deseo por cambiar lo habitual y salir de la rutina.

⁶⁹ La Semana Morazánica es el segundo período de vacaciones más importante en el país después de Semana Santa, es una oportunidad valiosa para dinamizar la economía nacional.

INFORMACIÓN RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS

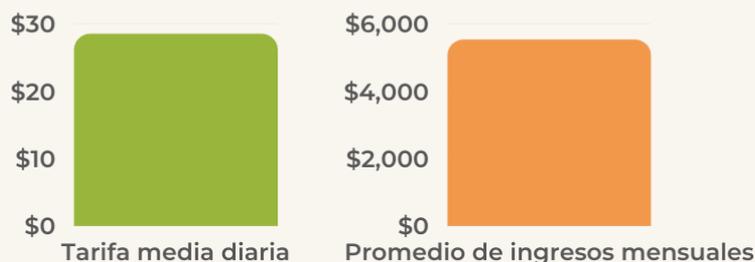
INFORMACIÓN SOBRE EMPLEO

PROMEDIO: 7 COLABORADORES POR HOTEL



Los hoteles encuestados generan un promedio de 7 empleos cada uno. Durante la pandemia en promedio efectuaron el 16% de despidos. El 80% de colaboradores fueron suspendidos y solo al 4% de ellos recibían la mitad de su salario sin presentarse al trabajo.

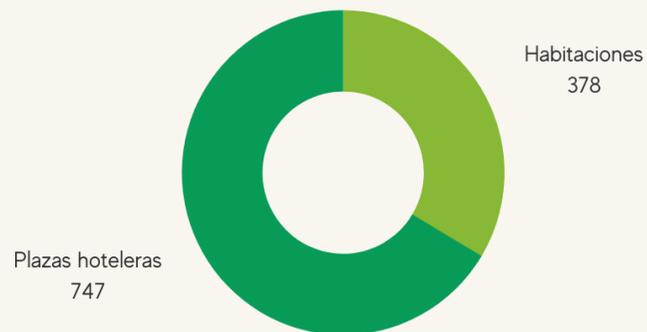
INFORMACIÓN SOBRE INGRESOS Y TARIFAS



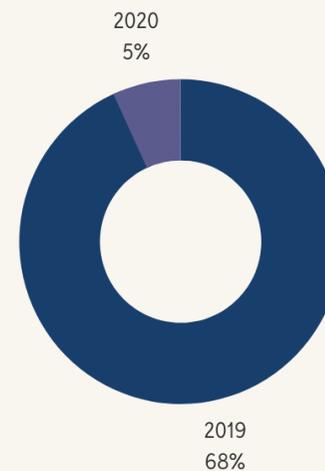
La tarifa promedio por noche es US\$28,55 algunos hoteles incluyen el desayuno, pero en su mayoría no está incluido en la tarifa.

Los ingresos mensuales en promedio son de US\$5.543

CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO



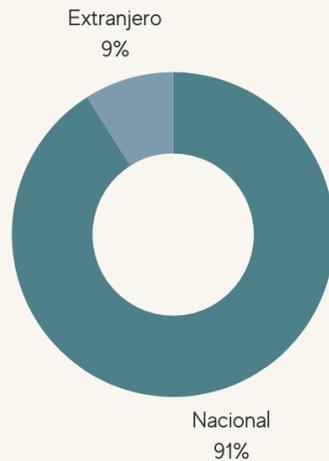
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN



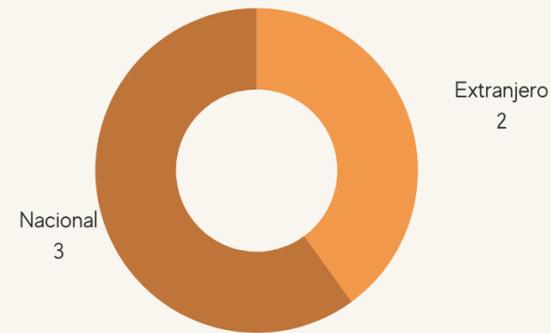
Los hoteles entrevistados suman un total de 378 habitaciones (individuales, dobles, triples, etc.) y 747 plazas hoteleras. Estos datos son relevantes para la toma de decisiones al momento de realizar cualquier tipo de evento en el destino.

El porcentaje de ocupación se mantiene entre 68%-75%, es un porcentaje alto habiendo una extensa variedad de hoteles en un destino pequeño.

PROCEDENCIA DE LOS HUÉSPEDES



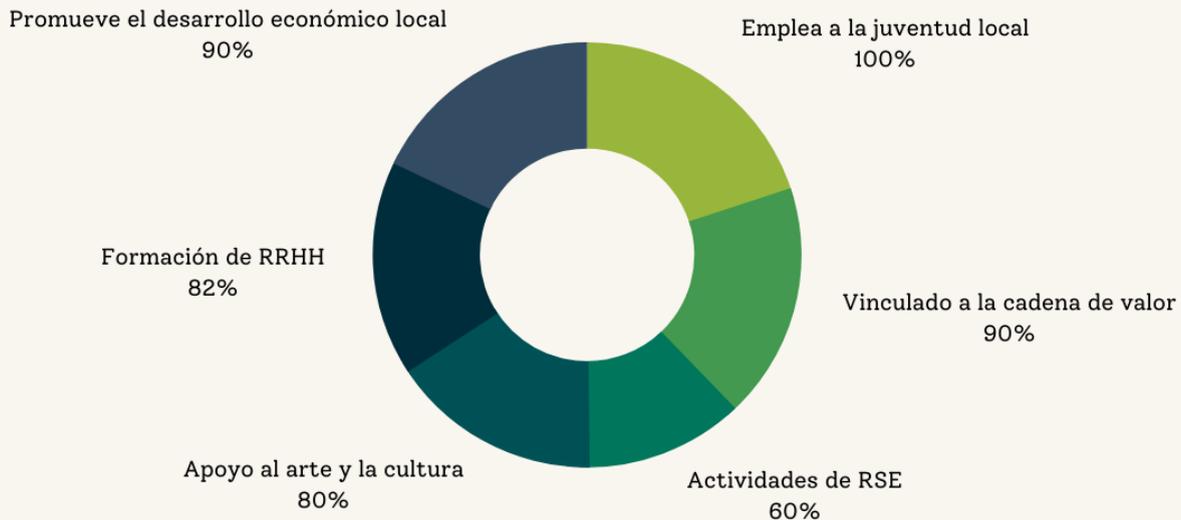
ESTANCIA MEDIA EN DÍAS



La procedencia de los huéspedes en su mayoría es nacional y el porcentaje de extranjeros incluye diferentes nacionalidades (Estados Unidos, varios países de Centroamérica y en un porcentaje menor Europeos y de otras nacionalidades).

Los huéspedes hondureños durante la semana viajan por trabajo y se hospedan en promedio por tres días y los fines de semana por descanso y placer, y se hospedan dos días en promedio. Los extranjeros que visitan La Esperanza e Intibucá en su mayoría lo hacen por vacaciones.

Información en apoyo a los ODS



Todos los hoteles encuestados emplean a la juventud local en un 100%, promueven el desarrollo económico y están vinculados a la cadena de valor en un 90%, lo que significa que el apoyo al ODS #8 Trabajo decente y crecimiento económico en el destino es sólido. Se debe analizar si las políticas y normas de empleabilidad se cumplen, es obligación y responsabilidad de los gestores de cada hotel ejecutar a cabalidad las regulaciones de la Secretaría de Trabajo. La vinculación a la cadena de valor permite el crecimiento sostenido de los productores de bienes y servicios locales.

La formación de los colaboradores se refleja en un 82%, un porcentaje bajo tomando en cuenta la importancia que tiene el servicio al cliente y las diferentes habilidades que se deben desarrollar en el rubro.

CANATURH es un ente clave en la formación del recurso humano y la mayoría de los hoteles encuestados forman parte de la organización, su apoyo es valioso y notable en el desarrollo de las actividades de los actores implicados.

La formación y capacitación continua es un tópico importante que ha sido incluido en el programa Gestión del Conocimiento.

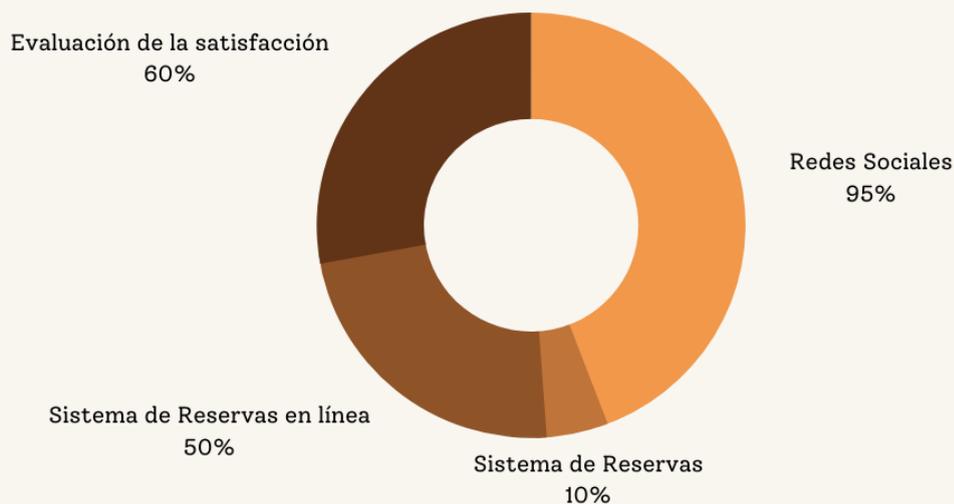
El apoyo al arte y la cultura refleja un 80% y es un tema que ha sido incluido en el programa Ciudad Sostenible/Sociocultural.

El porcentaje más bajo lo reflejó la Responsabilidad Social Empresarial con un 60%, el MGTS incluye diversas acciones que apoyan al ODS #11 Ciudades y comunidades sostenibles y al ODS #13 Acción por el clima. Se debe fomentar a los actores del sector para su involucramiento en esta materia.

El ODS #17 Alianzas para lograr los objetivos, tiene presencia en el programa de Visión Estratégica y Gobernanza, detallando en cada línea estratégica las acciones idóneas para su correcto desarrollo.

Todos los hoteles utilizan alguna red social (Facebook, Instagram, etc.) pero es verdad que no todos las actualizan con constancia, es una debilidad porque en la actualidad la mayoría de turistas buscan referencias y fotografías del lugar que visitarán y con base en ello toman una decisión final.

RRSS, Sistema de Reservas y Satisfacción del Cliente



Un 10% de los hoteles emplean un sistema de reservas, la mayoría lo hace de forma manual y un 50% utiliza un *OTA-Online Travel Agency* como *Booking*.

El 60% de los hoteles maneja algún tipo de sistema de evaluación de la satisfacción como libro de quejas y sugerencias.

15. Escalas territoriales de los Entes de gestión turística en el Caso de

Estudio

- A nivel Estatal o Nacional:

En Honduras es el Instituto Hondureño de Turismo (IHT) el organismo oficial a cargo de la conducción de la política de turismo a nivel nacional y le compete la formulación, evaluación y ejecución de las políticas relacionadas con el turismo. Lo anterior, de conformidad al mandato legal que su ley de creación le confiere.

La Dirección y Administración del IHT está a cargo del Consejo Nacional de Turismo y la Dirección Ejecutiva del IHT⁷⁰



- A nivel regional o autonómico

CANATURH es la organización líder en representación del sector privado turístico en Honduras. Realizan proyectos con entidades nacionales, cooperantes internacionales y entes privados para el mejoramiento y desarrollo del rubro en el país.



⁷⁰ (10 junio 2021) Instituto Hondureño de Turismo

- A nivel Local:

CANATURH - INTIBUCÁ es la organización que representa al rubro turístico en el departamento de Intibucá.



16. Papel de los actores implicados

Los Gobiernos Locales a quienes está dirigido este modelo, tienen un rol sustancial en la aplicación del mismo. Los actores de la sociedad civil organizada, organizaciones e instituciones que trabajan en acciones concretas relacionadas al rubro turístico, tienen un papel importante en el apoyo a los GL. Con ellos se puede tener la capacidad para la aplicación del modelo en concreto de manera complementaria.

Los demás actores pueden adaptarse y apoyar el rol que juegan los Gobiernos Locales, deben ser proactivos y tomar óptimas decisiones.

17. Conclusiones

En el presente estudio se analizó la situación actual del rubro turístico en ambos municipios donde se llevó a cabo la investigación para poder identificar las principales dificultades de su desarrollo. Una de las principales dificultades de desarrollo turístico en ambos municipios es el crecimiento desorganizado del comercio.

Se realizaron dos procesos para la obtención y recopilación de la información necesaria para la construcción del Modelo que se propone, asimismo se evaluaron los planes y programas relacionados con la actividad que actualmente ejecutan los Gobiernos Locales de ambos municipios. Al analizar los programas que se ejecutan, se identificó que no se efectúan proyectos en materia turística que sean sostenibles. Lo cual permitió determinar que el destino en estudio puede crecer en materia turística con la puesta en marcha del Modelo de Gestión Turística Sostenible y una óptima dirección por parte de los Gobiernos Locales y los actores involucrados.

Existen diversos elementos que ya se incluyen en los proyectos actuales y la investigación permitió poder agregar al Modelo otros componentes clave, como: un equipo técnico para la coordinación en la implementación del Modelo conformado por los principales actores del rubro, el involucramiento permanente de la juventud y del Pueblo Lenca (preservación de sus tradiciones y valorización de sus costumbres), estructuras de colaboración, instancias de participación, formación y capacitación continua en materia turística, entre otros mencionados en los programas y líneas estratégicas.

De acuerdo a Ejarque (2003:27)⁷¹, “El destino turístico está constituido por un conjunto de componentes, por una suma de atractivos naturales y culturales o artísticos, y servicios”. Pero no es suficiente con la presencia de recursos naturales o el patrimonio cultural, es saber aprovechar la capacidad de atracción que tienen estos destinos para inducir a los viajeros a realizar esfuerzos necesarios para desplazarse.

Con la implementación del Modelo varios elementos que forman parte del destino se verán afectados de manera positiva y se tomaron en cuenta en la construcción del modelo. Los principales elementos tangibles: los atractivos turísticos naturales y culturales, la infraestructura, los servicios turísticos (alojamientos, restaurantes, etc), el capital humano del sector turístico; así como los elementos intangibles: imagen del destino, identidad local, información e interpretación y la seguridad.⁷²

El Modelo facilitará el fortalecimiento de las políticas públicas que los Gobiernos Locales impulsan en sus planes anuales de trabajo, incluyendo los nuevos elementos propuestos en el mismo. El modelo será también una herramienta que potenciará el desarrollo turístico sostenible de ambos municipios. Al hablar de la importancia del Modelo se debe tener en cuenta que será evidente en diversas maneras, como el apoyo a los eslabones de la cadena de valor (jóvenes, madres solteras, el Pueblo Lenca, entre otros) se beneficiarán de la derrama económica producida por una óptima gestión turística, el progreso y desarrollo económico que se generará en ambos

⁷¹ Ejarque Josep (22 de Marzo 2005), Destinos turísticos de éxito: Diseño, creación, gestión y marketing

⁷² Servicio Nacional de Turismo - SERNATUR Chile (2016), Manual de Destinos - Elementos para la gestión de destinos turísticos

municipios, el crecimiento del rubro turístico de manera sostenible, entre otros.

Para una efectiva puesta en marcha del modelo, la socialización del mismo deberá efectuarse en conjunto con instituciones que tienen influencia a nivel nacional como el IHT y CANATURH.

Si el Modelo se pone en práctica de manera continua y con bases sólidas en su implementación, ambos municipios tendrán una ventaja diferenciadora sobre los destinos aledaños, que actualmente son competencia en materia turística.

La competitividad de un destino turístico hace referencia a “su capacidad para crear e integrar productos con valor añadido, que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores”.⁷³

A continuación se describen algunos de los elementos diferenciadores de La Esperanza e Intibucá al implementar el Modelo, sobre los destinos que son competencia:

- Planta turística organizada
- Mejora de la cultura turística de la población local y el involucramiento directo de los Gobiernos Locales.
- Procesos de formación de capacidades, tanto de los dueños de los establecimientos turísticos como de los colaboradores.

⁷³ Hassan, S.S. (2000): “Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry”. *Journal of Travel Research*, 38:239-245.

- Integración sistemática y permanente de los diferentes actores de la cadena turística.
- Implementación potencial del turismo rural, de aventura, religioso y gastronómico.
- Implementación de actividades de animación turística, festivales, ferias, foros, entre otros.
- Mayor conciencia ambiental; implementando educación ambiental, actividades de reforestación, manejo de microcuencas, manejo de los desechos en un relleno sanitario (actividades que se deben ejecutar por ambas municipalidades de manera permanente). Dichas actividades se realizan esporádicamente en otros destinos, eso marcará una ventaja diferenciadora si se efectúan de manera sostenible en el destino).

La Esperanza e Intibucá al ser un destino con una planificación y gestión óptima generará mayor interés en los turistas potenciales por visitar, conocer y experimentar el destino, así como también producirá mayores beneficios económicos para los habitantes.

En síntesis la implementación del Modelo será factible ya que la información para la construcción del mismo fue obtenida a través de procesos participativos e inclusivos con los diferentes actores implicados en el rubro turístico, además de ser un Modelo que engloba las bases del desarrollo turístico sostenible, uso óptimo de los recursos medioambientales, respetar la autenticidad sociocultural del Pueblo Lenca; conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, asegurar actividades económicas viables a largo plazo y vincular el fundamento político de la sostenibilidad que se encuentra estrechamente ligado al proceso de profundización de la

democracia y de construcción de la ciudadanía y busca garantizar la incorporación plena de las personas al proceso de desarrollo.⁷⁴

Para “sustentar” al desarrollo hay que mejorar la eficiencia de los organismos responsables de su administración. El desarrollo sustentable requiere la presencia de equipos técnicos, cuyo financiamiento tiene que estar asegurado. No es posible hablar de desarrollo sostenible en áreas pobres, aisladas y carentes de tecnología. Por eso, más que discursos cargados de promesas, en América Latina hacen falta acciones administrativas constantes, que gobiernen pensando también en los visitantes, respaldadas por planes de manejo preparados para que por lo menos se puedan cubrir las necesidades mínimas, que son muchas. Si no, la mayor parte de las áreas naturales protegidas no pasarán de ser un dibujo en un mapa. Y aquí se da otra singularidad, porque en el caso del turismo ecológico es posible lograr el desarrollo (por supuesto sustentable) siempre que se cumpla la siguiente condición: hacer que se autofinancie.⁷⁵

⁷⁴ Guimarães Roberto (1998) La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo.

⁷⁵ Boullón Roberto (2006). Espacio turístico y desarrollo sustentable.

Bibliografía

Barrado Timón, D. A. (2004) "El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico territorial". *Estudios Turísticos* (160): 45-68.

Beritelli, P.; Bieger, T.; Reinhold, S. & Laesser, C. (2015) "The St. Gallen model for destination management". IMP-HSG, St Gallen

Beritelli, P.; Bieger, T. & Laesser, C. (2014) "The new frontiers of destination management: applying variable geometry as a function-based approach". *Journal of Travel Research* 53(4): 403-417

Boullón Roberto (2006). *Espacio turístico y desarrollo sustentable*.

Cànoves, Villarino, Herrera (2006) *Políticas públicas, turismo rural y sostenibilidad: Difícil equilibrio*

Chorley, R. J. & Haggett, P. (1967) "Models in geography". Methuen, London

Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999) "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research* 44(3): 137-152

Dredge, D.; Ford, E.-J. & Whitford, M. (2011) "Managing local tourism: building sustainable tourism management practices across local government divides". *Tourism and Hospitality Research* 12(2): 101-116

Ejarque Josep (22 de Marzo 2005), *Destinos turísticos de éxito: Diseño, creación, gestión y marketing*

Entorno Turístico Staff (26 noviembre 2015) 6 factores que forman parte de la satisfacción de los turistas.

<https://www.entornoturistico.com/6-factores-que-forman-parte-de-la-satisfaccion-de-los-turistas/>

Fernández Tabales, A. (2004) "Turismo y ordenación del territorio". *Quaderns de Política Económica* 7: 35-47

González Cornejo, R. & Rivas Ortega, H. (2008) “Modelo de gestión integral de destinos turísticos”. SERNATUR, Santiago

Guimarães Roberto (1998) La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo.

Hassan, S.S. (2000): “Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry”. *Journal of Travel Research*, 38:239-245.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Jamieson, W. (2006) “Community destination management in developing economies”. Haworth Hospitality Press, New York

Leiper, N. (1979) “The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourism industry”. *Annals of Tourism Research*, 6(4): 390-407

Longjit, C. & Pearce, D. G. (2013) “Managing a mature coastal destination:Pattaya, Thailand”. *Journal of Destination Marketing & Management* 2-3(2):165-175

Mazariegos Luis (2017) Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Cultural 2017-2027

Ornés Vásquez, S. (2009) “La gestión pública del turismo en el distrito metropolitano de Caracas: fortalezas, debilidades y nuevos desafíos”. *Gestión Turística* 12: 85 – 108

Pearce, D. G. (2012) “Frameworks for tourism research”. CABI, Wallingford

Pearce, D. G. (2014) “Destinos turísticos: conceptos e implicaciones para su gestión en tiempos de cambio”. En: Cànoves, G. & López Palomeque, F. (Eds.) *Turismo y territorio: innovación, renovación y desafíos*. Tirant Humanidades, Valencia, pp. 21-34

Pearce, D.G. (2015) “Plans and practitioners’ perspectives in New Zealand”. *Tourism Planning & Development*. DOI:10.1080/21568316.2015.1076511

Pearce (2016) *Estudios y Perspectivas en Turismo*.

Pearce, Douglas G. (2016) Modelos de Gestión de Destinos, síntesis y evaluación

Pierrefeu Midence (4 de Agosto 2011) Estrategia Nacional de Desarrollo Sostenible del Sector Turismo en Honduras. <https://portalunico.iaip.gob.hn>

Ponce (25 de Junio 2016) Estadísticas turísticas de Honduras 2011-2016. <https://www.ine.gob.hn>

Ponce (30 de Junio 2021) Estadísticas turísticas de Honduras 2016-2020. <https://www.ine.gob.hn>

Rifai (30 diciembre 2015) ONU declara al 2017 Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. <https://news.un.org/es/story/2015/12/1347841>

Risi (2 de Abril 2015) El turismo, una prioridad nacional para Honduras. <https://unwto.org>

Risteski, M.; Kocevski, J. & Arnaudove, K. (2012) "Spatial planning and sustainable development as basis for developing competitive tourist destinations". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 44: 375-386

Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003) "The competitive destination: a sustainable tourism perspective". CABI, Wallingford

Rivas García, Magadán Díaz (2007) Los indicadores de sostenibilidad en el turismo. <https://www.researchgate.net>

ROS Development and Planning S.L. (2008) "Modelos de gestión turística local: principios y prácticas". Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid

ROS Development and Planning S.L. (2008) "Modelos de gestión turística local: principios y prácticas". Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid - pág. 20

Sainaghi, R. (2006) "From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM)". *Tourism Management* 27(5): 1053-1063

Secretaría de Turismo (s.f.) “Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal”. Ciudad de México

Servicio Nacional de Turismo - SERNATUR Chile (2016), Manual de Destinos - Elementos para la gestión de destinos turísticos

Un referente en sostenibilidad. <https://www.accion.com>

van Niekerk, M. (2014) “The role of the public sector in tourism destination management from a network relationship approach”. *Tourism Analysis* 19(6): 701-718

Vera, J. F.; López Palomeque, F.; Marchena, M. J. & Anton Clavé, S. (2011) “Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos”. Tirant Lo Blanch, Valencia

Wang, Y. (2011) “Destination marketing and management: concepts, structures and roles”. En: Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.) *Destination marketing and management: theories and applications*. CABI, Wallingford, pp. 1-20

WTO - World Tourism Organization (2007) “A practical guide to tourism destination management”. Madrid

Anexos

Anexo 1

Llegada de Visitantes a Honduras por Clasificación Internacional
Años: 2016-2020p
Miles

Clasificación	2016	2017	2018	2019p	2020p
Total Visitantes	2.228.045	2.144.212	2.323.396	2.314.664	669.273
Turistas	837.645	850.191	846.788	724.225	203.828
Crucevistas	1.052.738	1.104.354	1.288.516	1.395.311	393.251
Visitantes del día	337.662	189.667	188.092	195.128	72.194

Fuente

Ponce (30 de Junio 2021) Estadísticas turísticas de Honduras 2016-2020. <https://www.ine.gob.hn>

Llegada de Visitantes a Honduras por Clasificación Internacional
Años: 2016-2020p
Miles



Fuente

Ponce (30 de Junio 2021) Estadísticas turísticas de Honduras 2016-2020. <https://www.ine.gob.hn>

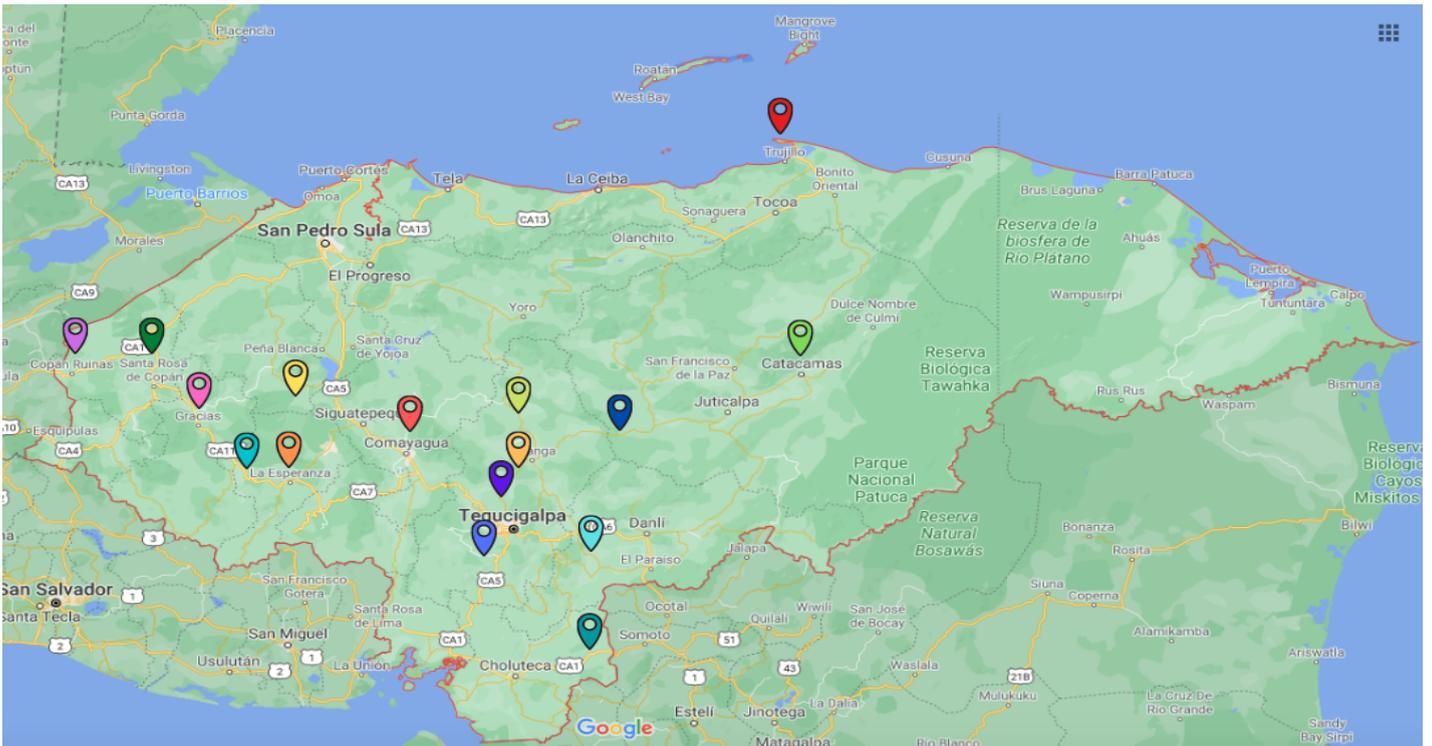
Llegada de Turistas a Honduras por Región de Residencia
Años: 2016-2020
(Número de Turistas)

Región de Residencia	2016	2017	2018	2019p	2020p
Centro América	368.660	317.195	301.748	296.461	76.211
Norte América	341.278	408.614	439.224	354.928	109.120
Europa	80.747	65.562	57.113	38.338	10.700
Resto del Mundo	46.960	58.820	48.703	34.498	7.797
Total	837.645	850.191	846.788	724.225	203.828

Fuente

Ponce (30 de Junio 2021) Estadísticas turísticas de Honduras 2016-2020. <https://www.ine.gob.hn>

Anexo 2



- | | | | | | | | |
|---|--------------|---|---------------------|---|---------------------|---|---------------------|
|  | Trujillo |  | Santa Lucía |  | Ojojona |  | Cedros |
|  | Comayagua |  | San Marcos de Colón |  | Campamento |  | San Pedro de Zacapa |
|  | Gracias |  | Yamaranguila |  | Santa Rosa de Copán |  | Valle de Ángeles |
|  | Copán Ruinas |  | Yuscarán |  | Catacamas |  | La Esperanza |

Anexo 3

Cuestionario 1

Preguntas
Nombre de su hotel
Nombre del contacto y correo electrónico
1. Cantidad de habitaciones
2. Número de camas. Cantidad total, incluyendo individuales, dobles, queen y king size
3. Comparación del porcentaje de ocupación actual con el del año anterior.* Marzo – actualidad: 0% Año 2018-2019:
4. Porcentaje promedio de turistas alojados en su hotel según procedencia: Nacional y extranjero.* ¿Qué nacionalidad es más frecuente? ¿Propósito principal del viaje? Ocio o negocios. ¿Familias, jóvenes, parejas (solas o con niños)?
5. Estancia media en días*
6. Cantidad de empleos que genera
7. ¿Cuál es la tarifa media diaria? Tarifa de habitación individual en Lempiras.
8. ¿Su hotel utiliza algún sistema de reservas? Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué sistema usa?
9. ¿Su hotel dispone de algún medio de reservas en línea? (Ejemplo: Booking).

10. ¿Utiliza redes sociales? ¿Cuál (es)?

11. ¿Debido a la situación actual, ha tenido que realizar despidos? ¿Cuántos? ¿Qué medidas tomó en relación al RRHH?

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia

*Datos del año 2019, previo a la pandemia.

Anexo 4

Cuestionario 2

Respuesta – Si o No

1. ¿Emplea a la juventud local?

2. ¿Está vinculado a la cadena de valor local (artesano, productores de bienes y servicios)?

3. ¿Desarrolla actividades de RSE (responsabilidad social empresarial)?

4. ¿Estimula o apoya el arte y la cultura local? ¿Ejemplo?

5. ¿Apoya en la formación del recurso humano, principalmente los jóvenes y al pueblo Lenca?

6. ¿El dinero gastado por los turistas y visitantes, promueve el desarrollo económico local?

7. ¿Los turistas tienen contacto directo con la población local?

8. ¿Cuenta con un sistema para que los turistas evalúen la calidad de sus servicios?

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia