



II Conversatorio de Gestores Turísticos Municipales

Panel:

"LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO TURÍSTICO. DE LOS SERVICIOS BÁSICOS A LA INNOVACIÓN INTEGRAL"

Día: 20 de julio, 2026

Lugar: Auditorio Institucional Cora Ferro Calabrese de la Universidad Nacional de Costa Rica, sede Heredia.

Horario: 08:30 a 09:30 am

Charla Inaugural: Dr. Gabael Armas

A continuación, se presenta un resumen exhaustivo y detallado basado exclusivamente en la presentación sobre la **Gestión Municipal en el Desarrollo Turístico**.

1: Introducción a la Gestión Municipal Moderna

La gestión municipal ha dejado de ser una administración de servicios básicos para convertirse en un motor de **innovación integral** en el desarrollo turístico. El punto de partida de este modelo, ejemplificado por la Oficina de Turismo de la Municipalidad de Heredia, es el reconocimiento de que el gobierno local debe liderar la transformación del territorio.

El título de la ponencia, "**De los servicios básicos a la innovación integral**", sugiere un cambio de paradigma donde la municipalidad no solo mantiene la infraestructura, sino que crea estrategias de valor añadido para el sector turístico. Esta visión se apoya en la integración de plataformas digitales y recursos informativos que conectan al ciudadano y al turista con la oferta local.

2: El Modelo de Gestión y Planificación Local



Para alcanzar un desarrollo turístico efectivo, se establece una hoja de ruta técnica que inicia con el **trabajo en equipo** y el fortalecimiento institucional. Los componentes críticos identificados para este proceso son:

1. **Diagnóstico de gestión actual:** Un análisis profundo de las capacidades y recursos existentes antes de implementar nuevas políticas.
2. **Plan de Desarrollo Turístico Local:** La creación de un documento estratégico que guíe las acciones del cantón a largo plazo.
3. **Transición de modelos:** Se menciona específicamente una **transición de un modelo de gestión activo a un pasivo**. En este contexto técnico, esto implica que la municipalidad evoluciona de ser el único ejecutor a ser un facilitador que permite que el ecosistema turístico funcione de manera orgánica.

3: La Municipalidad como Facilitadora de Experiencias

Un concepto central es la **experiencia humana** como eje de la gestión. Se plantea que la municipalidad no es un ente aislado, sino el facilitador que propicia las condiciones necesarias para que ocurra el punto de encuentro entre:

- Las organizaciones o empresas turísticas.
- El cliente o usuario de los servicios turísticos y culturales.

Bajo este enfoque, el éxito de la gestión no se mide solo en obras físicas, sino en la calidad de la interacción que el turista tiene con el patrimonio y el comercio local, siendo el gobierno local el garante de que ese entorno sea favorable.

4: El Proceso de la Cultura de Innovación

Un modelo de "**Cultura de Innovación**" es un proceso de filtrado y transformación que convierte necesidades en soluciones. El proceso se desglosa de la siguiente manera:

- **Entradas (Input):** Proviene de los funcionarios municipales y de la comunidad, quienes identifican **necesidades y problemas** específicos del territorio.
- **El Filtro (Proceso):** Para que una idea se convierta en innovación, debe pasar por cuatro pilares o columnas fundamentales:
 1. **Motivación:** Tanto intrínseca como extrínseca de los involucrados.
 2. **Actores/Líderes/Redes:** El capital humano que impulsa el cambio.
 3. **Recursos:** La gestión de recursos tanto escasos como abundantes.



4. Alianzas/Redes: La colaboración externa e interna.

- **Salida (Output):** El resultado final es la implementación de **soluciones innovadoras** que resuelven los problemas iniciales planteados por la comunidad.

5: La Matriz de Innovación Municipal

Para operacionalizar la innovación, se propone una **Matriz de Innovación Municipal**, la cual es alimentada por el **Liderazgo** y sostenida por **Recursos y Sistemas**. Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes estratégicos:

1. **Generación de Nuevos Conceptos:** Enfocada en aportar "ideas frescas para el turismo" que rompan con los modelos tradicionales.
2. **Desarrollo de Producto:** Acciones concretas como la **creación de rutas o atracciones** nuevas que diversifiquen la oferta del cantón.
3. **Innovación de Procesos:** Modernización administrativa a través de la **digitalización de trámites**, facilitando la gestión empresarial y del visitante.
4. **Adquisición de Tecnología:** El uso de **herramientas modernas** para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario.

El objetivo final de aplicar esta matriz es el **aumento de la competitividad** del destino turístico.

6: Conclusiones sobre la Transformación Territorial

En conclusión, la gestión municipal presentada propone un modelo donde el liderazgo es el insumo principal para mover los sistemas y recursos hacia una mayor competitividad. La transición hacia la innovación integral requiere:

- Superar la visión de prestador de servicios básicos para ser un estratega del desarrollo.
- Integrar a la comunidad y a los funcionarios en el ciclo de resolución de problemas.
- Utilizar la tecnología y el desarrollo de nuevos productos (rutas y atracciones) como herramientas de diferenciación.

Este enfoque asegura que el Plan de Desarrollo Turístico Local no sea solo un documento, sino un proceso dinámico de creación de valor que mejora la **experiencia humana** en el territorio.

Imágenes Graficas



Charla:

LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL DESARROLLO TURÍSTICO. DE LOS SERVICIOS BÁSICOS A LA INNOVACIÓN INTEGRAL



Dr. **Gabel Armas**,
Director de la Escuela de
Administración de la
Universidad Nacional de
Costa Rica.