



II Conversatorio de Gestores Turísticos Municipales

Panel:

**"El rol de la persona Gestora turística como
agente de desarrollo territorial:**

***liderazgo, articulación y transformación de los
destinos"***

Día: 20 de julio, 2026

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

Horario: 01:30 a 02:00 pm

Nota: La presentación la confecciono la señora Msc. Norem Rojas Morales director del Centro Nacional Especializado en Turismo (CENETUR) del Instituto Nacional de Aprendizaje y fue presentada por el Msc. César Chaves Agüero

Este resumen exhaustivo detalla el contenido de la presentación titulada "El rol de la persona Gestora turística como agente de desarrollo territorial: liderazgo, articulación y transformación de los destinos", analizando los pilares que definen el éxito de un territorio y la labor profesional necesaria para alcanzarlo.

1: La Definición de un Territorio Turístico Exitoso

La premisa fundamental: el liderazgo y la articulación son los motores que transforman un destino. Para comprender esta transformación, es necesario identificar qué características hacen que un territorio sea competitivo y próspero en el ámbito turístico. Un territorio exitoso no depende únicamente de sus atractivos, sino de una serie de factores estratégicos:

- **Identidad clara:** El destino debe poseer elementos diferenciadores que lo distinguan de otros.
- **Gobernanza y Liderazgo:** Es vital contar con actores locales que trabajen de forma coordinada hacia una visión común.



- **Experiencias de calidad:** No basta con tener recursos naturales o culturales; estos deben transformarse en vivencias satisfactorias para el visitante.
- **Beneficios comunitarios:** El turismo debe traducirse en una mejora real en la calidad de vida de la población local.
- **Sostenibilidad:** La protección de los recursos es la base que garantiza la viabilidad del destino a largo plazo.

Además de estos pilares, se destaca que la diversificación de la oferta es crucial para evitar la dependencia de un solo atractivo. Esto debe ir acompañado de una inversión constante en infraestructura y accesibilidad, que incluye vías de comunicación, señalización adecuada, seguridad, conectividad tecnológica y servicios básicos de calidad. Finalmente, la capacidad de innovación y adaptación mediante el uso de datos (DATA) y la escucha activa del visitante permite que el territorio evolucione según las demandas del mercado.

2: El Turismo como Herramienta de Desarrollo Local

La gestión turística se presenta como una disciplina que elimina el factor de la "casualidad" en el éxito de los destinos. Los resultados positivos son siempre consecuencia de una gestión articulada que une recursos, actores y una visión de futuro bien definida.

El valor del turismo para una localidad radica en su capacidad de fortalecer la economía sin generar una dependencia exclusiva de una sola actividad productiva. Esto permite una resiliencia económica mayor ante crisis sectoriales. En este contexto, surge la figura de la persona gestora turística, cuyas funciones son determinantes para convertir el potencial de un lugar en una oportunidad de desarrollo tangible.

La fuente enfatiza que la riqueza natural por sí sola no genera desarrollo automáticamente; se requiere de una intervención técnica y humana para transformarla en oportunidades económicas y sociales para la región.

3: Perfil y Competencias de la Persona Gestora Turística

Para que un gestor sea un verdadero agente de cambio, debe poseer un perfil equilibrado entre conocimientos técnicos y habilidades humanas. Estas competencias se desglosan de la siguiente manera:

Competencias Técnicas:

- **Planificación turística y gestión de destinos:** Capacidad para proyectar el crecimiento del territorio.



- **Marketing turístico:** Conocimientos para posicionar el destino en los mercados adecuados.
- **Sostenibilidad y gestión de proyectos:** Asegurar que los proyectos sean viables y respetuosos con el entorno.
- **Análisis de datos:** Utilización de información estadística para la toma de decisiones.

Competencias Blandas:

- **Liderazgo y negociación:** Capacidad para guiar a los grupos de interés y alcanzar acuerdos.
- **Comunicación e innovación:** Transmitir ideas de forma clara y buscar soluciones creativas.
- **Trabajo colaborativo y resolución de conflictos:** Gestionar las diferencias naturales entre los diversos actores del territorio.

Un aspecto crítico mencionado es que el gestor moderno debe evolucionar de un rol puramente operativo a uno de estrategia territorial. Su valor principal no es trabajar de forma aislada, sino tener la habilidad de lograr que los demás actores trabajen juntos de manera armónica.

4: La Función Articuladora y el Proceso de Desarrollo

La persona gestora turística actúa como el nodo que conecta a los diferentes estamentos de la sociedad. Esta labor de articulación territorial implica vincular a:

- La Municipalidad y las instituciones públicas.
- Las empresas privadas, cámaras y asociaciones gremiales.
- Los actores enfocados en la cultura y el ambiente.
- La academia (universidades y centros de formación).
- Los líderes comunales y la sociedad civil.

Para desarrollar efectivamente un territorio, el gestor sigue un proceso lógico de intervención:

1. **Identifica oportunidades:** Analiza recursos naturales, patrimonio cultural y potencial para nuevos productos.
2. **Organiza actores:** Establece mesas de trabajo y estructuras de gobernanza.
3. **Planifica:** Diseña planes estratégicos y tácticos.



4. **Gestiona recursos:** Busca fuentes de financiamiento y cooperación técnica.
5. **Impulsa resultados:** Mide el éxito a través del incremento en la visitación, la generación de empleo y la atracción de inversiones.

La transformación es evidente al comparar el "antes" y el "después" de una gestión profesional. Mientras que antes se observa poca coordinación, una oferta dispersa y baja visitación, después de la intervención surgen rutas turísticas, una marca destino sólida, eventos de promoción y, lo más importante, encadenamientos productivos que benefician a múltiples sectores.

5: Desafíos Actuales y el Rol de las Alcaldías

El entorno global impone retos significativos que los gestores deben ser capaces de anticipar y gestionar. Los escenarios actuales son complejos y cambiantes, marcados por factores como:

- El cambio climático y los desastres naturales.
- La desigualdad social y la presión sobre los recursos naturales.
- La transformación tecnológica acelerada.
- La incertidumbre económica.

Ante esta realidad, la gestión debe basarse en principios de sostenibilidad, participación, resiliencia, innovación y cooperación. Se debe hacer un llamado directo a las alcaldías para que asuman un rol proactivo en el fortalecimiento de la gestión turística municipal mediante:

- La profesionalización de sus equipos técnicos.
- La inclusión del turismo en los planes de desarrollo cantonal.
- La creación de espacios formales de gobernanza.
- El impulso de alianzas público-privadas.
- La medición constante de resultados e impactos.

La pregunta planteada es fundamental para los gobiernos locales: "¿Está su municipalidad gestionando el turismo o simplemente esperando que el turismo suceda?".

6: Casos de Éxito y Aplicación Práctica

Para ilustrar estos conceptos, se utilizan el caso de Monteverde, Costa Rica. En este destino, la gestión no se limitó a la promoción, sino que:



- Integró activamente a la comunidad local.
- Priorizó la protección de los recursos naturales.
- Diversificó su oferta y posicionó una marca territorial basada en la sostenibilidad. Como resultado, Monteverde ha logrado el reconocimiento mundial, la conservación de sus ecosistemas y una generación de empleo local constante.

Otro ejemplo práctico es el desarrollo de una ruta turística rural. El gestor interviene en un cantón donde existen atractivos aislados (gastronomía, fincas, artesanía) y, mediante la organización de mesas de trabajo y capacitación, los convierte en un producto territorial integrado. Esto genera resultados directos como el incremento en el gasto del turista, una mayor permanencia en la zona y más ingresos para las familias rurales.

Como conclusión, se reitera que los territorios no se desarrollan por el simple hecho de poseer atractivos; el desarrollo es el resultado de la existencia de personas capaces de organizarlos, gestionarlos y proyectarlos estratégicamente.

Imágenes Graficas

Charla:

" El rol de la persona Gestora turística como agente de desarrollo territorial: *liderazgo, articulación y transformación de los destinos* "

Moderador **César Chaves Agüero** es especialista en Gestión de Recursos Naturales



para Ecoturismo, Bienestar Forestal y Turismo Rural Regenerativo, con amplia experiencia en formación profesional, gestión de proyectos, educación ambiental y sostenibilidad. Su trayectoria incluye una importante labor en el Núcleo de Turismo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), donde participa en procesos de investigación y fortalecimiento del talento humano y la innovación del sector turístico nacional.

Actualmente lidera Bosques y Salud, una iniciativa orientada a integrar la salud humana, la conservación de los ecosistemas y el desarrollo territorial mediante programas de capacitación, investigación aplicada y experiencias de conexión con la naturaleza. Su enfoque promueve modelos de desarrollo regenerativo capaces de



generar valor ambiental, social y económico para comunidades, empresas e instituciones.