

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO
ESTRATEGIAS TURÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE
ARMENIA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE

PRESENTADO POR
LICENCIADA MARISOL FLORES DE PINEDA

DOCENTE ASESOR
MAESTRO JOSÉ JUAN MARROQUÍN DE LEÓN

AGOSTO, 2023
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGUENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO

SIGLAS UTILIZADAS

- ADESCO Asociación para el Desarrollo Económico y Social Comunitario
- BCR Banco Central de Reserva
- CA-8 Carretera 8
- CORSATUR Corporación Salvadoreña de Turismo
- COVID-19 Enfermedad causada por el coronavirus SARS-CoV
- CMI Cuadro de Mando Integral
- DOM Dirección de Obras Municipales
- FENADESAL Ferrocarriles de El Salvador
- FODA Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
- ISTU Instituto Salvadoreño de Turismo
- MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería
- MARN Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales
- MINEDUCYT Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
- MITUR Ministerio de Turismo
- NTIC Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación
- ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OMT Organización Mundial del Turismo
- PIB Producto Interno Bruto
- PNC Policía Nacional Civil
- TGS Teoría General de Sistemas
- 4Rs Reutilizar, Reciclar, Reducir, Recuperar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Situación problemática y delimitación	10
1.1.1 Dimensión teórica	10
1.1.2 Dimensión temporal.....	13
1.1.3 Dimensión espacial.....	13
1.2 Enunciado del problema	14
1.3 Preguntas de investigación	14
1.4 Objetivos de la investigación	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 Justificación del estudio	15
1.6 Límites y alcances.....	17
1.6.1 Límites	17
1.6.2 Alcances	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	20
2.1 Antecedentes del problema	20
2.2 Teorías y conceptos.....	21
2.2.1 Potencial y recursos turísticos	21
2.2.1.1 Tipos de atractivos turísticos.....	24
2.2.1.2 Diagnóstico del potencial turístico.....	28
2.2.2 Factores que inciden en el desarrollo turístico	28
2.2.2.1 Modelo estratégico FODA.....	29
2.2.3 Estrategias de desarrollo turístico	30
2.3 Marco jurídico y procedimental.....	35
2.3.1 Constitución de la República de El Salvador o Ley Primaria.....	35
2.3.2 Marco jurídico del sector turístico	36
2.3.2.1 Ley de Turismo.....	36
2.3.2.2 Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural.....	37
2.3.2.3 Ley del Medio Ambiente.....	37
2.3.2.4 Ley de áreas naturales protegidas.	38

2.3.2.5 Ley de CORSATUR.	38
2.3.2.6 Ley de Inversiones.	39
2.3.2.7 Ley de Protección al Consumidor.	39
2.3.3 Reglamentos	41
2.3.4 Políticas	41
2.4 Contextualización.....	42
2.4.1 Turismo en el mundo	43
2.4.2 Turismo en El Salvador	44
2.4.3 Turismo en Armenia	46
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	47
3.1 Enfoque de la investigación	47
3.2 Diseño de la investigación	47
3.3 Tipo de estudio	48
3.4 Diseño de recolección	48
3.5 Población y muestra	49
3.5.1 Población.....	49
3.5.2 Muestra	49
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	51
3.6.1 Técnicas	51
3.6.2 Instrumentos.....	51
3.7 Operacionalización de variables/categorías.....	52
3.8 Validación del instrumento	55
3.9 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información	55
3.10 Consideraciones éticas	57
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
4.1 Hallazgos de la investigación	58
4.1.1 Entrevista	58
4.1.2 Lista de chequeo	75
4.2 Análisis e interpretación de resultados por categoría	77
4.2.1 Potencial turístico	77
4.2.2 Factores que inciden en el desarrollo turístico	82
4.2.3 Estrategias de desarrollo turístico	87

CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estrategias de desarrollo turístico	32
Figura 2 Principios de sostenibilidad del turismo	34
Figura 3 Contextualización del turismo	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Atractivos turísticos según Kotler	25
Tabla 2 Atractivos turísticos según Gómez y Palomeque	25
Tabla 3 Atractivo turístico potencial del municipio de Armenia	27
Tabla 4 Constitución de la República de El Salvador	35
Tabla 5 Marco jurídico del sector turístico	39
Tabla 6 Unidades de muestra	50

INTRODUCCIÓN

El turismo presenta cada día más y mejores oportunidades en todas las dimensiones del desarrollo para los residentes de diferentes lugares, esto ha sido posible gracias a la identificación de atributos únicos y relevantes en los territorios, y ha dado lugar a la creación de marcas identitarias y reconocidas a nivel nacional e internacional con relación a los servicios y productos turísticos que ofrecen.

La investigación “Estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate” tiene como propósito identificar dichas estrategias turísticas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes, preservando la identidad cultural y consciencia medioambiental, sin dejar a nadie atrás, con equidad e igualdad de oportunidades para todos, generando desarrollo local sostenible. En este sentido, se propone un plan de identificación de estrategias para aumentar la oferta y los servicios turísticos para alcanzar el propósito planteado. A continuación, se presenta el contenido capitular de la investigación:

Capítulo I. Planteamiento del problema: el capítulo hace un esbozo del problema detectado que despertó el interés para realizar la investigación, así, se plantea de forma breve la dimensión teórica, temporal y espacial para realizar la investigación, el enunciado del problema o preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, por último, los límites y alcances.

Capítulo II. Marco teórico de referencia: hace un recorrido sobre la teoría y conceptos vinculados al problema de investigación, para comprender las implicaciones que este conlleva, pero también se contrasta los estudios que anteceden a la presente investigación. En resumen, el capítulo refiere a los antecedentes, la teoría y conceptos básicos, el marco jurídico y la contextualización del problema.

Capítulo III. Diseño metodológico: contiene la metodología utilizada para realizar la investigación, consta de los siguientes apartados; enfoque de la

investigación, método utilizado, tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información, operacionalización de variables, validación de instrumento, estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información, por último, las consideraciones éticas consideradas durante el proceso de investigación.

Capítulo IV. Presentación, análisis e interpretación de resultados: se presentan los hallazgos obtenidos de la investigación realizada con su respectivo análisis e interpretación por categoría, insumos que coadyuvan al planteamiento de las conclusiones, recomendaciones y generación de la propuesta considerada para brindar solución a la problemática que dio origen a la investigación.

Fuentes de información: constituye los medios consultados de los cuales se sustrajo o interpretó información durante el proceso investigativo y que dan soporte científico a la teoría y análisis realizado.

Anexos: apartado constituido por los documentos que confirman la realización de la investigación; plan de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, matriz de congruencia, instrumentos utilizados, álbum fotográfico, currículum de consultora, cronograma y presupuesto para la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática y delimitación

En El Salvador a raíz de la pandemia por el Covid-19 se ha detectado un deterioro en las dimensiones del desarrollo sostenible y mejorar estas condiciones tardará años, para superar esta situación es necesario el acompañamiento e involucramiento de diversos actores nacionales y extranjeros que puedan aportar ideas o se conviertan en cooperantes generadores de desarrollo.

En el departamento de Sonsonate el municipio de Armenia ha sufrido el impacto de la crisis sanitaria, provocando bajo crecimiento económico en las familias más vulnerables, así como escaso desarrollo. Este municipio cuenta con poco o casi nulo atractivo turístico por no haber sido un tema importante ni prioritario para los gobiernos en turno, y que, aunque tiene potencial no se le ha apostado al sector para convertirlo en una fuente de ingresos y mejora de la calidad de vida de sus habitantes. La escasez de fuentes de empleo hace que un alto porcentaje de la población se desplace diariamente a trabajar a otros departamentos como Sonsonate, La Libertad, San Salvador, entre otros, situación que ha provocado también movilidad social interna o hacia el exterior en el peor de los escenarios, todo en busca de una vida más digna, con justicia o equidad.

Otra parte de la población ha tomado el reto de emprender negocios informales para hacer frente a la falta de oportunidades de empleo o por el anhelo de tener crecimiento personal además de encontrar una fuente de sustento para su familia, la mayoría de los emprendedores son personas con escasa escolaridad, pero tienen el sueño de crecer y superarse.

1.1.1 Dimensión teórica

Una forma de generar ingresos en un territorio es a través de la creación de productos turísticos que cumplan el sueño de todo visitante, en este sentido la actividad turística de oferta y demanda hay que gestionarla a través de estrategias

que promuevan la afluencia de turistas, ya que desde el punto de vista económico el turismo puede convertirse en la clave para el desarrollo local y una partida importante para el comercio internacional a nivel macroeconómico.

Así, las estrategias turísticas constituyen una herramienta de planificación para diseñar productos y servicios turísticos congruentes con las expectativas, intereses, emociones y motivaciones del segmento de mercado que se desea atender, construyendo un destino turístico reconocido por una marca que genera desarrollo local y posibilita el mejoramiento de la calidad de vida de los residentes.

Según Kotler, Gertner, Rein y Haider (2007) a los componentes que forman parte de la estrategia competitiva de un sitio hay que prestarles mucha atención, pues forman parte del esfuerzo colectivo, además de tratarse de condiciones creadas para diseñar un escenario favorable económicamente, construyendo valor para los residentes y para todos los negocios que coexisten en el lugar.

El potencial turístico es una categoría importante y digna de ser analizada y aprovechada en un territorio para fortalecer un andamiaje de actividades seleccionadas intencionalmente para entregar una mezcla de valor exclusiva o singular al demandante de productos turísticos. En este sentido, el potencial turístico se refiere a la capacidad que tiene un territorio para atraer turistas nacionales y extranjeros por sus recursos, productos turísticos y por la satisfacción de sus necesidades durante su permanencia, estas actividades pueden estar ligadas al medio natural, patrimonio cultural, historia, actividad económica y comercial, prestación de servicios, infraestructura y cualidades de su gente.

Otros elementos que merecen ser estudiados son los factores que influyen en el desarrollo turístico, el analizar los factores internos y los factores externos mediante el modelo estratégico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), brinda un escenario propicio para el diseño de estrategias turísticas que conlleven pasar al siguiente nivel en materia turística, trascendiendo de un estado precario a un estado de crecimiento y desarrollo del territorio en armonía

con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), potenciando la afluencia de visitantes.

Estas estrategias de desarrollo turístico deben ser parte de un proceso de cambio visionario que identifique la línea base de condiciones para gestionar desarrollo turístico sostenible, tomando en consideración un tiempo prudencial para realizar los cambios que se requiere, pero con participación de actores clave para que el proceso sea exitoso.

Actualmente el municipio de Armenia no cuenta con suficientes estrategias turísticas para atraer visitantes, la delincuencia y falta de inversión han constituido por décadas un problema para generar empleos e ingresos para gran número de familias, esto incide negativamente en el progreso del territorio; por otra parte, existe potencial turístico pero hay que desarrollarlo, hay que apostarle al sector, ofrecer incentivos para promover la inversión privada es una buena alternativa además de que el gobierno local prepare las condiciones idóneas para edificar características peculiares del territorio en función de que los residentes mejoren su calidad de vida y se procure el cumplimiento de metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como parte del inventario de potencialidades turísticas con que cuenta el municipio de Armenia están: Reserva natural Finca San Eugenio, ex estación del ferrocarril, caminata a Las Peñitas, Polideportivo, Parque Tomás Regalado y caminata o senderismo a Peña Nanahuatzin en el municipio de Tepecoyo, estos constituyen espacios abiertos a la recreación y ecoturismo.

Las bellas artes también han engalanado al municipio, pero lamentablemente su legado no se ha aprovechado, por ejemplo en literatura cabe mencionar que Armenia es cuna de importantes personajes histórico-culturales como la escritora y poetisa Margarita del Carmen Brannon Vega conocida por su seudónimo como Claudia Lars, y la escritora Consuelo Suncín de Saint-Exupéry quien fue esposa del famoso escritor francés Antoine de Saint-Exupéry autor de la famosa obra El Principito, en ella, la rosa representa a Consuelo. Don Juan de Dios Galán, historiador, poeta y escritor. En la disciplina musical se mencionan: Rafael

Barrientos, cuya orquesta fue muy conocida tanto a nivel nacional como internacional como la Orquesta de Lito Barrientos. En pintura, poesía y música se recuerda a Jehová Guerra.

Actualmente ha surgido nuevas generaciones representantes de las bellas artes: Ena Álvarez es una exponente importante de la literatura, Leonardo Yong Romero, Francisco Sigüenza y Armando Rivera destacan en pintura; en música se menciona a Francisco Ábrego, Francisco Lemus, Tito Mira, Arnoldo Cortez, entre otros.

Un punto importante en este estudio es motivar a los actores involucrados a apoyar y dar valor al trabajo que realizan los nuevos representantes de las bellas artes mediante la creación de nuevos escenarios y estrategias para el desarrollo turístico a través de un enfoque cultural.

Por otra parte, las fiestas patronales se celebran del 16 al 24 de noviembre en honor a Santa Teresa de Jesús, está influenciada por la cultura precolombina, pues se elabora una diversidad de platillos típicos como atoles, pupusas, tamales, dulces de frutos de temporada, entre otros, como parte de la herencia cultural.

1.1.2 Dimensión temporal

La investigación se realizó en el período comprendido entre el 1 de marzo de 2022 y el 30 de abril de 2023, la recolección de la información fue transversal debido a que sólo una vez se recogió información para analizar el problema, surgiendo de ahí la propuesta de estrategias turísticas para intervenir efectivamente al territorio y brindar solución a la problemática planteada, pretendiendo que el alcance de resultados se desplace del presente al futuro, en este sentido, el estudio es de carácter prospectivo.

1.1.3 Dimensión espacial

El espacio geográfico contemplado para la investigación fue el municipio de Armenia, departamento de Sonsonate, República de El Salvador, este limita con los

municipios de Ciudad Arce y El Congo al norte, con San Julián al oeste, con Sacacoyo al este y con Tepecoyo al sur. El estudio se realizó con población experta en el tema y residente en el casco urbano de la ciudad de Armenia.

1.2 Enunciado del problema

¿Cómo las estrategias turísticas contribuyen al desarrollo del municipio de Armenia departamento de Sonsonate?

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el estado del potencial turístico que posee el municipio de Armenia?
- ¿Cómo inciden los factores internos y los factores externos en el desarrollo turístico del municipio de Armenia?
- ¿Cómo las estrategias de desarrollo turístico permiten la mejora de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Armenia?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 *Objetivo general*

- Identificar estrategias turísticas que contribuyan al desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- Elaborar un diagnóstico del potencial turístico que posee el municipio de Armenia
- Analizar los factores internos y los factores externos que inciden en el desarrollo turístico del municipio de Armenia.

- Proponer estrategias de desarrollo turístico que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio de Armenia.

1.5 Justificación del estudio

A partir de septiembre de 2015, la Agenda 20-30 para el Desarrollo Sostenible con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) cobran cada día más importancia en los países en desarrollo debido a la dura situación que enfrentan, principalmente por el elevado índice de pobreza que se ha agudizado por el impacto de la crisis sanitaria generada desde 2019; cada país se encuentra buscando formas inteligentes de sobrellevar el desajuste en todas sus dimensiones.

El gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Turismo ha decidido apostarle más al sector turístico, esta coyuntura del gobierno en turno hay que aprovecharla para que los municipios se empoderen y generen cambios en este sector, y que a futuro estos cambios puedan transformarse en estructurales al llegar a ser sostenibles. En la Guía de planificación turística: Un instrumento para el desarrollo local en El Salvador (2016), se plantea:

El Ministerio de Turismo promueve el turismo como una actividad económica de primera magnitud, reconociendo que este sector es un medio estratégico para contribuir de manera efectiva al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por el Gobierno de El Salvador, reconociendo a este rubro como un sector que contribuye a la generación de empleos, a la reducción de la pobreza, y a mitigar los flujos migratorios. (p.13)

Por tanto, el gobierno de El Salvador para aliviar un poco la crisis económica se ha dado a la tarea de promover el turismo no solo a nivel local sino también a nivel mundial. Esto explica la programación de certámenes que conlleva la visita de extranjeros a diversos espacios turísticos, dinamizando la economía del territorio mediante la creación de oportunidades a los jóvenes para la obtención de ingresos

que luego comparten con su familia. El Plan Nacional de Turismo en su versión 2030, menciona:

En la planificación del turismo a nivel nacional, y en el caso de El Salvador, cuyo enfoque es territorial, la gestión turística debe apegarse a ciertas reglas que permitan, no sólo aprovechar los beneficios de transformación económica y social que se derivan del turismo sino garantizar la conservación y el manejo responsable de sus recursos naturales, culturales y sociales, es decir, se deben observar criterios básicos de planificación y gestión, de lo contrario la actividad turística puede representar riesgo considerable para los entornos patrimoniales y para las poblaciones de los destinos turísticos. (p. 41)

En este sentido, el municipio de Armenia departamento de Sonsonate, para superar la grave crisis del incipiente desarrollo que posee debe buscar formas y medios que potencien al sector turístico y logren posicionar al municipio como un destino turístico amigable con el medioambiente, con respeto por la cultura y el arte, y que además se evidencie el mejoramiento de la calidad de vida en sus habitantes a través de la generación de nuevas, decentes y dignas fuentes de empleo con ingresos justos para reducir significativamente el nivel de pobreza.

Cabe mencionar, que Armenia es la puerta de entrada por la CA-8 que de San Salvador conduce al departamento de Sonsonate y Ruta de las Flores, actualmente forma parte del proyecto de la Ruta Turística Cocotera como un esfuerzo conjunto de los 16 municipios del departamento de Sonsonate: Armenia, Sonzacate, San Julián, Salcoatitán, San Antonio del Monte, Acajutla, Santa Catarina Masahuat, Cuisnahuat, Nahulingo, Santo Domingo de Guzmán, Santa Isabel Ishuatán, Caluco, Sonsonate, Juayúa, Izalco y Nahuizalco, estos se han aliado para promover el turismo local; también es parte de la Micro-región Los Izalcos junto a Caluco, Izalco, San Julián, Cuisnahuat y Santa Isabel Ishuatán.

Dada la importancia de la ubicación estratégica y potencial turístico para generar fuentes de empleo e ingresos a buena parte de la población, invertir en el sector turístico traerá como consecuencia desarrollo local, pero se necesita

implementar estrategias clave para aprovechar las oportunidades de crecimiento del turismo interno provocado por la pandemia Covid-19 y además promoción hacia afuera, ya que cada vez que una persona emprende un viaje busca un atractivo en el lugar de destino, transporte, gastronomía, cultura, alojamiento, seguridad, esparcimiento, infraestructura, entre otras propuestas. Se estima que el desarrollo del sector turístico beneficiará a la población residente y al turista tanto nacional como extranjero al tener una opción más en la cartera de destinos que puede visitar.

Todo lo anterior, explica lo relevante y pertinente de la investigación, porque se ha identificado una serie de variables que se pueden trabajar mediante avances progresivos de actividades y gestión de proyectos que fortalecerán las dimensiones del desarrollo turístico sostenible; además, la contribución del turismo al desarrollo cada día toma más importancia, ya que es uno de los sectores más activos y con mayor crecimiento, y su aporte debe ser reconocido por los gobiernos locales por la reducción de la pobreza que trae consigo; bajo esta perspectiva se plantean estrategias turísticas que conllevarán a generar una mejora sustancial en las dimensiones sociocultural, económica, política y ambiental del desarrollo.

Así, el estudio pretende despertar el interés para que diversos actores se involucren y contribuyan a trabajar juntos en proyectos de desarrollo local, y a las nuevas generaciones de estudiantes de diferentes niveles educativos les sirva para que tengan un referente para realizar otras investigaciones que beneficien tanto al municipio de Armenia como a su población o que sirva de modelo para otros municipios, y que en un futuro ésta sea capaz de cambiar paradigmas obsoletos de pensamiento y acción.

1.6 Límites y alcances

1.6.1 Límites

- ✓ Aunque el desarrollo local es una prioridad para el actual gobierno municipal, aún existe resistencia o falta de compromiso para colaborar por parte de algunas instituciones y ciudadanos que no creen en proyectos de desarrollo local desde abajo, desde lo endógeno, esto significa que el acceso a la

información y su calidad puede verse afectado ante la falta de credibilidad de las personas entrevistadas.

- ✓ El contenido del informe final del estudio solo es una propuesta sugerida por la investigadora al señor alcalde y su Concejo Municipal, tomar en cuenta el estudio para la implementación dependerá de la importancia, los recursos y la gestión que el ente gubernamental considere pertinente hacer.
- ✓ La escasa literatura e investigaciones recientes con validación científica respecto al tema en estudio ha restado la consulta de documentos para la investigación.

1.6.2 Alcances

- ✓ El estudio comprendió determinar el potencial turístico del municipio de Armenia, lugares, historia, actividades religiosas, personajes sobresalientes, cultura, pintura, música, entre otros, visto desde el punto de vista de las unidades de análisis.
- ✓ Al analizar los factores internos y los factores externos que inciden en el desarrollo turístico de Armenia, se detectó los aspectos en los que se debe trabajar para crear una cultura consciente de la necesidad de buscar mejores alternativas para el desarrollo turístico sostenible y potenciar así la afluencia de visitantes.
- ✓ La propuesta del estudio contempló la identificación de estrategias de desarrollo turístico que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los residentes, esperando que se reduzca la pobreza en el mediano plazo, y que estos cambios que se vayan realizando estén en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todas sus dimensiones.

- ✓ Si el gobierno local decide tomar en cuenta el producto resultante de la investigación, ésta se convertirá en la línea base de comparación entre el antes y el después de implementadas las estrategias de desarrollo turístico sostenible planteadas como resultado de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del problema

Armenia, uno de los 16 municipios del departamento de Sonsonate, República de El Salvador. El Salvador (2007), la población asciende a 34,912 habitantes, de los cuales 16,798 son hombres y 18,114 son mujeres, viviendo 23,994 en el área urbana y 10,918 en el área rural.

Por otra parte, el territorio posee una extensión de 65,64 Km² y una altitud de 515 metros sobre el nivel del mar, su nombre primitivo era “Guaymoco”, que en Náhuat significa “Lugar donde está el adoratorio de las ranas”. Después de la conquista de los españoles, cambió de nombre por el de “San Silvestre de Armenia”, actualmente se conoce por Armenia. En 1824 fue anexada a Sonsonate, el 22 de febrero de 1881 obtuvo el título de Villa y el 9 de septiembre de 1919 se le otorgó el título de ciudad; está dividida en 9 cantones y 72 caseríos, sus cantones son: Azacualpa, El Cerro, El Guayabo, El Rosario, La Puerta, Las Crucitas, Las Tres Ceibas, Los Mangos y Valle Nuevo. La economía tiene su base en la producción agrícola de granos básicos, café, hortalizas, frutas y caña de azúcar. En cuanto a industria destaca la fabricación de ladrillo de barro cocido. El sector comercial cuenta con diversos locales de interés como: tiendas, plazas comerciales, bazares, comedores, panaderías, cafeterías, librerías, joyerías, farmacias, entre otros (Cultura Azul, s.f.).

La oferta turística es muy limitada debido a la falta de incentivos para la inversión en este rubro y aunque tiene potencial, aún no se da el primer paso para poder desarrollarlo, se percibe falta de interés y compromiso por parte de diversos actores. Las campañas de marketing turístico que se diseñan son muy pocas, de igual forma las estrategias para el desarrollo del sector turístico son mínimas, ya que no se cuenta con una marca territorial que identifique al territorio por sus bondades. En cuanto a investigaciones realizadas, no se encontró suficientes estudios sobre

estrategias turísticas para el desarrollo, la única investigación formal encontrada y que en alguna medida se relaciona con el presente estudio se detalla a continuación:

Arévalo, Ayala y González (2019), para optar al grado de Técnico en Administración Turística, de la Universidad Tecnológica de El Salvador, tema “Evaluación de los recursos turísticos para promover el municipio de Armenia departamento de Sonsonate como destino turístico”, esta investigación plantea que el tema de los productos turísticos y el uso de los recursos naturales y culturales no se encuentran en el pensamiento estratégico de las autoridades del municipio. En conclusión, el estudio identificó doce recursos turísticos cuya infraestructura no posee las condiciones para el pleno disfrute de los turistas; y de los recursos turísticos identificados solo se aprovecha tres, el Festival gastronómico que se realiza una vez al mes, las Fiestas patronales y las caminatas a la Peña Nanahuatzin que no se programan periódicamente.

Es importante mencionar, que al momento de hacer el estudio no se logró visualizar con claridad, si en realidad las autoridades municipales quieren apostarle al sector turístico, pues no se conoció de convocatorias a diversos actores para hacer gestiones sobre desarrollo turístico, ni divulgación sobre productos turísticos innovadores y tampoco actividades diferentes a las rutinarias que potencien el turismo.

2.2 Teorías y conceptos

2.2.1 Potencial y recursos turísticos

El turismo actualmente es un rubro con gran valor para generar alto rendimiento tanto a nivel local como a nivel mundial, y que además provoca hermandad y acompañamiento entre regiones, por tanto, es necesario identificar los recursos turísticos y actividades complementarias que posee o se programan en un lugar, con el fin de promover la inversión que podrá catapultar el desarrollo turístico y el fortalecimiento del desarrollo humano para disminuir la pobreza y elevar la calidad

de vida de la población local. El potencial turístico está muy relacionado con los recursos y productos turísticos con los que cuenta un lugar, en esta dirección, muchos gobiernos locales de El Salvador se encuentran emprendiendo iniciativas para incrementar el turismo sostenible como parte de un sistema. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT s.f.) un recurso turístico es:

El conjunto de todos los bienes que hacen parte de un ámbito geográfico específico y que son capaces de atraer por sí mismos viajeros haciendo así posible la actividad turística. El recurso turístico es, entonces, un elemento esencial para poder explotar un destino turístico.

Fundamentado en lo anterior, si un lugar no tiene recursos turísticos que causen interés de visita a diversos sectores poblacionales, entonces no existe actividad turística por la falta de atracción. El valor cultural, las ferias, espectáculos, parques temáticos, museos, galerías de arte, teatros, estadios deportivos, plazas comerciales, mercados de artesanías, certámenes, balnearios, montañas, entre otros, son solo una muestra de lugares que pueden hechizar o cautivar a un público que busca diversión, recreación o simplemente ocio.

Martín (2018) afirma que: “el producto turístico en particular al tratarse de un servicio posee unos rasgos que lo diferencian de otros productos, tales como su intangibilidad, imposibilidad de ser almacenados, heterogeneidad, simultaneidad de producción y consumo” (p.147). Desde este punto de vista, la hostelería, gastronomía, guías turísticos, lugares recreativos o transporte y demás productos turísticos, brindan un conjunto de prestaciones con la intención de satisfacer los deseos y expectativas de los turistas, facilitando, orientando y ofreciendo un abanico de oportunidades en el destino turístico que han elegido y del cual se deben ir satisfechos. El turismo por su intangibilidad y su incapacidad de ser comparado antes de su consumo es catalogado como servicio.

La OMT define recurso turístico como: “los bienes y servicios que, gracias a la intervención de la mano del hombre y de los medios que lo sustentan, le dan vida a la actividad turística” (OMT s.f.). De lo anterior se infiere, que cuando se trabaja en el

desarrollo de un destino turístico bajo un sistema compuesto por diferentes partes, surge toda la actividad turística y alianzas que en algunos casos conforman clústeres formando una cadena de valor con el propósito de satisfacer las necesidades de la demanda turística.

La teoría aplicada en esta investigación ha sido propuesta por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy (2008), teoría relacionada con una forma de administrar y gestionar bajo el enfoque de sistemas dadas las contingencias que se van suscitando en el proceso. Esta teoría afirma, que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados, sino que existe entre ellos una sinergia para lograr la estabilidad y crecimiento de estos.

La Teoría General de Sistemas (TGS) define una serie de conceptos, principios y métodos que están relacionados con sistemas de todo tipo, y el sistema de turismo no es la excepción. Hablar de turismo desde el punto de vista de la TGS implica adentrarse en el funcionamiento de cada uno de los elementos desde una perspectiva holística e integradora, donde el todo es más importante que las partes, pues los resultados son mejores. Chiavenato (2002) afirma:

Un sistema se define como el conjunto integrado de partes relacionadas estrecha y dinámicamente, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico. Todo sistema forma parte de un sistema mayor (suprasistema, que constituye su ambiente) y está constituido por sistemas menores (subsistemas). (p.58)

El enfoque sistémico le permite al turismo conocer cómo cada uno de sus elementos se encuentran relacionados con el todo y la manera cómo va a estimular sus formas de trabajo interdisciplinarias, entendiéndose el turismo como una disciplina que posee un conjunto de relaciones, servicios e instalaciones que interactúan sinérgicamente para realizar funciones que promueven, favorecen y mantienen la afluencia y estancia temporal de los visitantes.

De Oliveira (como se citó en Ruiz y Niño, 2015) plantea el Modelo de turismo desde la perspectiva geográfica, según Leiper (1975) supone elementos interrelacionados conocidos como esenciales. Este modelo tiene la capacidad de incorporar al turismo visiones interdisciplinarias porque no está fundamentado en una disciplina en particular, sino que está apoyado permanentemente por varias disciplinas, permitiendo la incorporación de formas diferentes de turismo y demostrando elementos comunes. El Modelo del sistema turístico desde el enfoque económico, según Boullón (2006), se basa en la conceptualización del turismo como una actividad económica, oferta y demanda de recursos turísticos, donde está presente el modelo orgánico de retroalimentación con los siguientes elementos: demanda, oferta, planta turística, supraestructura, atractivo turístico y producto turístico.

Ambos modelos consideran el medio ambiente como una entidad que está en sinergia constante con las demás variables del sistema, en el caso de Armenia el medio ambiente juega un papel primordial debido a que ostenta la reserva natural de San Eugenio, paisajes y potencial atractivo de turismo. Ante esta situación el medio ambiente se vuelve una variable independiente a la que hay que aplicar nuevas formas de gestionar para ajustarse a las presiones, coacciones y contingencias para aprovechar las oportunidades que se van presentando para hacer atractivo el lugar.

2.2.1.1 Tipos de atractivos turísticos.

Armenia posee recursos con potencial turístico que aún no tienen las condiciones necesarias para atender visitantes pero que pueden convertirse en verdaderos atractivos al ser desarrollados como destinos turísticos, incorporando servicios de calidad como: transporte y comunicaciones, hoteles, cafeterías, restaurantes, servicios de recreación, museos, teatro, entre otros. “Un lugar se considera atractivo cuando sus características físicas y actividades complementarias llaman la atención de los ciudadanos locales, visitantes, empresarios e inversionistas” (Kotler et al, 2007). Si un lugar quiere ser atractivo debe iniciar un

proceso de agregar valor con innovación y ambiente empresarial para volverlo más competitivo.

Kotler et al (2007), sostiene que existen 10 tipos principales de atractivos en los que los lugares se pueden enmarcar:

Tabla 1 *Atractivos turísticos según Kotler*

N°	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS
1	Bellezas y características naturales	Lugares con vista espectacular o maravillas naturales: bosques, montañas, valles, lagos, entre otros.
2	Historia y personajes célebres	Conexiones con hechos históricos o personajes famosos
3	Zonas comerciales	Áreas de compra elegantes donde la gente adquiere bienes
4	Atractivos culturales	Interés por la cultura de la comunidad local, se promueve el arte, música, festivales de cine,
5	Recreación y entretenimiento	Lugares de esparcimiento: restaurantes, cafeterías, clubes, bares, parques, zoológicos
6	Estadios deportivos	Instalaciones deportivas y equipos reconocidos
7	Festivales y fechas conmemorativas	Festivales anuales, fiestas patronales, eventos deportivos
8	Edificios, monumentos y esculturas	Edificios locales interesantes, monumentos y esculturas únicos de clase mundial
9	Museos	Herencia histórica y artística
10	Otros atractivos	Puntos que comuniquen emoción y aventura, belleza natural y variedad cultural, experiencias.

Fuente. Elaboración propia

El sistema de clasificación que ofrece Gómez y Palomeque (como se citó en Arévalo, Ayala y González, 2019) es más resumido, pues solo presenta cinco categorías:

Tabla 2 *Atractivos turísticos según Gómez y Palomeque*

N°	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS
1	Sitios naturales	Lugares de interés paisajístico: bosques, montañas, valles, lagos, desiertos, selvas, entre otros.
2	Museos y manifestaciones culturales históricas	Recursos culturales que tienen valor artístico
3	Folklore	Acervo cultural, costumbres y tradiciones de los residentes
4	Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas	Elementos de interés turístico de carácter actualizado: arquitectura moderna
5	Acontecimientos programados	Actividades actuales o tradicionales programadas para atraer turistas: Festivales gastronómicos, carnavales, otros

Fuente. Elaboración propia

Tomando como referencia las tablas 1 y 2 y el planteamiento de Boullón con respecto al enfoque económico del turismo, no cabe duda de que los atractivos turísticos constituyen la materia prima que, mediante procesos de lubricación pertinentes, engranan la planta turística para operar, y cuyos resultados son los productos turísticos que generan valor a una marca territorial estratégicamente pensada y diseñada.

De igual manera, del análisis de las tablas 1 y 2, resulta una propuesta ecléctica de atractivos turísticos con elementos de valor para ser racionalmente utilizados en Armenia como un ancla para el desarrollo del turismo. Estos se resumen en cuatro categorías que encierran los elementos y lugares más emblemáticos que a juicio de los entrevistados reflejan el atractivo turístico potencial que se necesita para el despegue:

Tabla 3 *Atractivo turístico potencial del municipio de Armenia*

N°	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA	ATRACTIVO TURÍSTICO
1	Recursos naturales	Lugares de interés paisajístico, maravillas de la naturaleza	Reserva natural Finca San Eugenio, Cerro El Caballito, Peña Nanahuatzin, Las Peñitas y Quinta San Juan.
2	Cultura e historia	Recursos culturales que tienen valor histórico. Legado de personajes famosos. Costumbres y tradiciones.	Legado cultural de Claudia Lars y Condesa Consuelo Suncín, legado musical de Lito Barrientos; pintura, poesía y música de Jehová Guerra, archivos históricos de Juan de Dios Galán. Costumbres y tradiciones, actividades religiosas tradicionales como la preparación de la cuaresma, Vía Crucis y Santo Entierro; celebración de Fiestas patronales en honor a Santa Teresa de Ávila (16 al 24 de noviembre), Novena a San Silvestre Armenia el 31 de diciembre, gastronomía típica. Decreto 185, declaración de Armenia como sitio histórico cuna de Claudia Lars, emitido por la Asamblea Legislativa en 1997.
3	Espacios recreativos	Lugares de esparcimiento que fomentan la participación. Vivir experiencias.	Polideportivo, Estadio 21 de noviembre (como tradicionalmente se le conoce), parque Thomas Regalado, restaurantes, cafeterías, ex estación del ferrocarril, ladrilleras
4	Bellas artes	Acontecimientos para el deleite del expectante que causan emoción.	Experiencias culturales: Noches bohemias con música del recuerdo, presentación de libros, exhibición de pinturas, contemplación de pintura El Principito en el interior del domo del quiosco del parque Tomás Regalado, pintado por Leonardo Yong Romero, pinturas en Iglesia Católica por Francisco Sigüenza, pinturas en Cafetería Lili's por Armando Rivera.

Fuente. Elaboración propia

2.2.1.2 Diagnóstico del potencial turístico.

Al observar los diferentes recursos turísticos que tiene Armenia y chequear su estado, se pudo evidenciar que existe potencial para atraer visitantes, pero es necesario invertir e involucrar a los actores clave relacionados con cada una de las categorías, para trabajar de forma conjunta y convertir estos recursos en atractivos reales; esto implica preparar infraestructura y desarrollar la superestructura para crear un territorio con una marca e imagen diferente, para lograr ese objetivo se necesita de la efectiva intervención del gobierno municipal y el apoyo del gobierno central.

Actualmente la organización del gobierno municipal no cuenta con una unidad de turismo para trabajar el sector turístico y desarrollarlo. Existen esfuerzos aislados de la gerencia, unidad de comunicaciones, unidad de género y unidad de medioambiente, que en alguna medida tratan de motivar y mantienen mesas de trabajo con empresarios para que participen en actividades programadas como: capacitaciones, Festival Gastronómico (una vez al mes) y Ruta Cocotera con presencia en las fiestas patronales de los municipios que la conforman.

2.2.2 Factores que inciden en el desarrollo turístico

El desarrollo turístico está ligado a la injerencia de ciertos factores que soslayan el avance de un nivel precario a un nivel de crecimiento del sector turístico, por ejemplo: “en la medida que la tecnociencia avanza y mejora, crece el sector turismo” (Veloria, 2012). Y en la medida que un factor tiene incidencia negativa el sector no se desarrollará ni crecerá. Al respecto, toda empresa o lugar que ofrece productos o servicios turísticos son parte de un sistema abierto que a la vez forma parte de un sistema mayor (TGS), esto significa que existen variables en su entorno que influyen directa o indirectamente en la toma de decisiones, y para que este lugar se desarrolle es importante realizar estudios o análisis de cómo influyen ciertas variables.

Calvopiña (como se citó en Moreno 2019), menciona que el desarrollo turístico actualmente está contribuyendo de manera factible al desarrollo de un país y que el mismo ha permitido un avance al crecimiento de otros diversos ámbitos como son: el crecimiento económico, social, cultural y el medioambiental.

De lo anterior se infiere, que los factores que inciden en el desarrollo turístico son elementos que impactan de forma positiva o negativa el desarrollo turístico de un territorio, estos factores pueden ser internos y externos, su análisis permite diseñar estrategias enfocadas a mejorar la calidad de vida de los residentes, conduciéndolos al siguiente nivel de desarrollo.

2.2.2.1 Modelo estratégico FODA.

Para formular las estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia que reflejen los factores externos y las condiciones internas, capaces de conducir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes se utilizó el modelo estratégico FODA. Al no tener la Alcaldía un plan que guíe las acciones para alcanzar el desarrollo, el trabajo que realizan en materia turística es aislado o rutinario, no poseen nada sistematizado, estas actividades son: Festival gastronómico, celebración de Fiestas Patronales, participación en Ruta Cocotera, Caminata a Peña Nanahuatzin, Cerro El Caballito y Las Peñitas.

El análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA). El análisis FODA se basa en el supuesto de que se debe identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito. En este sentido, se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo que se corrigen las debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas. El producto o servicio

ofrecido constituye uno de los principales aspectos de este enfoque. (Chiavenato, 2002, p.90)

Es de aclarar que, para otorgar al visitante un servicio turístico de calidad se necesita pensar de forma visionaria en el diseño de una estrategia que considere tanto los factores internos como los factores externos del territorio, donde la decisión resultante de este análisis será clave para el desarrollo efectivo de dicha estrategia que estará inmersa en un plan y compuesta por diversos programas y proyectos para ser ejecutados en los tiempos determinados para cada uno, pero no solo importa la ejecución sino también el monitoreo y evaluación de los resultados para medir el impacto.

Una oportunidad es una circunstancia o situación del entorno que es potencialmente favorable, por amenaza se entiende una circunstancia o situación del entorno desfavorable, la fortaleza es un punto fuerte, un elemento favorable interno y la debilidad es una limitación o defecto interno, un obstáculo para conseguir un objetivo. (Marín, 2018, p.97)

Con la aplicación de modelo de análisis estratégico FODA se realizó el planteamiento de la estrategia y diseño del plan para el alcance de los objetivos estratégicos, dicho de otra manera, el FODA proporcionó información importante para identificar estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.

2.2.3 Estrategias de desarrollo turístico

Los planes de largo plazo para mejorar las condiciones futuras de una sociedad representan la sistematización de un trabajo arduo de análisis del entorno, evaluando las fortalezas y debilidades y detectando oportunidades que pueden desarrollar ventajas competitivas. En este contexto, es menester pensar de forma estratégica para planificar estratégicamente, pues en la medida que se cuenta con planes se obtienen mejores resultados.

Es indispensable que la Alcaldía de Armenia tenga su plan estratégico para ser operativizado cada año mediante el diseño y ejecución de proyectos que conlleven actividades para alcanzar los objetivos, y que el impacto de cada proyecto sea monitoreado y evaluado en el momento oportuno para hacerlos sostenibles. Este plan debe incorporar estrategias de desarrollo turístico.

El diseño de estrategias de desarrollo turístico requiere de un proceso de planificación que identifica la línea base de condiciones para gestionar el desarrollo turístico sostenible del territorio, tomando en consideración un tiempo prudencial para realizar los cambios que se necesitan, estos cambios deberán ser implementados con la participación de actores clave, que adquieran un compromiso por el desarrollo. Gambarota y Lorda (2017) refieren que:

El desarrollo es un proceso territorial, de construcción social, en el que la capacidad emprendedora e innovadora es el mecanismo impulsor de los procesos de transformación de la empresa y de la sociedad. En ella se integran la economía y lo sociocultural en un proyecto sustentable que involucra a la sociedad local teniendo como objetivo mejorar la calidad de vida de la población. Y que el desarrollo endógeno es la denominación atribuida a un modo de organización socioeconómica, sobre el cual las comunidades locales y regionales expresan y concretan sus propias propuestas de desarrollo comunitario. La forma de realización de este modelo es de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba.

Partiendo de estas ideas, las estrategias de desarrollo turístico deben ser pensadas desde abajo, es decir desde las propias necesidades de los habitantes y para lograrlo hay que organizarse y trabajar con el gobierno municipal y otras instituciones relacionadas con el sector turístico. El diseño de estrategias de desarrollo turístico debe vincularse con leyes y política públicas que transparenten la formulación y ejecución de los proyectos. Los planes turísticos municipales, regionales y nacionales deben estar articulados y orientados a la búsqueda de los

objetivos de desarrollo en todas sus dimensiones según la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, por último, que las futuras generaciones no se vean afectadas negativamente por el desarrollo turístico, sino todo lo contrario, que la calidad de vida de los residentes mejore cada día.

Figura 1 Estrategias de desarrollo turístico



Fuente. Elaboración propia

El diseño de estrategias de desarrollo turístico debe ser congruente con: un marco jurídico en el cual se sostengan los proyectos, la articulación de planes turísticos municipales, regionales y nacionales; tomar en cuenta Agenda 2030 para el desarrollo y sus ODS, y que la apuesta al desarrollo turístico no perjudique a las futuras generaciones y mejore su calidad de vida.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, incluye 17 Objetivos y 169 metas, esta presenta una visión ambiciosa del desarrollo sostenible e integra sus dimensiones económica, social y ambiental. Esta nueva Agenda es la expresión de los deseos, aspiraciones y prioridades de la comunidad internacional para los próximos 15 años. La Agenda 2030 es una agenda transformadora, que pone a la igualdad y dignidad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo, respetando el medio ambiente. Es un compromiso universal adquirido tanto por países desarrollados como en desarrollo, en el marco de una alianza mundial reforzada, que toma en cuenta los medios de implementación para realizar el cambio y la prevención de desastres por eventos naturales extremos, así como la mitigación y adaptación al cambio climático. (Naciones Unidas, 2018, p.7)

En este sentido, el derecho a tener una vida digna es inherente a los ideales de desarrollo en cualquier parte del mundo y el municipio de Armenia en el departamento de Sonsonate, República de El Salvador no es la excepción, con nuevas estrategias para el desarrollo turístico se puede lograr más fuentes de empleo, mejores ingresos, acceso a educación superior, servicios básicos, salud, vivienda digna, entre otros, todo en correspondencia con los ODS.

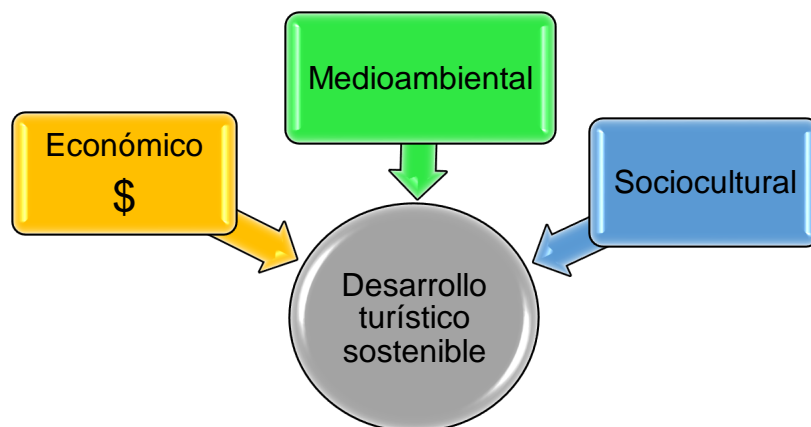
El Salvador ha tratado de dinamizar las economías locales a través de estrategias como “Pueblos Vivos” y “Pueblos Encantadores”, creando y promoviendo marcas territoriales y productos originarios que los hace únicos o singulares; en este tipo de programas nacionales también puede participar Armenia si se logra ver la oportunidad y los beneficios que esto conlleva. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT, s.f.):

Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental,

económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Por tanto, el turismo sostenible:

- ✓ Debe dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, 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 y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y 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.

Figura 2 *Principios de sostenibilidad del turismo*



Fuente: Elaboración propia

2.3 Marco jurídico y procedimental

El marco jurídico es un aspecto para considerar en toda iniciativa turística, entre los instrumentos legales que regulan esta acción se encuentran: leyes, reglamentos y políticas. La legislación o marco regulatorio en materia turística que existe en El Salvador emana de la ley primaria o Constitución de la República.

2.3.1 Constitución de la República de El Salvador o Ley Primaria

La Constitución de la República de El Salvador como ley primaria contiene artículos relacionados con el marco jurídico del sector turístico, a continuación, el detalle:

Tabla 4 Constitución de la República de El Salvador

ARTÍCULO	CONTENIDO	RELACIÓN
53	El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico.	
62	El idioma oficial de El Salvador es el castellano. El gobierno está obligado a velar por su conservación y enseñanza. Las lenguas autóctonas que se hablan en el territorio nacional forman parte del patrimonio cultural y serán objeto de preservación, difusión y respeto.	Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural
63	La riqueza artística, histórica y arqueológica del país forma parte del tesoro cultural salvadoreño, el cual queda bajo la salvaguarda del Estado y sujeto a leyes especiales para su conservación.	
101	El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano. El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos.	Ley de Turismo Ley de

	Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.	CORSATUR
102	Se garantiza libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.	Ley de inversiones Ley de protección al consumidor
225	Cuando la ley lo autorice, el Estado, para la consecución de sus fines, podrá separar bienes de la masa de la Hacienda Pública o asignar recursos del Fondo General, para la constitución o incremento de patrimonios especiales destinados a instituciones públicas.	
117	Es deber del Estado proteger los recursos naturales, así como la diversidad e integridad del medio ambiente, para garantizar el desarrollo sostenible. Se declara de interés social la protección, conservación, aprovechamiento racional, restauración o sustitución de los recursos naturales, en los términos que establezca la ley. Se prohíbe la introducción al territorio nacional de residuos nucleares y desechos tóxicos.	Ley del Medio Ambiente Ley de áreas naturales protegidas

Fuente: *Elaboración propia*

2.3.2 Marco jurídico del sector turístico

Considerando la gama de artículos de la Constitución de la República de El Salvador que presenta la tabla 3, el sector turístico se ve influenciado y complementado con diferentes leyes secundarias para generar desarrollo económico y social.

2.3.2.1 Ley de Turismo.

Los artículos 101 y 102 reflejan la relación de la Constitución con la Ley de Turismo, queda claro que el orden económico que se promulga en El Salvador debe buscar equidad social. El crecimiento económico y el desarrollo social son dos

conceptos complementarios que al ser aplicados generan progreso para todos, por tanto, la libertad decisoria respecto a ¿qué producir?, ¿cómo producir?, ¿Para quién producir?, ¿cuánto producir?, responde al modelo económico, pero esta elección debe tomar en cuenta las necesidades que se desea satisfacer, y el Estado garantizar mediante el gozo de esta libertad empresarial la distribución de los beneficios que esta dinámica conlleva, por tanto es obligación del Estado apoyar el desarrollo del sector turístico de un territorio para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, de tal forma que la Ley de Turismo promueva y regule la elaboración de productos y prestación de servicios turísticos.

En la Ley de Turismo se establece en el Art. 9.- Habrá un Registro Nacional de Turismo, el cual tendrá jurisdicción nacional y dependerá de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), quien ejercerá su administración y control, en el que podrán inscribirse las empresas turísticas que operen en el país, las cuales gozarán de los beneficios y de los incentivos que confiere la presente Ley cuando así lo soliciten y cumplan los requisitos legales.

2.3.2.2 Ley Especial de Protección al Patrimonio Cultural.

Una de las áreas más aprovechada a nivel turístico es la cultura e historia de un territorio, sus costumbres y tradiciones culturales representan un atractivo para muchos turistas nacionales y extranjeros, principalmente para realizar estudios etnográficos o simplemente para conocer nuevos atractivos culturales que forman parte del patrimonio de un lugar. Para conservar el patrimonio cultural, El Salvador cuenta con legislación especial sobre el patrimonio histórico y cultural y su relación con la Constitución se encuentra en los artículos 53,62 y 63.

2.3.2.3 Ley del Medio Ambiente.

En El Salvador la población ejerce una presión bien elevada sobre el medio ambiente, produciendo enormes daños al ecosistema, de ahí surge la necesidad de crear la Ley y su reglamento para proteger y cuidar los recursos medio ambientales.

El vínculo del artículo 117 de la Constitución con la Ley del Medio Ambiente y su aplicación al sector turístico hace referencia al buen manejo de los recursos naturales y su protección, ya que es obligación del Estado y gobierno local asegurar la armonía entre el ser humano y la naturaleza. Aunque el turismo busque incrementar el desarrollo económico y social, esta dinámica no debe perder de vista el uso sostenible de los recursos naturales y así mejorar la calidad de vida de los residentes, razón por la que el tratamiento de desechos también es importante para el desarrollo turístico y la preservación del medio ambiente.

En El Salvador la presión que la población ejerce sobre el territorio nacional y por ende el medio ambiente, ha producido grandes daños al ecosistema, de ahí la necesidad de generar políticas, leyes y reglamentos que protejan los recursos medio ambientales, cuidándolos para gozar de ellos y desarrollar un entorno sostenible.

2.3.2.4 Ley de áreas naturales protegidas.

Esta ley especial tiene por finalidad perpetuar los servicios ambientales y preservar la biodiversidad en zonas que representan una amenaza para especies en peligro de extinción, ya sean estas de flora o fauna; su protección y preservación contribuye a mejorar el medio ambiente y desarrollo sostenible. El cuidado de las áreas protegidas mejora los mantos acuíferos, la calidad del agua y los suelos, y contrarresta desastres causados por las condiciones climatológicas. Las áreas naturales protegidas no pueden ser explotadas desmesuradamente por proyectos de índole turística, sino todo lo contrario, los proyectos turísticos deben ir encaminados a proteger estas zonas a través programas y actividades que mejoren los servicios que proporciona la naturaleza. La Ley de áreas naturales protegidas también está sustentada en el artículo 117 de la Constitución.

2.3.2.5 Ley de CORSATUR.

Los artículos de la Constitución ligados a esta ley son: el artículo 102 que se refiere a garantizar la libertad económica sin menoscabo del interés social, esto

significa que el Estado apoyará a la empresa privada que contribuya al desarrollo económico y social a través de inversión en el sector turístico, y el artículo 225 menciona que el Estado podrá separar bienes de la masa de la Hacienda Pública o asignar recursos para constitución o incremento de patrimonios especiales destinados a instituciones públicas.

2.3.2.6 Ley de Inversiones.

Con la finalidad de incrementar la productividad y diversificar la producción esta ley se sustenta en el artículo 101 de la Constitución, esto con el fin de fomentar la inversión para contribuir al desarrollo económico y social. Si el turismo es una opción para mejorar las condiciones de vida de la población, regular la inversión en este rubro también es importante.

2.3.2.7 Ley de Protección al Consumidor.

El consumidor es la razón de existir de toda empresa. Las empresas del sector turístico también deben enfocar sus acciones a garantizar la satisfacción plena de los derechos de sus clientes, en este sentido la Ley de Protección al Consumidor está respaldada por el artículo 101 de la Constitución.

Tabla 5 *Marco jurídico del sector turístico*

LEY	OBJETO DE LA LEY	CONTENIDO
Ley de turismo	Fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras.	Consta de 41 artículos para promover el desarrollo económico y social a través del sector turístico.
Ley Especial de Protección al Patrimonio	Regular el rescate, investigación, conservación, protección, promoción, fomento, desarrollo, difusión y valoración del Patrimonio o Tesoro Cultural Salvadoreño, a través del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología o de la	Contiene 58 artículos orientados a proteger el patrimonio

Cultural	Secretaría de Estado o Ministerio que tenga a su cargo la administración del Patrimonio Cultural.	histórico y cultural.
Ley del Medio Ambiente	Desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República relativas a la protección, conservación y recuperación ambiental; busca, además, asegurar el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general; así como asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales suscritos por El Salvador en esta materia.	Tiene 116 artículos enfocados en la aplicación para conseguir su objeto que es proteger, conservar y recuperar el medio ambiente.
Ley de Áreas Naturales Protegidas	Regular el establecimiento del régimen legal, administración, manejo e incremento de las Áreas Naturales Protegidas, con el fin de conservar la diversidad biológica, asegurar el funcionamiento de los procesos ecológicos esenciales y garantizar la perpetuidad de los sistemas naturales, a través de un manejo sostenible para beneficio de los habitantes del país.	Tiene 74 artículos encaminados a proteger a la biodiversidad en El Salvador
Ley de CORSATUR	Desarrollo del sector turismo a través de: promoción de atractivos turísticos en el extranjero, llevar el Registro Nacional de Turismo, llevar censo estadístico actualizado sobre inventario de atractivos turísticos e infraestructura de la actividad turística, promover privatización de empresas y bienes inmuebles cuando fuere beneficioso para el país, fomentar la integración y funcionamiento de comités de desarrollo turístico.	Consta de 27 artículos dirigidos a regular el desarrollo del sector turismo.
Ley de Inversiones	Fomentar las inversiones en general y las inversiones extranjeras en particular, para contribuir al desarrollo económico y social del país, incrementando la productividad, la generación de empleo, la exportación de bienes y servicios y la diversificación de la producción.	Contiene 30 artículos orientados a fomentar la inversión para contribuir al desarrollo económico y social
Ley de Protección al	Proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores.	Consta de 172 artículos relacionados con

Consumidor	Establecer el Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos institucionales del Estado y os particulares, cuando requiera coordinar su actuación.	la protección de los derechos de los consumidores.
-------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Reglamentos

Cada ley cuenta con un reglamento que tiene por objeto presentar las normas o preceptos dictados por las autoridades en el área específica, con el fin de su fiel cumplimiento. Los reglamentos constituyen instrumentos por medio de los cuales se ejecuta o se hace cumplir la ley.

2.3.4 Políticas

Las políticas son un conjunto de actividades asociadas a la toma de decisiones de una organización social o del mismo Estado para influir en la voluntad de los individuos que se enfrentan a algún tipo de problema. El Estado se encarga de diseñar y gestionar las políticas públicas encaminadas a resolver un problema relacionado con la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, su eficacia dependerá no solo del diseño de la política sino también de la acertada implementación. En el área turística El Salvador cuenta con políticas como:

- ✓ **Política Nacional de Turismo:** Su finalidad es convertir a El Salvador en un destino turístico regional e internacional y estimular el turismo interno, apoyando el encadenamiento del sector con el resto de la economía. Pretende hacer del turismo un eje fundamental para el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones.
- ✓ **Política de Turismo y Marca País:** Su importancia radica en tratar de mantener la identidad del territorio, transmitiendo sus bondades, sus

características esenciales. Así, la actividad turística asume grandes retos para solucionar problemas económicos, educativos, de inclusión social, de medio ambiente, de seguridad, de derechos humanos, entre otros. Esta Política se articula a través de dos ejes: Posicionar la personalidad y los valores de la marca país en los mercados objetivo a través del turismo y vinculación de los elementos identitarios de la marca país con el turismo. Ambos refuerzan el modelo de adentro hacia fuera, es decir, desde lo endógeno.

- ✓ **Política de Áreas Naturales Protegidas:** Su objetivo es lograr el manejo sostenible de las áreas naturales protegidas, haciendo que los beneficios que de ellas se deriven, trasciendan a los diferentes sectores de la sociedad y se compartan equitativamente.

2.4 Contextualización

El presente apartado define el marco contextual del turismo visto desde una perspectiva global o mundial, desde El Salvador y particularmente la experiencia turística en el municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.

Figura 3 *Contextualización del turismo*



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Turismo en el mundo

En el 2020, por la crisis sanitaria a causa de la pandemia Covid-19, el sector turístico se vio muy afectado debido a las múltiples restricciones que los países impusieron. Según la OMT, el turismo a nivel mundial tuvo una caída sin precedentes, de 1,500 millones de turistas en el 2019 cayó a 381 millones las llegadas de turistas en el 2020, esto desequilibró también la economía en el sector turístico global, puesto que la industria turística es responsable de la creación de una cantidad significativa de empleos directos e indirectos, situación que afectó el aporte al Producto Interno Bruto mundial. El decrecimiento turístico de 2020 respecto al 2019 en América fue de -69%, en Europa -70%, en África -75%, en Medio Oriente -75% y en Asia y el Pacífico -84%.

En el 2021, se inicia la recuperación del turismo con resiliencia y determinación para superar los retos y aprovechar las nuevas oportunidades con la unión de muchos países, de esta forma se fue incrementando gradualmente el turismo. Los procesos de vacunación trajeron esperanza para la reactivación de los viajes, incrementando el turismo así: el Caribe aumentó 63%, América Central 54%, Europa Meridional 57%, África 12%, América del Norte 17% y Europa Central y Oriental 18% respecto al 2020, pero muy por debajo del 2019.

Para inicios de 2022, la OMT indica que el aumento de la tasa de vacunación, la disminución de las restricciones de viaje debido a una mayor coordinación entre países y aplicación de protocolos de bioseguridad ayudaron a incentivar la demanda de viajes, pero el ritmo de recuperación en las diferentes regiones del mundo aún es lento y desigual debido a que el acceso a vacunación no ha sido igual en todos los países, las restricciones a la movilidad son diferentes y la pérdida de confianza sanitaria que tienen los viajeros aún persiste, estos factores aún no dejan normalizar el turismo internacional, mientras el turismo interno se encuentra en una etapa de crecimiento y nuevos emprendimientos están surgiendo para cubrir la demanda interna de los países.

2.4.2 Turismo en El Salvador

En El Salvador las llegadas de turistas extranjeros también se vieron afectadas por el impacto de la pandemia Covid-19, las restricciones de ingreso impuestas por el gobierno de Nayib Bukele durante 2020, tuvo la siguiente cronología:

- ✓ El 11 de marzo de 2020 el presidente declara estado de emergencia en todo el territorio salvadoreño, restringiendo el libre ingreso de extranjeros y connacionales residentes en otros países y salvadoreños varados en el exterior, ordena además el cierre de todas las fronteras para reducir el nivel de contagios y propagación del virus.
- ✓ El 22 de marzo el presidente decreta cuarentena domiciliar obligatoria por 30 días, con dos prórrogas, dejando suspendidas las actividades comerciales que no fueren vitales, es decir, no esenciales, y ordena el cierre de empresas de recreación y turismo, reduciendo considerablemente el ingreso de divisas del sector turismo, cuyo impacto se vio reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB).

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) sostiene que en los primeros seis meses de 2020 la llegada de visitantes internacionales decreció un 61% con respecto al mismo período en 2019; la ocupación hotelera cayó significativamente y también el volumen de empleo formal, todo a causa de las restricciones por el Covid-19.

En la medida que las restricciones de ingreso fueron disminuyendo el despunte turístico ha sido significativo, principalmente por la apuesta a programas como Surf City que trajo consigo campeonatos de talla internacional.

Según el Ministerio de Turismo, a finales del 2020 se recibió un total de 225,529 visitantes, lo que representó un crecimiento del 14.7% en las divisas, así el gasto de los visitantes durante su estancia alcanzó los \$ 169.3 millones. Los

principales países de procedencia de los turistas que visitaron El Salvador en el 2020 fueron: Estados Unidos con 33% y Guatemala con 30%.

En el 2021 la llegada de turistas internacionales fue de 1.4 millones, el 54% por debajo de lo recibido en 2019. Los países con mayor participación de turistas en El Salvador fueron: Estados Unidos con una participación del 60.3%, Guatemala 22.5% y Honduras 6.1%; la llegada de salvadoreños residentes en el exterior fue de 8.3% respecto al 2019, pasando de 207,517 a 224,706 y el gasto diario por persona pasó de \$ 105.4 en el 2019 a \$ 117.5 en el 2021, esto por el incremento de la estadía en 2.4 noches por persona, es decir la diferencia entre 8.8 noches en 2019 y 11.2 noches en 2021, causando un incremento en el PIB, la ocupación hotelera y por ende en el nivel de empleo.

De acuerdo con la firma Forward Keys, especializada en estudios del sector turístico, al cierre de 2021 las llegadas internacionales hacia El Salvador incrementaron 5% en comparación con 2019, siendo el único en la región centroamericana donde hubo un leve repunte del sector. En el 2022 según Forward Keys, El Salvador registra un aumento del 45% en la cantidad de boletos de llegada confirmados en el primer trimestre respecto al 2019, uno de los destinos Centroamericano con recepción de más viajes programados debido a los campeonatos de Surf planificados por la Liga Mundial.

El turismo interno también está dando frutos, visita a playas, montañas y parques ha generado crecimiento de los ingresos en el sector en un 22% durante el primer trimestre del año, recaudando en turismo interno cerca de \$ 99.7 millones, según datos del Instituto Salvadoreño de Turismo (Forbes, 2022).

El Banco Central de Reserva de El Salvador (2022) refiere que Surf City y la efectiva promoción del turismo, logró posicionar al país como un referente turístico a escala internacional y con ello dinamizar la cadena de valor hotelera, impulsando así el crecimiento económico.

El Salvador (2023) en comunicado de prensa del 4 de enero, sostiene que se rebasó la meta de 2.4 millones de visitas que había establecido el Gabinete de Turismo para el cierre del 2022, indicando que el turismo receptivo del país habría superado las cifras del año de prepandemia (2019) cuando se registraron 2,638,549 visitantes extranjeros.

En conclusión, la recuperación del sector turístico en El Salvador además de la efectividad de la promoción impulsada por el gobierno también ha hecho lo suyo el buen manejo de la crisis sanitaria por Covid-19 y la implementación del Régimen de excepción avalado y ejecutado por las autoridades pertinentes a partir del 27 de marzo de 2022 con el fin de brindar seguridad y recuperar la confianza de la sociedad y de los turistas.

2.4.3 Turismo en Armenia

La Parroquia de San Silvestre Armenia y el Parque Central son dos lugares de observación, atractivo o visita ineludible para turistas nacionales y extranjeros dentro del casco urbano, en sus alrededores se encuentran pintorescos portales de corte antiguo y ventas de diversos platillos típicos para degustar. Todos los días se observa afluencia de lugareños en el parque, pero raras veces visitantes extranjeros o de otros lugares de El Salvador porque la oferta turística es muy limitada.

A nivel matemático o estadístico no se encontró resultados de la cantidad de visitantes ni ingresos por visita de turistas al municipio, tampoco resultados comparativos en el tiempo; no existe base de datos donde consultar esta información para el estudio ya que no hay registro en ninguna institución, y la Alcaldía no cuenta con una oficina de atención al sector turístico.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, porque se obtuvo respuestas a fondo de la forma de pensar y sentir de los residentes del municipio de Armenia, por tanto, el conocimiento obtenido es una construcción social determinada por la percepción, los valores, principios y significados finamente explicados por los sujetos de investigación. Tamayo (2012) afirma que:

En lo cualitativo, sin proceder a comprobaciones muy rígidas de la realidad objeto de estudio; permite de forma rápida llegar a situaciones y contextos sociales como grupos y comunidades, pues su diseño flexible enfrenta de forma ágil a las poblaciones objeto de estudio, en donde lo subjetivo e interioridad de los autores y protagonistas se asume como fuente de conocimiento. (p.47)

Así, el enfoque cualitativo permitió profundizar en el estudio de un contexto o problema que aqueja a un grupo social, obteniendo información valiosa donde priva lo subjetivo o pensamiento del sujeto de investigación respecto al problema, y mediante esa flexibilidad se construyó conocimiento a compartir con los protagonistas de la investigación, este conocimiento surge como resultado del proceso de investigación.

3.2 Diseño de la investigación

El proceso de investigación condujo al planteamiento de estrategias turísticas para el desarrollo de Armenia, esto significa que, al analizar la información recabada a través de entrevistas, se formuló la planificación del futuro del lugar en materia turística, lo que constituye el punto de llegada de la investigación para solucionar la problemática planteada. Esta línea de acción implicó la utilización del método inductivo, cuya lógica va de lo particular a lo general, es decir, el análisis de datos

específicos del fenómeno en estudio que proporcionaron los entrevistados sirvió para determinar el diseño de las estrategias de desarrollo turístico que hará posible la mejora de la calidad de vida de los residentes del territorio en estudio.

3.3 Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo, "...tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, y proporcionar su descripción" (Hernández Sampieri, 2014).

De lo anterior se presume, que el alcance de la investigación es de tipo descriptivo porque presenta una reseña, análisis e interpretación de los hechos según la cosmovisión de los entrevistados respecto a la situación actual de cada una de las categorías y dimensiones analizada. Así, por ser una investigación con enfoque cualitativo, se limitó a describir la situación problemática planteada según lo expresado por las unidades de análisis a través de una entrevista semi estructurada.

3.4 Diseño de recolección

El diseño de recolección de información fue emergente debido a que los pasos para ir desarrollando la investigación fueron surgiendo en la medida que se fue avanzando en el proceso investigativo; fue transversal porque solo se realizó en una ocasión y prospectiva por el tiempo de búsqueda de la información, ya que se proyectó el alcance de resultados desde el presente hacia el futuro.

Con esta dinámica se logró proyectar una nueva realidad futura, es decir, cómo está el turismo actual en Armenia y qué se puede hacer para que mediante la implementación de nuevas estrategias turísticas se logre una visión compartida del territorio que sea capaz de construir una marca reconocida, donde participen actores que abonen al desarrollo en todas sus dimensiones, fortalecer las capacidades y competencias de los residentes y ofertar productos turísticos inigualables, diferentes

a lo que ofrecen otros destinos y se convierta en un centro vacacional de primer nivel, con diversas opciones para pernoctar, reencontrarse con amigos o como enclave geográfico desde donde se pueda ofertar viajes hacia otros destinos cercanos.

Respecto al trabajo de campo para recoger la información, se utilizó la técnica de entrevista semi estructurada a residentes en el casco urbano de la ciudad y que de alguna manera tienen vínculo con el sector turístico, también se utilizó la técnica de observación para identificar el estado de los recursos turísticos, mientras que para obtener la base teórica o referencial se hizo uso de recursos como:

- Buscadores digitales: Google, Google Académico, Redalyc, EBSCO, Scielo.
- Bibliotecas y repositorios de diferentes universidades

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La determinación del universo es esencial en toda investigación. Según Censo Poblacional (2007) la población urbana del municipio de Armenia asciende a 23,994 habitantes. De ahí, la población objetivo de esta investigación la constituyó el conjunto de mujeres y hombres que sin exclusión por edad pertenecen a organizaciones sociales o están vinculadas de alguna manera al sector turístico, en total 20 ciudadanos armenios que a la vez forman parte de la muestra y unidades de análisis.

3.5.2 Muestra

Por ser una investigación con enfoque cualitativo, la muestra no tiene un corte probabilístico, “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández,

2014). De lo anterior se deduce que el tamaño de la muestra quedó a criterio de la investigadora según la necesidad de obtención de información.

Además, en un estudio cualitativo, las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema. (Hernández, p.382). Para tal efecto, la muestra considerada fue de 20 personas, sin exclusión por sexo, edad y además cumplieron con las características para realizar la investigación.

El diseño muestral lo constituyeron expertos, que al momento de responder la guía de entrevista tuviesen conocimiento sobre el concepto de turismo, que residieran en el casco urbano de Armenia y pertenecieran a un organismo social o estuvieren vinculados al sector turístico.

3.5.2.1 Unidades de muestra.

Las unidades de análisis se conformaron por aquellos sujetos que cumplieron con las características expuestas en los apartados que anteceden, estas se detallan a continuación:

Tabla 6 *Unidades de muestra*

ORGANIZACIONES	UNIDADES DE MUESTRA	CANTIDAD
Hotel y comercio	Propietario	1
Restaurante	Propietario	2
Cafetería	Propietario	1
Alcaldía municipal	Alcalde municipal	1
	Gerente	1
	Regidor suplente	1
	Jefe de prensa y comunicaciones	1
	Encargado Unidad de medioambiente	1
	Encargado Unidad de desarrollo integral y proyección social	1
	Encargada Unidad de la mujer, género, niñez y adolescencia	1
Asociaciones culturales	Encargados	2

Instituciones educativas	Directora y docente	2
Iglesia	Líder religioso (católico)	1
Emprendedor	Emprendedor	1
Bellas artes	Pintores	2
	Escritora	1
Total		20

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

3.6.1 Técnicas

La recolección de datos es un factor esencial y determinante en toda investigación, su análisis permite detectar información relevante para solucionar la problemática planteada y a partir de ahí generar propuestas que contribuyan a lograr cambios esperados en el mediano y largo plazo. Para recoger la percepción, creencias, pensamiento y experiencias que las unidades de análisis tienen sobre las estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, se utilizó la técnica de entrevista, por ser de carácter abierto y flexible. Otra técnica utilizada en el estudio fue la observación; con esta técnica se determinó el estado de los recursos turísticos que posee Armenia.

3.6.2 Instrumentos

La recolección de información se realizó a través de dos instrumentos: una guía de entrevista y una lista de chequeo. Se redactó una guía de preguntas específica y sistematizada (semi estructurada) para conocer de forma precisa el conocimiento, el pensamiento y el sentimiento de las personas entrevistadas respecto al tema de investigación, siguiendo un orden previamente establecido, en

esta guía se consideró 21 ítems relacionados con las categorías y dimensiones resultantes de la operacionalización de variables/categorías vinculadas a los objetivos de la investigación. Con la lista de chequeo se encausó la información referente a determinar el estado de los recursos turísticos que posee Armenia.

3.7 Operacionalización de variables/categorías

Categoría	Definición operativa	Dimensión	Ítems
Potencial turístico	Capacidad que tiene un territorio para atraer turistas nacionales y extranjeros por sus recursos o productos turísticos y por la satisfacción de sus necesidades durante su permanencia en el lugar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos naturales ➤ Cultura e historia ➤ Espacios recreativos ➤ Bellas artes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los recursos, productos o servicios turísticos naturales que posee Armenia? 2. ¿Cuáles elementos culturales o históricos predominan en el municipio de Armenia? 3. ¿Considera que los espacios recreativos de Armenia son suficientes para atraer turistas?, ¿Cuáles son esos espacios? 4. Dentro de las bellas artes como música, pintura, literatura, entre otras, ¿Conoce algún exponente armenio?, ¿Puede mencionar nombres? 5. ¿Cómo ve la situación actual del turismo en Armenia? 6. ¿Estima importante crear una cultura de calidad e innovación en la producción de bienes y servicios turísticos?, ¿Por qué?

Categoría	Definición operativa	Dimensión	Ítems
Factores que inciden en el desarrollo turístico	Elementos que impactan de forma positiva o negativa el desarrollo turístico de un territorio, cuyo análisis permite diseñar estrategias que mejoren la calidad de vida de los residentes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores internos ➤ Factores externos 	<p>7. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene Armenia?</p> <p>8. ¿Cuáles son las principales limitantes que posee Armenia?</p> <p>9. ¿Qué oportunidades vislumbra para que Armenia pueda convertirse en un destino turístico?</p> <p>10. La ejecución del proyecto “Tren del Pacífico”, ¿Considera que puede aprovecharse en la estrategia turística de Armenia?</p> <p>11. ¿Cuáles son las amenazas que impiden el desarrollo turístico de Armenia?</p> <p>12. Después de identificar los factores internos y los factores externos que inciden en el desarrollo del municipio, ¿Qué estrategias sugiere implementar para fomentar el desarrollo turístico en Armenia?</p>

Categoría	Definición operativa	Dimensión	Ítems
Estrategias de desarrollo turístico	Proceso de planificación que identifica la línea base de condiciones para gestionar el desarrollo turístico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marco jurídico 	<p>13. En materia turística, ¿conoce la existencia de leyes o normativa relacionada con el sector?, ¿Cuáles?</p> <p>14. ¿Conoce si el sector empresarial de Armenia tiene algún incentivo municipal o del gobierno</p>

	<p>sostenible de un territorio, tomando en consideración un tiempo prudencial para realizar los cambios que se requiere con la participación de actores clave.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Articulación de planes ➤ Desarrollo sostenible ➤ Desarrollo turístico sostenible 	<p>central para generar inversión?</p> <p>15. Con relación al turismo en Armenia, tiene conocimiento de la existencia de:</p> <table border="1" data-bbox="915 403 1425 669"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Concepto</th> <th colspan="2">Marcar</th> <th rowspan="2">Nombre</th> </tr> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estrategias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Planes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Programas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proyectos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>16. ¿Estaría dispuesta/o a organizarse para trabajar junto a otros actores en la implementación de estrategias de desarrollo turístico?</p> <p>17. ¿Cree que la implementación de estrategias de desarrollo turístico beneficiaría a las familias residentes en el municipio de Armenia?, ¿Por qué?</p> <p>18. De las condiciones a continuación ¿Cuáles estimas pertinentes para convertir a Armenia en un destino turístico?</p> <table border="1" data-bbox="915 1381 1425 1902"> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>x</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad e innovación en productos o servicios turísticos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Marca territorial y publicidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Infraestructura adecuada</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clúster/cadenas de valor</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguridad ciudadana</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Incentivos municipales y del gobierno central</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oferta comercial, cultural, bellas artes, recreativa, naturaleza y ocio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inversión del gobierno</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Concepto	Marcar		Nombre	Si	No	Estrategias				Planes				Programas				Proyectos				Condición	x	Calidad e innovación en productos o servicios turísticos		Marca territorial y publicidad		Infraestructura adecuada		Clúster/cadenas de valor		Seguridad ciudadana		Incentivos municipales y del gobierno central		Oferta comercial, cultural, bellas artes, recreativa, naturaleza y ocio		Inversión del gobierno	
Concepto	Marcar		Nombre																																								
	Si	No																																									
Estrategias																																											
Planes																																											
Programas																																											
Proyectos																																											
Condición	x																																										
Calidad e innovación en productos o servicios turísticos																																											
Marca territorial y publicidad																																											
Infraestructura adecuada																																											
Clúster/cadenas de valor																																											
Seguridad ciudadana																																											
Incentivos municipales y del gobierno central																																											
Oferta comercial, cultural, bellas artes, recreativa, naturaleza y ocio																																											
Inversión del gobierno																																											

			<table border="1"> <tr> <td colspan="2">municipal y central</td> </tr> </table> <p>19. ¿Le gustaría que el gobierno municipal y el gobierno central le apostaran más al desarrollo turístico de Armenia para generar fuentes de empleo e ingresos justos?</p> <p>20. ¿Qué impacto considera que tendría la implementación de estrategias de desarrollo turístico en las dimensiones de desarrollo sostenible?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones del desarrollo sostenible</th> <th>Impacto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sociocultural</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ambiental</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Económica</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Política</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>21. ¿Cuáles son sus expectativas para el municipio de Armenia?</p>	municipal y central		Dimensiones del desarrollo sostenible	Impacto	Sociocultural		Ambiental		Económica		Política	
municipal y central															
Dimensiones del desarrollo sostenible	Impacto														
Sociocultural															
Ambiental															
Económica															
Política															

3.8 Validación del instrumento

La guía de entrevista se validó realizando dos entrevistas, este dato equivale al 10% de la muestra como prueba piloto, esta prueba se hizo con la finalidad de saber si el instrumento estaba correctamente estructurado o había que realizar algún ajuste de redacción para facilitar la comprensión e interpretación al entrevistado; al realizar la prueba piloto se determinó que el instrumento no requirió de ajuste alguno.

3.9 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

Para recolectar la información se requirió de las siguientes estrategias:

- ✓ Agendar una reunión con cada una de las personas que conforman la muestra para conversar e intercambiar información
- ✓ Solicitar al entrevistado el tiempo aproximado de 1 hora para realizar entrevista.
- ✓ Generar un clima de confianza desde el inicio de la entrevista
- ✓ Tomar nota de respuestas y grabar entrevista mediante un dispositivo móvil
- ✓ Se tuvo como opción programar y grabar videoconferencia en Google meet o en la plataforma Zoom de haber sido necesario, en caso de que alguno de los entrevistados no hubiese podido brindar de forma presencial la información solicitada.
- ✓ Ajustar la comunicación y el lenguaje para mayor comodidad y confianza del entrevistado.
- ✓ Escuchar con atención las respuestas y demostrar interés, es decir aplicar la escucha activa, esto es importante porque genera empatía.
- ✓ Tomar fotografías durante la entrevista
- ✓ Brindar agradecimientos al entrevistado por su aporte para desarrollar la investigación

Después de recolectar la información fue necesario su ordenamiento y clasificación para realizar el análisis correspondiente, esto significó ordenar el historial fotográfico, los documentos escritos, las grabaciones y todo elemento que formó parte de la recolección de datos, para explorarlos y luego estructurarlos en una tabla así: objetivos, categorías, dimensiones del estudio y además las respuestas de los entrevistados a las interrogantes de la guía de entrevista, luego emitir la interpretación de dichos datos en función de la situación problemática y comprendiendo el contexto, esta interpretación y análisis a partir de la triangulación de datos generó la teoría que dio base a la propuesta de investigación, de igual forma los datos obtenidos con la guía de observación también fueron ordenados para realizar el respectivo análisis.

3.10 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas tomadas en cuenta al momento de recolectar, procesar y presentar la información proporcionada por los sujetos de investigación fueron:

- ✓ Se tomó en cuenta las posibles consecuencias que podría traer para los entrevistados de la Alcaldía Municipal el hablar de temas sensibles a la administración local o nacional, en este sentido, para realizar las preguntas se tuvo mucho cuidado y diplomacia para una adecuada interpretación, de tal forma que la experiencia de conversación resultase agradable para todos.
- ✓ Se evitó hablar de situaciones político-partidarias porque en ningún momento se pretendió crear descontento, sino todo lo contrario, la investigación dio paso a una contribución para la toma de decisiones en beneficio de los residentes de Armenia.
- ✓ Se respetó la decisión de los participantes al no autorizar la grabación de la entrevista, solo se procedió a tomar nota de sus respuestas y a tomar algunas fotografías.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Hallazgos de la investigación

4.1.1 Entrevista

Objetivo específico 1: Elaborar un diagnóstico del potencial turístico del municipio de Armenia		
Categoría: Potencial turístico		
Dimensión	Preguntas	Resultados
Recursos naturales Código RN	1. ¿Cuáles son los recursos, productos o servicios turísticos naturales que posee Armenia?	<p>Los recursos, productos o servicios turísticos naturales identificados por todos los entrevistados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Área natural protegida Finca San Eugenio ✓ Peña Nanahuatzin ✓ Cerro El Caballito ✓ Las Peñitas <p>A estos recursos naturales se puede acceder contando con guías locales y protección de la Policía Nacional Civil (PNC) dado el alto índice delincriminal. Las personas entrevistadas citaron que estas caminatas se suspendieron por muchos años debido al control que las pandillas tenían en ciertos sectores, actualmente la Alcaldía Municipal tiene la visión de reanudar este tipo de actividades recreativas, manifestando que se comenzarán a programar en cuanto existan las condiciones de seguridad necesarias y se creen estrategias turísticas para el desarrollo de actividades ecoturísticas.</p>
Cultura e	2. ¿Cuáles	Los elementos históricos, culturales y

<p>historia</p> <p>Código CH</p>	<p>elementos culturales o históricos predominan en el municipio de Armenia?</p>	<p>religiosos citados en mayor escala por los entrevistados y relacionados con la Iglesia Católica para mantener el fervor religioso heredado desde la época colonial son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Celebración de Semana Santa que cada año es organizada por la Iglesia Católica, la Hermandad del Santo Entierro y los feligreses según las tradiciones del legado colonial. Durante toda la semana hay actos litúrgicos, y para dar más realce al Santo Entierro se organiza un concurso de alfombras. ✓ Celebración Día de la Santa Cruz, el 3 de mayo cada familia en su casa de habitación coloca en el patio una cruz de árbol de jote adornándola con toallas, matates, cadenas de papel de diversos colores, y gajos de frutos en petición de bonanza agrícola y seguridad alimentaria para el año en curso; cada integrante del grupo hace una oración para tomar un fruto de la Santa Cruz. ✓ Celebración de Fiestas Patronales, del 16 al 24 de noviembre en honor a Santa Teresa de Jesús copatrona de Armenia; se llevan a cabo actividades religiosas y culturales y se degusta de una gastronomía especial de la época como: pescado envuelto, torrijas, chilate con nuegados, dulces de jocote barón rojo, de mango, de plátano, entre otros ✓ También se mencionó que Armenia es cuna de personajes sobresalientes como: la poetisa Claudia Lars, el músico Lito Barrientos y la Condesa Consuelo
----------------------------------	---	--

<p>Espacios recreativos</p> <p>Código ER</p>	<p>3. ¿Considera que los espacios recreativos de Armenia son suficientes para atraer turistas?, ¿Cuáles son esos espacios?</p>	<p>Suncín esposa del escritor francés Antoine de Saint-Exupéry autor de la obra El Principito quienes han dejado un legado cultural dentro de las bellas artes.</p> <p>La mayoría de las personas entrevistadas citó que Armenia no cuenta con suficientes espacios recreativos para atraer turistas y que algunos de ellos no tienen las condiciones ni presentación adecuada para recibir visitantes debido al deterioro, abandono o falta de mantenimiento a consecuencia de la falta de interés por recuperar esos espacios por parte de las instituciones competentes, los únicos espacios mencionados y opiniones emitidas se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Parque Tomás Regalado uno de los más bonitos del departamento de Sonsonate y donde una vez al mes se realiza un concierto llamado “Noche bohemia”, actividad que es impulsada y organizada por el reconocido cantante Arnoldo Cortez con apoyo de amigos y algunas veces por instituciones o empresas. El Festival Gastronómico también se realiza en el parque el último domingo de cada mes, durante las fiestas patronales alberga los juegos mecánicos y en el mes de septiembre se realiza eventos culturales para celebrar las fiestas patrias. Es un lugar de encuentro para todos. ✓ Polideportivo, es un espacio de recreación familiar administrado por Alcaldía Municipal para el sano esparcimiento y desarrollo de la población, pues cuenta con jardines,
--	--	--

		<p>juegos recreativos, piscina y canchas deportivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ex estación del ferrocarril se encuentra en deplorables condiciones y ninguna institución ha hecho nada para detener su deterioro. Este lugar representa muchos recuerdos para varias generaciones, anteriormente fue utilizado no solo por los trabajadores de Ferrocarriles Nacionales de El Salvador (FENADESAL) sino también por instituciones educativas y por la población en general para practicar deportes como foot ball, soft ball o correr, con el crecimiento de la delincuencia y pandillas se perdió ese atractivo. ✓ Estadio 21 de noviembre, un espacio deportivo especialmente para los encuentros de balón pie de los equipos clásicos de Armenia, el Club Deportivo Racing Jr. Y el Club Deportivo Salvadoreño, antaño fue utilizado por las instituciones educativas para brindar clases de educación física y encuentros deportivos estudiantiles. ✓ Hotel Montecristo, no es un espacio recreativo sino para pernoctar, es muy pequeño y único lugar de alojamiento que tiene la ciudad debido a la falta de afluencia turística por escasez de inversión en el rubro. Este lugar brinda albergue a viajeros que tienen la oportunidad de visitar la ciudad cuando participan de un evento social, cultural, comercial o de esparcimiento. ✓ Existe diversos locales que ofrecen
--	--	---

		<p>comida a la vista y comida rápida; cafeterías y pupuserías ofrecen alimentación a los visitantes y residentes, lamentablemente la mayoría de estos lugares no tienen personal calificado para brindar un buen servicio, es difícil recomendarlos, hace falta inversión y preparación académica para dar una buena atención. Otras actividades que se realizan y que la Alcaldía Municipal facilita condiciones son: Festival gastronómico, así como la participación en la Ruta Cocotera que eventualmente es un atractivo por la gastronomía, artesanías y otros productos turísticos que se presentan. Mercadito verde en el que productores agrícolas exponen y venden sus productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacios naturales como Finca San Eugenio, Cerro El Caballito, Peña Nanahuatzin y Las Peñitas fueron citados para hacer caminatas y gozar de sano esparcimiento en contacto con la naturaleza cuando existan condiciones de seguridad y logística adecuadas para programarlas con mayor frecuencia. <p>Citados en menor escala se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Industria de ladrillo y teja. Armenia cuenta con 45 ladrilleras que producen durante todo el año según sea la demanda, esta industria es muy fuerte en el municipio, pero no ha sido visibilizada como un atractivo y bien puede convertirse en una experiencia que genere más ingresos por el lado del sector turístico.
--	--	---

<p>Bellas artes</p> <p>Código BA</p>	<p>4. Dentro de las bellas artes como música, pintura, literatura, entre otras, ¿Conoce algún exponente armenioense?, ¿Puede mencionar nombres?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sala de eventos Quinta San Juan, espacio entre la naturaleza para celebrar cualquier acontecimiento social, es un lugar espectacular pero no cuenta con vía de acceso adecuada para que transite cualquier vehículo por estar estropeadas y ser solo de un carril. <p>La mayoría de los participantes mencionó que los exponentes de bellas artes originarios de Armenia que han dejado o dejarán un legado cultural son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Música y canto: Lito Barrientos, Francisco Lemus, Tito Mira, Chino John, Arnoldo Cortez. ✓ Literatura: Claudia Lars, Consuelo Suncín, Ena Álvarez. ✓ Pintura: José Francisco Sigüenza Jiménez (nominado por la Asamblea Legislativa en 2019 como Artista plástico nacional), Leonardo Yong Romero (pintura con imágenes de la obra El Principito en el interior del domo del quiosco del parque e invitado en países como USA y Francia para exponer sus obras), Armando Rivera (múltiples pinturas elaboradas para la Pastelería y Coffe Shop Lili's). <p>En menor escala mencionaron a los historiadores Juan de Dios Galán y Astrid Quiñonez, en música a María Inés Cortez, Gustavo Cortez, Pedro Cañas, Arnoldo Orellana, Francisco Ábrego; y en pintura Jehová Guerra.</p>
--------------------------------------	---	--

	<p>5. ¿Cómo ve la situación actual del turismo en Armenia?</p>	<p>Ante esta interrogante las personas entrevistadas coincidieron en respuestas como: muy mal, mal, no hay turismo, no hay nada que atraiga a turistas, pero tiene potencial. Estas respuestas llevaron a determinar que Armenia actualmente no se considera un destino turístico, pero tiene potencial para serlo.</p>
	<p>6. ¿Estima importante crear una cultura de calidad e innovación en la producción de bienes y servicios turísticos?, ¿Por qué?</p>	<p>En mayor escala los sujetos de investigación refieren que debido al potencial que tiene Armenia para convertirlo en un destino turístico es necesario educar y capacitar a la población, a empresarios y emprendedores sobre la creación de una cultura de calidad en la elaboración de bienes y servicios turísticos que invite a los visitantes a regresar al destino. La creación de experiencias innovadoras y cadenas de valor puede ser un detonante para el desarrollo del turismo en el municipio. El trabajo en equipo, la creación de alianzas entre actores clave también son un elemento para considerar y salir adelante mediante la búsqueda de un trabajo conjunto sin egoísmos personales, institucionales o políticos por un objetivo común e interés por el bienestar general que haga desaparecer las rivalidades. Por otra parte, la modernización requiere trascender hacia otros niveles de innovación para el manejo de la información y para otorgar a los turistas productos y servicios. Este es el pensar y sentir de los entrevistados.</p>

Objetivo específico 2: Analizar los factores que inciden en el desarrollo turístico del municipio de Armenia		
Categoría: Factores que inciden en el desarrollo turístico		
Dimensión	Preguntas	Resultados
Factores internos Código FI	7. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene Armenia?	<p>La mayoría de las personas entrevistadas enlistaron fortalezas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación geográfica estratégica ✓ Ciudad dinámica y progresiva ✓ Nuevos emprendedores dispuestos a invertir ✓ Personajes contemporáneos e históricos representantes de las bellas artes ✓ Conectividad interna que favorece la movilidad ✓ Área natural protegida ✓ Ciudad centenaria ✓ Comercio abundante ✓ Ex estación del ferrocarril ✓ Gente trabajadora ✓ Nuevo mercado municipal ✓ Parque muy bonito ✓ Polideportivo para la recreación de niños y jóvenes ✓ Recuperación de vías públicas, ordenamiento de calles <p>Y representantes del gobierno municipal manifestaron tener actitud positiva para apostarle al turismo</p>
	8. ¿Cuáles son las principales limitantes que posee Armenia?	<p>Las debilidades mencionadas en mayor escala por los entrevistados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasos recursos económicos ✓ Falta unión y organización de la sociedad ✓ Falta de desarrollo turístico ✓ Falta de marketing turístico

<p>Factores externos</p> <p>Código FE</p>	<p>9. ¿Qué oportunidades vislumbra para que Armenia pueda convertirse en un destino turístico?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de marca territorial ✓ No existen espacios para difundir la cultura e historia, no hay museo, teatro ✓ Falta de atractivos turísticos ✓ Inseguridad ✓ Poco compromiso de las autoridades ✓ Deterioro de espacios que pueden ser aprovechados turísticamente. ✓ Falta de planes y gestión para ejecutar proyectos de desarrollo ✓ Poca iniciativa y voluntad política para organizarse ✓ Estancamiento y acomodamiento ✓ Pocas oportunidades laborales ✓ No hay casa de la cultura ✓ Casa comunal subutilizada ✓ Falta de unidad de turismo en Alcaldía <p>Las oportunidades expuestas por la mayoría de entrevistados durante el proceso de investigación fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creciente turismo interno (demanda) ✓ Reencuentros de hermanos lejanos ✓ Tour operadores en el exterior interesados ✓ Aprovechar paso de turistas hacia Ruta de Las Flores ✓ Régimen de excepción ✓ Cooperantes extranjeros interesados en el desarrollo económico, medioambiental y social ✓ Mesa departamental de turismo ✓ Gobierno municipal alineado al partido del gobierno central ✓ Incremento en la llegada de cruceros al Puerto de Acajutla ✓ Aprovechar proyecto Tren del Pacífico ✓ Paso a desnivel Claudia Lars
---	--	---

	<p>10. La ejecución del proyecto “Tren del Pacífico”, ¿Considera que puede aprovecharse en la estrategia turística de Armenia?</p>	<p>El 95% de los entrevistados (19 personas) manifestó que el proyecto “Tren del Pacífico”, será una oportunidad en la estrategia turística de Armenia si en la proyección del Gobierno Central está contemplada la existencia de una parada en el municipio, esto generará fuentes de empleo y desarrollo turístico; pero una persona no considera que pueda aprovecharse como estrategia turística porque piensa que el tren no pasará por Armenia.</p>
	<p>11. ¿Cuáles son las amenazas que impiden el desarrollo turístico de Armenia?</p>	<p>Las amenazas percibidas las personas entrevistadas fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Delincuencia ✓ Existencia de pandillas ✓ Escasez de recursos económicos ✓ Desinterés del gobierno central en el desarrollo del municipio ✓ Condiciones climáticas ✓ Inflación en auge ✓ Crisis económica mundial ✓ Crisis sanitaria por COVID-19 y otras enfermedades endémicas
	<p>12. Después de identificar los factores internos y los factores externos que inciden en el desarrollo del municipio, ¿Qué estrategias sugiere implementar para fomentar el desarrollo turístico en Armenia?</p>	<p>Los entrevistados en su mayoría sugirieron un listado de estrategias vinculadas al desarrollo local</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de actores para el desarrollo ✓ Creación de plan estratégico para el desarrollo ✓ Diseñar plan, proyectos y programas de desarrollo turístico ✓ Establecer alianzas intersectoriales ✓ Programar actividades turísticas todo el año como encuentros deportivos, certámenes culturales, festival gastronómico, entre otros ✓ Campañas de sensibilización y

		<p>concienciación sobre desarrollo local y turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar casa de la cultura ✓ Creación de marca territorial ✓ Implementación de marketing digital ✓ Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos ✓ Gestionar recursos en el exterior ✓ Construir un andamiaje de infraestructura para potenciar el desarrollo turístico ✓ Fomentar la unión, cohesión e inclusividad ✓ Crear productos y servicios turísticos innovadores ✓ Gestionar asocio público-privado ✓ Incorporarse a estrategia nacional de pueblos vivos ✓ Diseñar una política de incentivos para emprendedores y empresarios ✓ Promover el emprendedurismo formal ✓ Capacitar a los empresarios ✓ Abrir una escuela de idiomas ✓ Promover el orden y limpieza ✓ Realizar campañas de sensibilización para el cuidado del medioambiente ✓ Señalizar calles y colocar nomenclatura ✓ Creación de espacios culturales: museos temáticos, teatro entre otros ✓ Aprovechar el potencial turístico del municipio
--	--	---

Objetivo específico 3: Proponer estrategias de desarrollo turístico que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio de Armenia.		
Categoría: Estrategias de desarrollo turístico		
Dimensión	Preguntas	Resultados
Marco jurídico Código MJ	13. En materia turística, ¿conoce la existencia de leyes o normativa relacionada con el sector?, ¿Cuáles?	Las leyes o normativas relacionadas con el sector turístico no son conocidas por la mayoría de los entrevistados, las únicas mencionadas, pero no conocidas ni estudiadas a profundidad fueron: Ley de Turismo, Política Nacional de Turismo y Normativa para la categorización de hoteles solo mencionadas por un funcionario municipal.
	14. ¿Conoce si el sector empresarial de Armenia tiene algún incentivo municipal o del gobierno central para generar inversión?	El sector empresarial de Armenia no tiene incentivos por las inversiones que realizan. Funcionarios municipales manifestaron que la Alcaldía brinda toldos y energía eléctrica para las realizar actividades de Festival gastronómico, Ruta Cocotera y Mercadito verde, además de abrir espacios para trabajar en una mesa de diálogo con empresarios para crear una Política Municipal de Incentivos para inversionistas. Ningún entrevistado conoce normativa de incentivos para inversionistas.
Articulación de planes Código AP	15. Con relación al turismo en Armenia, tiene conocimiento de la existencia de: estrategias, planes, programas y proyectos	Funcionarios municipales manifestaron respecto a: ✓ Estrategias: las estrategias turísticas se encuentran en proceso de construcción, lo que actualmente se está realizando en este rubro es promover y divulgar el destino a través de fotografías,

<p>Desarrollo sostenible</p>	<p>16. ¿Estaría dispuesta/o a organizarse para trabajar junto a otros actores en la</p>	<p>afiches, videos en app móvil y redes sociales. Otras estrategias turísticas son La Feria de la Ruta Cocotera y el Festival Gastronómico una vez al mes, pero aún no se tiene un plan municipal de estrategias turísticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes: los funcionarios se guían por el Plan de trabajo de la mesa departamental de turismo, sostienen que se está realizando un levantamiento de inventario de recursos turísticos. Se está trabajando en un plan de desarrollo económico local. ✓ Programas: Existen programas en proceso de construcción. Se ha realizado capacitaciones a emprendedores en atención al turista y manipulación de alimentos. ✓ Proyectos: Un proyecto importante a ejecutar en el corto plazo es la mejora de la infraestructura vial (rural y urbana), señalización de calles, se espera rescatar el balneario en Finca San Eugenio ubicada en la reserva natural protegida, también se espera rescatar la ex estación del ferrocarril para construir una galería-café y plaza turística. <p>La mayoría de los entrevistados desconoce la existencia de estrategias, planes, programas y proyectos planificados por el gobierno municipal.</p> <p>Todas las personas entrevistadas (20) manifestaron estar de acuerdo en organizarse para trabajar juntos en la</p>
------------------------------	---	---

<p>Código DS</p>	<p>implementación de estrategias de desarrollo turístico?</p>	<p>implementación de estrategias de desarrollo turístico, pero el problema es que no hay convocatoria, nadie toma iniciativa porque no hay liderazgo en ningún sector, solo egoísmo de quienes tienen capacidad para invertir y no quieren salir de la zona de confort.</p>
<p>Desarrollo turístico sostenible</p> <p>Código DTS</p>	<p>17. ¿Cree que la implementación de estrategias de desarrollo turístico beneficiaría a las familias residentes en el municipio de Armenia?, ¿Por qué?</p> <p>18. De las condiciones a continuación ¿Cuáles estimas pertinentes para convertir a Armenia en un destino turístico?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad e innovación en productos o servicios turísticos ✓ Marca territorial y publicidad ✓ Infraestructura adecuada ✓ Clúster/ Cadenas de valor ✓ Seguridad ✓ Incentivos ✓ Oferta 	<p>El 100% de los entrevistados creen que la implementación de estrategias de desarrollo turístico beneficiaría a las familias residentes en Armenia porque se abren oportunidades mediante nuevos emprendimientos que generan fuentes de empleo y obtención de ingresos, reactivando la economía familiar y la actividad económica en general, y de esta manera mejorar la calidad de vida para que ya no sea un municipio violento.</p> <p>Todos los entrevistados manifestaron que las condiciones planteadas son importantes y pertinentes para convertir a Armenia en un destino turístico sostenible, se requiere del cumplimiento de todos esos aspectos para que Armenia pueda ser visitado y vaya adquiriendo reconocimiento por sus atributos, pero hay que capacitar a la población, hay que programar talleres, educar a la gente en atención al turista porque no hay cultura de calidad e innovación en la entrega de productos turísticos, de igual forma las alianzas estratégicas para la creación de cadenas de valor son importantes para que prevalezca el ganar – ganar. La adecuación, construcción y reparación de infraestructura también es importante para</p>

	<p>Comercial, cultural, bellas artes, recreativas, naturaleza, ocio</p> <p>✓ Inversión del gobierno central y municipal</p> <p>19. ¿Le gustaría que el gobierno municipal y el gobierno central le apostaran más al desarrollo turístico de Armenia para generar fuentes de empleo e ingresos justos?</p> <p>20. ¿Qué impacto considera que tendría la implementación de estrategias de desarrollo turístico en las dimensiones de desarrollo sostenible?</p>	<p>atender al visitante, así como brindar seguridad en cada una de las formas de la oferta comercial, cultural, bellas artes, recreativas, ecoturismo y ocio; en la medida que todo mejore los beneficios y expectativas cumplidas de los turistas van a ir dando paso al reconocimiento de una marca territorial que logrará posicionarse en el mercado nacional e internacional, pero para lograrlo debe haber incentivos e inversión del gobierno central y del gobierno local.</p> <p>En su mayoría los entrevistados manifestaron que les gustaría que el gobierno municipal y el gobierno central le apostaran más al desarrollo turístico de Armenia, porque dejaría de ser un municipio dormitorio al abrir más oportunidades de empleo y generación de ingresos; esto ayudaría a reducir las condiciones de pobreza de algunos sectores provocando desarrollo local y disminución delincencial.</p> <p>Según los entrevistados, el impacto en las dimensiones del desarrollo turístico sostenible que logran visualizar a partir de la implementación de estrategias de desarrollo turístico se detalla:</p> <p>✓ Sociocultural: La población estaría más preparada, educada, con mayor conocimiento de la historia y cultura, se fomentaría más la práctica de valores, habría desarrollo personal y en consecuencia un ambiente sano para las futuras generaciones,</p>
--	---	---

	<p>21. ¿Cuáles son sus</p>	<p>creando una mejor convivencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiental: A través de programas educativos de sensibilización y concienciación sobre reforestación y protección a los recursos naturales se mejorará la carga hídrica y el manejo de los desechos (4Rs). ✓ Económica: Un mayor número de oportunidades provocará la apertura de fuentes de empleo con el nacimiento de nuevas empresas y la expansión de otras, mejorando la situación financiera de los agentes económicos (familias, empresas y Estado). El surgimiento de nuevos negocios desarrollaría la competitividad, creatividad, la innovación y desarrollo de productos y servicios. En síntesis, el impacto económico provocará mejorar la calidad de vida de los residentes. ✓ Política: Mediante la creación de organizaciones sociales en pro del desarrollo, se aprenderá a trabajar juntos, se creará alianzas interinstitucionales bajo el lema de ganar-ganar. La articulación de esfuerzos entre actores, sectores, comités de apoyo e instituciones buscarán posicionar y alinear al municipio con los ODS, provocando una mayor participación política sin exclusión; esto implicará cambiar paradigmas para trabajar integrados por el bienestar de la población.
--	----------------------------	--

	<p>expectativas para el municipio de Armenia?</p>	<p>Los entrevistados mencionaron un abanico de expectativas que tienen para el municipio de Armenia, a continuación, el detalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento y desarrollo en el mediano plazo ✓ Trabajar de la mano con el gobierno ✓ Fortalecimiento empresarial ✓ Mejoramiento de infraestructura y servicios ✓ Limpieza y ordenamiento territorial ✓ Seguridad, paz y tranquilidad. Libre de violencia ✓ Atraer inversión ✓ Reforestar zonas verdes y reserva natural ✓ Liderazgo visionario para gobernar ✓ Proyectos sostenibles, dignos de confianza ✓ Creación de fuentes de empleo ✓ Que tenga atractivo turístico ✓ Equidad, inclusión ✓ Que la juventud tenga algo que hacer en el municipio para evitar la emigración ✓ Que el turismo se oriente a lo cultural ✓ Que se eduque a la población con valores compartidos ✓ Crear identidad ✓ Que haya participación ciudadana ✓ Construir teatros, museos, galerías de arte para hacer recorridos culturales.
--	---	--

4.1.2 Lista de chequeo

Categoría	Atractivos turísticos	Características/ Atributos	¿Cumple?		Comentario
			Sí	No	
Recursos naturales	Finca San Eugenio, Cerro El Caballito, Peña Nanahuatzin y Las Peñitas, Quinta San Juan	Paisajismo	X		Vistas espectaculares
		Contacto con la naturaleza	X		Propio para ecoturismo
		Acceso en buen estado		X	Rutas de acceso en mal estado
		Seguridad		X	Inseguridad por grupos delincuenciales
Cultura e historia	Legado cultural de Claudia Lars y Condesa Consuelo Suncín Legado musical de Lito Barrientos Pintura, poesía y música de Jehová Guerra, archivos históricos de Juan de Dios Galán. Costumbres y tradiciones, actividades religiosas tradicionales como la preparación de la cuaresma, Vía Crucis y Santo Entierro; Fiestas patronales en	Recursos culturales con valor histórico	X		Reconocimiento internacional por legado en literatura
		Sitio histórico	X		Ciudad centenaria y sitio histórico por ser la cuna donde nació Claudia Lars
		Legado de personajes famosos	X		Personajes famosos en diferentes disciplinas
		Fomento de costumbres y tradiciones	X		Se fomenta las costumbres y tradiciones en el ámbito religioso y gastronómico

	honor a Santa Teresa de Ávila (16 al 24 de noviembre), Novena a San Silvestre Armenia el 31 de diciembre, gastronomía típica. Decreto 185, declaración de Armenia como "Sitio histórico" por ser la cuna de Claudia Lars, emitido por la Asamblea Legislativa en 1997.	Existe museos para difundir la cultura e historia		X	Armenia no cuenta con museo para difundir la cultura e historia
Espacios recreativos	Polideportivo, Estadio 21 de noviembre, parque Tomás Regalado, restaurantes, cafeterías, ex estación del ferrocarril, ladrilleras	Lugares de esparcimiento		X	No son suficientes y algunos se encuentran en condiciones no adecuadas
		Fomentan la participación, amistad, valores, convivios	X		Convivencia entre amigos y familiares para aprender a vivir juntos
		Surgen vivencias y experiencias	X		Experiencias por servicios turísticos, experiencias deportivas
Bellas artes	Experiencias culturales: noches bohemias, música del recuerdo, presentación de libros, exhibición de pinturas, contemplación de pintura El	Fomentan la cultura, el arte	X		El fomento de las bellas artes enriquece el alma
		Deleitan al expectante	X		Las bellas artes constituyen un deleite para cualquiera que aprecia el arte

	Principito en el domo del quiosco del parque Tomás Regalado, pintado por Leonardo Yong Romero, pinturas en Iglesia Católica por Francisco Sigüenza, pinturas en Cafetería Lili's por Armando Rivera.	Causan emociones	X		Con la percepción de bellas artes en cualquiera de sus disciplinas afloran las emociones
		Existe teatro o galería de arte		X	Armenia no posee espacios adecuados para apreciar las bellas artes.

4.2 Análisis e interpretación de resultados por categoría

4.2.1 Potencial turístico

Los entrevistados manifestaron que los recursos naturales (RN) que se puede preparar para potenciar el ecoturismo en Armenia son:

- ✓ Reserva natural Finca San Eugenio, existe nacimientos de agua y una diversidad de flora y fauna que brinda servicios ecológicos a la sociedad como purificación del aire, preservación de los mantos acuíferos y calidad del agua, contrarrestar la erosión y los vientos, entre otros. El casco de la finca lo convertirán en un balneario con piscinas del manantial y plaza gastronómica, según lo manifestado por personal entrevistado que trabaja en la Alcaldía Municipal.
- ✓ Peña Nanahuatzin, es parte de la Cordillera del Bálsamo, Armenia linda al sur con este territorio que pertenece al municipio de Tepecoyo, las caminatas partiendo de Armenia son un atractivo para quienes gustan y disfrutan de los paseos de aventura entre la naturaleza. La vista panorámica al llegar es un encanto.

- ✓ Cerro El Caballito, es un paso obligado para llegar a la Peña Nanahuatzin, por tanto, es también un deleite observar desde ese paraje los diferentes pueblos, ciudades y Océano Pacífico.

- ✓ Las Peñitas, un lugar muy accesible y cercano a la ciudad, las caminatas por las tardes entre la vegetación y senderos era parte de la diversión de los jóvenes años atrás, el 3 de mayo el párroco de la Iglesia Católica realizaba ahí el Día de la Santa Cruz, pues el dueño de esas tierras mandó construir una cruz de hierro muy grande cuya vista era posible desde cualquier punto de la ciudad de Armenia, era un atractivo para los locales; años más tarde con el crecimiento de la delincuencia y asedio de las pandillas la cruz desapareció, fue cortada en partes y vendido el hierro para beneficiarse económicamente los protagonistas. El rescate de este espacio y las actividades que en él se realizaban también merecen la pena ser recuperadas.

De lo anterior se sustrae que los recursos naturales brindan servicios medioambientales a la sociedad, ayudan a contrarrestar el cambio climático, en este sentido preservarlos es tarea de todos y el ecoturismo toma muy en cuenta el bienestar medioambiental. “Ecoturismo o turismo en contacto con la naturaleza, respetando en todo momento al máximo el medio ambiente” (Martin, 2018, p.52). Así, la relación hombre-naturaleza es una diada inseparable e inherente al bienestar general. Los lugares con parajes espectaculares o maravillas naturales tienen una ventaja competitiva que pueden generar ingresos, estas características especiales deben protegerse y promoverse con responsabilidad y consciencia (Kotler, et al., 2007).

Las respuestas de los entrevistados fueron muy acertadas en cuanto a los recursos naturales que pueden potenciarse y prepararse para el desarrollo turístico que beneficiará a muchas familias de la zona donde se encuentran las maravillas de la naturaleza.

Con los resultados de la lista de chequeo se pudo comprobar que los lugares mencionados cumplen con atributos de vistas espectaculares en contacto con la naturaleza y son propios para hacer ecoturismo, lo que refleja que hay potencial turístico, pero las rutas de acceso se encuentran en mal estado y existe inseguridad debido a los grupos delincuenciales que todavía se percibe, a un año de implementado el Régimen de seguridad.

En referencia a Cultura e Historia (CH), los hábitos, costumbres y tradiciones conforman la cultura de un espacio geográfico, en otras palabras, la idiosincrasia de un pueblo que con el transcurso del tiempo van escribiendo la historia de ese lugar. En su mayoría los participantes de la investigación coinciden en reflejar que las actividades culturales, históricas y religiosas de Armenia corresponden a las celebraciones de la Semana Santa o Semana Mayor, Día de la Santa Cruz, Fiestas Patronales. Martin (2018) afirma:

“Toda religión posee sus lugares sagrados, que han sido y son centros de peregrinación; aunque la motivación religiosa no puede confundirse con la turística en sentido estricto, los efectos en el núcleo receptor (hostelería, transportes, comercio, etc.) son prácticamente iguales que en cualquier otro destino turístico” (p.52).

Esto significa que las actividades religiosas atraen visitantes, reencuentros familiares y de amigos generando ingresos por la logística que conlleva, de ahí la relación con la TGS que no permite ver un elemento separado del otro sino relacionados, integrados, difuminados en un solo sistema provocando cadenas de valor que enriquecen y fortalecen el lugar.

Alrededor del mundo existen lugares que los identifican hechos históricos o personajes sobresalientes o famosos, Armenia no es la excepción porque es la cuna que vio nacer a Claudia Lars, Lito Barrientos y Consuelo Suncín, personajes reconocidos a nivel nacional e internacional.

Según lo manifestado por gran parte de los entrevistados; funcionarios de la Alcaldía Municipal mencionaron tener proyectado potenciar el municipio con la

creación de la marca “Armenia, ciudad de la rosa”, en honor a Consuelo Suncín que simbólicamente en la obra “El Principito”, es la rosa de la obra de Antoine de Saint-Exupéry; de igual forma en honor a Claudia Lars, se proyecta crear el “Paseo Claudia Lars”, un espacio donde la cultura y la gastronomía aflorará y de esta manera convertirse en un punto de encuentro de artistas e intelectuales que puede llevar al municipio a otro nivel de desarrollo, con gente preparada, calificada y con ideales de prosperidad, cambiando así la calidad de vida de los residentes. Al respecto, la voluntad política debe ser una herramienta que propicie estos cambios en todas las dimensiones del desarrollo: económica, medioambiental y social, como lo establece la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Con lista de chequeo se pudo verificar que Armenia es una ciudad centenaria que cuenta con recursos culturales con valor histórico, fue nominada como “Sitio histórico” por decreto 185 de la Asamblea Legislativa en 1997 por ser la cuna de Claudia Lars. Al mismo tiempo posee una cantidad importante de personajes famosos que han dejado huella en la cultura del municipio; por otra parte, se fomenta las costumbres y tradiciones mediante actividades principalmente religiosas y en cuanto a gastronomía se refiere. Armenia posee cultura e historia, pero no se ha sabido aprovechar la oportunidad como una estrategia turística, ni cuenta con museo para difundir la cultura e historia.

Las personas entrevistadas ante los Espacios Recreativos (ER) tienen muy claro que en Armenia son insuficientes, unos en abandono, descuido y falta de acceso por la inseguridad que ha reinado por décadas y por el deterioro de las rutas de acceso por falta de voluntad política para gestionar mejoras. En menor proporción se manifestó la existencia de temor a invertir por falta de incentivos y apoyo de instituciones gubernamentales.

Los sitios considerados de esparcimiento y encuentros sociales por los entrevistados son: Parque Tomás Regalado, Polideportivo, ex estación del ferrocarril, Estadio 21 de noviembre, locales gastronómicos y cafeterías y local para eventos Finca San Juan; las ladrilleras consideran que pueden convertirse en un atractivo

para demostrar el proceso de elaboración de tejas y ladrillos que a muchos turistas les encantaría conocer.

Cada uno de ellos requiere de especial atención para ser convertidos en verdaderos atractivos, se necesita organizar a la sociedad en grupos de interés para trabajar unidos por un solo ideal a través de estrategias turísticas que permitan dar un paso adelante. Conformar cadenas de valor donde no exista el egoísmo, educar a la sociedad, crear conciencia sobre la necesidad de trascender; diseñar una marca territorial para ser reconocidos por las bondades para dar oportunidad a que converja la oferta y la demanda de productos turísticos novedosos para ganar notoriedad. Así, la programación de actividades recreativas permanentes es menester para satisfacer la demanda turística.

De igual forma, los resultados de la lista de chequeo respecto cantidad y condiciones de espacios recreativos, concuerdan con lo manifestado por la mayoría de los entrevistados al verificar que éstos no son suficientes y algunos se encuentran en condiciones inadecuadas, deterioradas, lo que es lamentable para la población porque pueden servir para fomentar valores, hermandad y principalmente aprender a convivir juntos que es uno de los pilares de la educación; por ejemplo las actividades deportivas ayudan a construir experiencias únicas para el desarrollo social. Al invertir en espacios recreativos se puede ofrecer otros servicios turísticos que generen desarrollo local.

Respecto a Bellas Artes (BA), Armenia posee riqueza cultural que no ha sido aprovechada; cuenta con personajes sobresalientes en bellas artes como literatura, pintura y música que merecen un reconocimiento, a través de la creación de espacios culturales para dar a conocer su legado, preparar guías turísticos sus historias, construir teatros y museos temáticos con recreaciones de sus obras. En este sentido la programación de actividades culturales y su acertada divulgación mediante utilización de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC) se vuelve una necesidad vital para la sostenibilidad de un proyecto turístico,

además de sensibilizar y motivar a la población para realizar emprendimientos novedosos y sustentables que promuevan el desarrollo local.

Las bellas artes según hallazgos con lista de chequeo fomentan la cultura y el arte, deleitan al expectante dejando entrever las emociones que les embargan al ver, escuchar o sentir la magnitud de las obras. Los actuales exponentes de las bellas artes programan y realizan actividades culturales o contribuyen a embellecer algunos lugares de la ciudad, quieren ser reconocidos, pero no se les da la oportunidad de ser verdaderos artistas, pues no hay espacios adecuados donde exponer sus obras, no hay teatro ni un salón adecuado para exposición de pinturas u otro tipo de arte plástica.

4.2.2 Factores que inciden en el desarrollo turístico

En la medida que las civilizaciones avanzan, el turismo es cada vez mayor, su importancia y diversificación se intensifica en función de un cliente cada vez más exigente al demandar una mayor oferta que complemente el nivel de satisfacción soñada. Para buscar lo más cercano a la plena satisfacción del cliente en materia turística, es fundamental analizar los factores internos y los factores externos para buscar estrategias de desarrollo del sector que provoquen mejora en la calidad de vida de los residentes. Al analizar los Factores Internos (FI) y los Factores Externos (FE) que inciden en el desarrollo del municipio de Armenia, los entrevistados expusieron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.2.2.1 Fortalezas.

Un municipio posicionado estratégicamente porque se encuentra en la CA-8, Km. 39; es la puerta de entrada al departamento de Sonsonate que bien puede aprovecharse ofreciendo productos turísticos diferenciados y nuevas experiencias que hagan que el turista ingrese a Armenia. Por otra parte, el ciudadano armenense es dinámico, muy trabajador; según datos proporcionados por encargado de Desarrollo Integral y Proyección Social de la Alcaldía Municipal se genera fuentes de

empleo en 10 cafeterías, 1 planta de lácteos, 4 rutas de buses, 15 pick ups, 30 moto taxis que contribuyen a la movilidad de las personas, 20 emprendimientos de comida rápida, 1 planta de asfalto, 2 gasolineras, 45 ladrilleras, 6 granjas, 2 empresas financieras y un aproximado de 3000 agricultores registrados, 650 empresas formales e informales y muchos emprendedores dispuestos a invertir en la medida que vaya cesando la delincuencia y mejorando el ordenamiento e imagen del municipio. La oferta y demanda de productos de primera necesidad fluye a diario, por lo que siempre ha sido catalogado como un municipio de mucho comercio, pero poco turismo.

Dentro de las fortalezas que posee y puede aprovecharse también se hace referencia a la existencia de personajes sobresalientes en bellas artes como música, pintura y literatura, además de ser una ciudad centenaria, denominada por la Asamblea Legislativa como “Sitio Histórico” por ser la cuna de Claudia Lars. Tiene un área natural protegida que brinda servicios medioambientales con proyección ecoturística, la ex estación del ferrocarril actualmente en abandono y muy deteriorada que al ser restaurada puede convertirse en un verdadero atractivo turístico; el Parque Tomas Regalado y el polideportivo constituyen espacios donde los amigos y las familias disfrutan a diario.

4.2.2.2 Debilidades.

Las debilidades encontradas suponen limitantes para alcanzar objetivos, metas o propósitos; para el caso en estudio la mayoría de entrevistados manifestó escasez de recursos económicos para echar a andar proyectos de inversión que generen mayores fuentes de empleo para la población, así como existencia de egoísmo, falta unión y compromiso para organizarse como sociedad, en consecuencia, no hay desarrollo turístico al no haber gestión para el desarrollo de proyectos turísticos. La existencia de maras o pandillas es otro fenómeno que por mucho tiempo ha afectado la afluencia de visitantes, la puesta en marcha del Régimen de Excepción está logrando cambios al respecto.

También es lamentable que, aunque haya potencial para el desarrollo turístico no se trabaje con ese fin, no existen espacios para difundir la cultura, el arte e historia. No existe Casa de la Cultura y la Casa Comunal está subutilizada. Armenia no es un municipio reconocido porque no tiene una marca territorial que la identifique por sus bondades, por ende, tampoco se hace marketing turístico al no haber atractivos ni incentivos para la inversión privada, hace falta voluntad política para gestionar el desarrollo, ya que este es una construcción social.

4.2.2.3 Oportunidades.

Dentro de la gama de oportunidades muy visibles en materia turística está el crecimiento de la demanda turística interna, fruto en cierta manera de la pandemia por el Covid-19 por las restricciones de acceso que los países impusieron; el surgimiento y reinención de muchos negocios en el rubro turístico ha provocado que el sector se haya recuperado pronto al ir eliminando las restricciones impuestas por todos los países; en este sentido la afluencia de connacionales para reencontrarse con sus seres queridos también ha provocado un aumento en los viajes, beneficiándose el sector hotelero y gastronómico, esto puede motivar a que Tour Operadores en el exterior se interesen por canalizar excursiones por vía aérea, marítima o terrestre.

El paso de turistas que se desplaza por la CA-8 hacia la Ruta de Las Flores bien puede ser aprovechado por inversionistas que ofrezcan experiencias o productos turísticos innovadores en Armenia, provocando que ingresen, especialmente porque con el Régimen de Excepción también han cesado las extorsiones y pagos de renta a las pandillas, situación que está provocando confianza y oportunidad para los empresarios. El proyecto “Tren del Pacífico”, lanzado por el presidente Nayib Bukele, aún no se concreta, se especula que pasará por el municipio de Armenia, de ser así, se considera una oportunidad porque habrá más comercio y turismo.

Por otra parte, Cooperantes extranjeros comprometidos con la Agenda 2030 para el desarrollo están haciendo intentos por trabajar y financiar proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de todos, eso implica crear planes a largo, mediano y corto plazo, así como programas y proyectos medioambientales, culturales, sociales, políticos para el desarrollo económico local; y aprovechar que el Gobierno municipal está alineado con el partido de gobierno para conseguir el apoyo necesario orientado a lograr grandes cambios en todas las dimensiones del desarrollo.

El pertenecer Armenia a la Mesa departamental de Turismo también es un espacio que permite junto a otros actores, programar actividades turísticas de forma continua, así como crear estrategias que poco a poco vayan mejorando las condiciones de desarrollo para todos.

4.2.2.4 Amenazas.

En el área social, la delincuencia y asedio de grupos pandilleriles que creció con las deportaciones de connacionales ha sido un factor negativo para la movilización de la población local y de turistas nacionales y extranjeros, esta problemática se ha visto reducida en alguna medida por la entrada en vigor del Régimen de Excepción a partir de marzo de 2022 cuya vigencia se ha ido prorrogando con la finalidad de erradicar este flagelo.

También, la crisis sanitaria por Covid-19 y otras enfermedades endémicas amenazan constantemente la salud de la población y crean temor en los visitantes por las posibles restricciones para viajar. Otra situación de amenaza es que, la mayoría de los armenios se queja de escasez de recursos para invertir y hacer frente a la crisis generada por el auge de la inflación que arrasa con los hogares más vulnerables, este fenómeno, no deja que la oferta y la demanda lleguen a un equilibrio o generen crecimiento económico.

Los recursos económicos que otorga el gobierno central a las alcaldías no son suficientes para enfrentar los problemas económicos locales; a esto se suma la actual crisis financiera por la subida de las tasas de interés en el sistema financiero, encareciendo más la oferta monetaria, esta situación puede provocar un caos financiero a nivel mundial cuyo resultado puede desencadenar una pronta recesión económica que afectará a todos. La caída repentina en marzo de 2023 del Silicon Valley Bank, Signature Bank y Silvergate Bank en Estados Unidos y la compra del Credit Suisse por el Banco Nacional de Suiza ha causado pánico en los depositantes, esperando el colapso del sistema financiero como efecto dominó que puede provocar una crisis financiera igual o peor que la del 2008.

Por otra parte, las condiciones climáticas cada año son más inciertas por el cambio climático y por ser El Salvador parte del corredor seco; el sector primario de la economía sufre las consecuencias de sequías o excesiva lluvia, provocando que los agricultores pierdan sus cosechas y no se pueda asegurar la alimentación a la población. Armenia es un municipio con un número significativo de agricultores, por tanto, el cambio climático siempre representa una amenaza para sus cultivos y generación de ingresos.

Representantes del gobierno local manifestaron su interés por el crecimiento y desarrollo económico del municipio mediante la intención de ejecutar una estrategia turística para aprovechar el potencial mencionado en apartados anteriores, pero la mayoría de los entrevistados de otras organizaciones manifestó que es evidente el desinterés del gobierno central para invertir en el desarrollo del municipio, pues no se observa señal alguna que demuestre lo contrario; esta situación puede deberse a que no hay correspondencia de planes, proyectos y programas entre el gobierno local y el gobierno central.

Ante el análisis de los factores que inciden en el desarrollo del municipio de Armenia los entrevistados mencionaron una variedad de estrategias que se debe considerar si se desea vehementemente el desarrollo local sostenible:

- ✓ Establecer alianzas intersectoriales y crear mesas de trabajo
- ✓ Diseñar plan estratégico y operativo municipal
- ✓ Diseñar planes, proyectos y programas de desarrollo turístico
- ✓ Ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo turístico
- ✓ Programar actividades turísticas todo el año como encuentros deportivos, certámenes culturales, festival gastronómico, exposiciones, caminatas, entre otros
- ✓ Hacer campañas de sensibilización y concienciación sobre desarrollo local y turístico
- ✓ Gestionar casa de la cultura
- ✓ Creación de marca territorial
- ✓ Implementación de marketing digital
- ✓ Gestionar recursos en el exterior
- ✓ Construir un andamiaje de infraestructura para potenciar el desarrollo turístico
- ✓ Fomentar la unión, cohesión e inclusividad
- ✓ Crear productos y servicios turísticos innovadores
- ✓ Gestionar asocio público-privado
- ✓ Incorporarse a estrategia nacional de pueblos vivos
- ✓ Diseñar una política de incentivos para emprendedores y empresarios
- ✓ Promover el emprendedurismo formal
- ✓ Capacitar a los empresarios
- ✓ Abrir una escuela de idiomas
- ✓ Promover el orden y limpieza
- ✓ Realizar campañas de sensibilización para el cuidado del medioambiente
- ✓ Señalizar calles y colocar nomenclatura
- ✓ Creación de espacios culturales: museos temáticos, teatro entre otros
- ✓ Aprovechar el potencial turístico del municipio

4.2.3 Estrategias de desarrollo turístico

Una buena estrategia competitiva es capaz de emprender acciones ofensivas y defensivas con el objetivo de lograr posicionarse ante las fuerzas competitivas: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación del cliente (Porter, 2006). En este sentido las estrategias de desarrollo turístico para mejorar la calidad de vida de los residentes del municipio de Armenia deben incluir acciones en torno a cada una de las fuerzas competitivas, desde la ejecución del Marco Jurídico (MJ) existente hasta la creación de políticas municipales para el desarrollo turístico e incentivos para generar inversiones.

Es importante recalcar que la mayoría de las personas entrevistadas para realizar el estudio desconocen la existencia de leyes o normativas relacionadas al sector turístico y la totalidad de los entrevistados mencionó que no existen incentivos para la inversión por parte del gobierno municipal. Un pequeño grupo de funcionarios municipales entrevistados manifestó conocer de forma vaga la existencia de Ley de Turismo, Política Nacional de Turismo y Normativa para la categorización de hoteles, pero nunca se han capacitado en esa área; también mencionaron que la municipalidad está promoviendo diálogo con algunos empresarios para tratar el tema de incentivos.

Para realizar actividades turísticas no tienen nada planificado, la municipalidad no cuenta con planes que guíen sus acciones y sean congruentes con los planes nacionales, no hay articulación de planes (AP), se basan en el plan de trabajo de la mesa departamental de turismo, solo realizan algunas actividades que programan periódicamente como el Festival gastronómico en el cual proporcionan toldos y energía eléctrica a los participantes como incentivo, y la participación en la Ruta Cocotera en Fiestas patronales de los municipios que la integran. Respecto a proyectos junto al gobierno central, solo se ha realizado la pavimentación de calles por la Dirección de Obras Municipales (DOM).

La mayoría de los entrevistados desconoce la existencia de estrategias, planes, programas y proyectos, se dan cuenta hasta que las obras se están

realizando; sin embargo, todos estarían dispuestos a organizarse para trabajar junto a otros actores para la implementación de estrategias de desarrollo turístico porque creen que éstas van a beneficiar a las familias residentes en Armenia, al abrir oportunidades mediante la creación de nuevos emprendimientos que generen fuentes de empleo y en consecuencia incrementen sus ingresos y mejoren la economía familiar y calidad de vida, como estrategia para el Desarrollo Sostenible (DS).

Para lograr un Desarrollo Turístico Sostenible (DTS), es fundamental programar procesos de formación para tomar consciencia de lo relevante que es brindar productos turísticos innovadores y con calidad, pero además que las acciones de los emprendimientos y empresas formales no dañen el medioambiente, en este sentido es precisa la creación de ordenanzas municipales, incentivos y cumplimiento del marco jurídico que garantice la seguridad necesaria tanto para los visitantes como para la oferta comercial, cultural, recreativa y ecoturística, esta gama de condiciones requiere también de la intervención económica del gobierno local y del gobierno central.

El impacto en las dimensiones de desarrollo sostenible considerado por los entrevistados al implementar estrategias de desarrollo turístico se resume así:

- ✓ En lo sociocultural, población más educada, con mejor y mayor preparación académica, con práctica de valores y deseos de superación.
- ✓ En lo ambiental, concienciación para el uso de los recursos naturales, amor por la naturaleza, práctica de las 4Rs (reducir, reciclar, reutilizar, recuperar).
- ✓ En lo económico, apertura de fuentes de empleo, mayores ingresos y mejora de calidad de vida de los residentes, espíritu emprendedor.
- ✓ En lo político, organización social para el desarrollo local con participación sin exclusión ni egoísmo para no dejar a nadie abajo como reza la Agenda 2030 para el desarrollo.

Para finalizar, los participantes expresaron que quieren mucho a su municipio y que les gustaría que las expectativas que tienen se cumplan en el mediano plazo. Entre las expectativas que mencionaron se encuentran: crecimiento y desarrollo en el mediano plazo, articular planes de desarrollo del gobierno local con los planes del gobierno central, fortalecer al empresariado, mejorar infraestructura y servicios, ordenamiento y limpieza, seguridad, paz, tranquilidad y participación ciudadana, atraer inversión, reforestar zonas verdes y reserva natural, potenciar el desarrollo turístico sostenible, tener líderes visionarios, crear oportunidades laborales sin exclusión para evitar la emigración, crear identidad, que se desarrolle turismo cultural, que se eduque a la población con valores, crear una marca territorial, construir teatros, museos, galerías de arte para hacer recorridos culturales, abrir escuelas de idiomas y deportes, gestionar apertura de Casa de la Cultura.

Todo lo expresado pone de manifiesto el pensar y sentir de las personas entrevistadas que desean que, en un futuro cercano Armenia se convierta en un destino turístico sostenible.

CONCLUSIONES

Al analizar la situación problemática a partir de los resultados obtenidos mediante el uso de las técnicas de entrevista y lista de chequeo, orientadas por los objetivos y preguntas de investigación se concluye que:

- ✓ El municipio de Armenia no es percibido como un destino turístico porque no hay muchos atractivos que reúnan las condiciones para la recepción de visitantes. El estado físico de algunos espacios considerados de recreación y su acceso se encuentra en situación de abandono, deteriorados por el paso del tiempo, el vandalismo y la delincuencia, pero tienen potencial para ser desarrollados como atractivos turísticos para aprovechar la ubicación geográfica y estratégica que tiene el municipio. Armenia tampoco posee una marca territorial ni se realiza campañas de marketing turístico por no contar con productos turísticos o experiencias innovadoras como parte de una estrategia turística a pesar de tener recursos naturales, cultura e historia, personajes sobresalientes en bellas artes, áreas que bien pueden potenciarse en el rubro turístico.

- ✓ El análisis de los Factores Internos (FI) y de los Factores Externos (FE) que inciden en el desarrollo turístico condujo a determinar que el municipio de Armenia posee muchas fortalezas y oportunidades que no se está sabiendo aprovechar para contrarrestar las debilidades y amenazas. Es notoria la falta de liderazgo visionario para ver más allá de lo perceptible en el corto plazo para planificar y gestionar proyectos que en el mediano plazo comiencen a dar

resultados que sumen al desarrollo local, aunque funcionarios públicos manifestaron tener disposición y actitud positiva para apostarle a proyectos turísticos innovadores que conduzcan al desarrollo endógeno, pero eso no se ve suficientemente claro.

- ✓ El municipio de Armenia no cuenta con articulación de estrategias, planes, programas y proyectos de desarrollo turístico con el gobierno central debido a que no tienen un documento de planificación que guíe el trabajo de los funcionarios de la Alcaldía, pero dichos funcionarios manifestaron estar trabajando en un plan. Las acciones aisladas que desarrollan en materia turística no forman parte de un plan estratégico formalmente estructurado, es decir, no hay una planificación que pueda ser presentada al gobierno central para el desarrollo turístico y mejora de la calidad de vida de los residentes porque no lo tienen, se logró percibir que las actividades que realizan para atraer visitantes son rutinarias, lo mismo que culturalmente se hace como celebración de Fiestas patronales, Festival gastronómico, entre otras. Armenia no cuenta con suficientes estrategias de desarrollo turístico que impacte positivamente la vida de sus habitantes a pesar de la disminución de la delincuencia y acoso de pandillas por la implementación del Régimen de excepción desde marzo de 2022.

RECOMENDACIONES

Con base en el análisis de resultados de la investigación se plantea sugerencias encaminadas a preparar una estructura sostenible para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los residentes de Armenia:

- ✓ Para posicionar al municipio dentro de la ruta de destinos turísticos hay que trabajar con una cultura de cooperación, de ayuda mutua para unir esfuerzos de un equipo de actores que son clave para el desarrollo endógeno del territorio. Por ser el desarrollo una construcción social se requiere de una estructura desde donde se organice y se configure una construcción intelectual, teórica, política y económica, además de invertir, restaurar y mejorar la infraestructura pública y privada, cuidar los recursos naturales por los servicios que brindan, capacitar a emprendedores y empresarios para atender a turistas con calidad, crear productos y experiencias novedosas, aprovechar la historia cultural y personajes sobresalientes en bellas artes para hacer que converjan exponentes de talla mundial en las diferentes disciplinas, cada una con sus particularidades para comunicar experiencias diferentes de la belleza y armonía, establecer alianzas para formar cadenas de suministros donde cada eslabón agregue valor a lo que ofrece; todos son elementos indispensables para una estrategia turística; así como la creación de una Política municipal de incentivos y Ordenanza municipal que embellezca la ciudad.
- ✓ Para crear una marca territorial que exalte los atributos de Armenia hay que construir una imagen diferente mediante la utilización de la diversidad de

fortalezas encontradas en el estudio como la ubicación geográfica, el potencial turístico entre otras, y es preciso que con un buen plan de marketing se divulgue para edificar una visión distinta que provoque curiosidad y entusiasmo a potenciales turistas. Aprovechar las oportunidades expuestas por la mayoría de los sujetos de investigación, como el crecimiento del turismo interno, la llegada de cruceros al puerto de Acajutla post pandemia y otras, también es un deber. Las debilidades y amenazas se irán reduciendo en la medida que los residentes vayan avanzando, creciendo y desarrollándose, es decir, mejorando su calidad de vida.

Invertir en educación de calidad, conectividad, ornamentación y reforestación, mejoramiento de servicios básicos y de saneamiento al igual que brindar seguridad al visitante y al empresario para crear confianza que le permita invertir sin temor a ser asediado por grupos delincuenciales. Actualmente se habla de ciudades sustentables, inteligentes, inclusivas, competitivas, ciudades donde funcionan redes sociales en conexión con el medioambiente, y el trabajo sea permanente, estos conceptos y su aplicación creará un territorio reconocido por sus bondades, por sus cualidades, no por aspectos negativos como las debilidades y amenazas.

- ✓ Es imprescindible que la municipalidad tenga planes que guíen la programación de actividades de desarrollo turístico, pues entre las funciones de un gobierno municipal está la formulación, aprobación, ejecución, evaluación, supervisión y control de los Planes de Desarrollo Local, y éstos deben ser congruentes con los Planes de Desarrollo Nacional y Regional. Está comprobado que el turístico es un rubro que conlleva al desarrollo sostenible de un territorio, siempre y cuando las estrategias turísticas estén alineadas con la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible y con los Planes de Desarrollo Nacional y Regional. El estudio demostró que Armenia tiene potencial para convertirse en un destino turístico, pero al momento de realizar el presente estudio no se encontró planes para implementar estrategias turísticas para su desarrollo. En este contexto, se propone un Plan de

identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate, éste será presentado a las autoridades municipales de quienes dependerá su implementación (Anexo 1).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social: técnica para la recogida de datos e información*. Argentina: Lumen
- Gomez, M. y Palomeque, F. (2014). *Arquitectura y urbanismo: atractivos turísticos*. La Habana
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. y Haider, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. México: Pearson Educación.
- Martín, I. (2018). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo patria cultural, S.A. de C.V.
- Rebollo, V., et al (2014). *Análisis territorial del turismo*. La Habana: Editorial Ariel
- República de El Salvador. (2010). *Constitución de la República de El Salvador*. San Salvador, El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña.
- República de El Salvador. (2015). *Ley del Medio Ambiente*. San Salvador, El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña.
- República de El Salvador. (2013). *Ley de Protección al Consumidor*. San Salvador, El Salvador.
- República de El Salvador. (2002). *Legislación sobre el Patrimonio Histórico y Cultural*. San Salvador, El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña.
- Serrano, A. (2011). *Administración I y II*. San Salvador. El Salvador. Talleres Gráficos UCA.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa

Zacarías Ortiz, E. (2005). *Así se investiga*. El Salvador: Clásicos Roxsil.

Tesis

Arévalo L., Ayala, E. y González, A. (2019). “Evaluación de los recursos turísticos para promover el municipio de Armenia departamento de Sonsonate como destino turístico” (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

Arévalo, D., Cerón, M. y Panameño, A. (2018). “Propuesta para el desarrollo turístico sostenible de la ruta Náhuat Pipil en el departamento de Sonsonate, El Salvador” (Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/195383826.pdf>

Blogs y sitios web

Blog de CORSATUR. (2020). *Turismo*. Recuperado de:
<https://www.corsatur.gob.sv/turismo-en-el-salvador-crece-14-7-en-enero-2020-y-supera-los-169-millones/>

Blog de Turismo de El Salvador. (2022, 17 de abril). *Cultura Azul*. Recuperado de
<https://culturaazul.com/el-salvador/sonsonate/armenia/>

Forbes. (16 de junio de 2022). *Forbes Centroamérica*. Recuperado el 12 de julio de 2022, de Forbes CEntroamérica:
<https://forbescentroamerica.com/2022/06/16/turismo-interno-de-el-salvador-crece-22-en-ingresos/>

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2022). *Resultados crecimiento económico El Salvador 2° trimestre 2022*. Recuperado de:
<https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/descarga/41eea70405ed8265d9951e6ae8234d5f.pdf>

El Salvador. (2023). El Salvador registró 10.1 millones de viajeros en 2022, de ellos, mas de 2.7 millones de extranjeros. Recuperado de:
<https://www.presidencia.gob.sv/el-salvador-registro-10-1-millones-de-viajeros-en-2022-de-ellos-mas-de-2-7-millones-de-extranjeros/#:~:text=El%20Salvador%20registr%C3%B3%2010.1%20millones,la%20Rep%C3%ABlica%20de%20El%20Salvador>

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. Recuperado de
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Organización Mundial del Turismo (s.f.). *Desarrollo sostenible*. Recuperado de
<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

República de El Salvador. Ministerio de Economía. (2007). *VI Censo de población y V de vivienda*. Dirección General de Estadística y Censos. Disponible en:
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/minec/documents/12878/download>

República de El Salvador. Ministerio de Turismo. (2021). *Plan Nacional de Turismo El Salvador 2030*. Disponible en:
<https://mitur.gob.sv/wp-content/uploads/2021/06/Plan-Nacional-de-Turismo-2030-El-Salvador--Ministerio-de-Turismo-Bajaultimo1.pdf>

República de El Salvador. Ministerio de Turismo. (2016). *Guía de planificación turística: Un instrumento para el desarrollo local en El Salvador*. Disponible en:
https://issuu.com/alexvasquez22/docs/gu_a_de_planificaci_n_tur_stica_un

República de El Salvador. Ministerio de Turismo (2013). *Política Nacional de Turismo*. San Salvador. El Salvador. Disponible en:
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/58/documents/104392/download>

República de El Salvador. Organo Judicial. (2005). *Ley de Áreas Naturales Protegidas*. Disponible en:
http://rcc.marn.gob.sv/bitstream/handle/123456789/290/LEY_AREAS_NATURALES_PROTEGIDAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

República de El Salvador. Órgano Judicial. (1996). *Ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo*. Disponible en:
<https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20la%20Corporacion%20Salvadore%C3%B1a%20de%20Turismo.pdf>

República de El Salvador. Órgano Judicial. (1999). *Ley de Inversiones*. Disponible en:
https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_inversiones.pdf

República de El Salvador.(2022) Ministerio de Turismo *Informe estadístico enero-diciembre 2021*. CORSATUR. Disponible en portal de transparencia en:
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/corsatur/documents/estadisticas>

Revistas online

Gambarota, D. y Lorda, M. (2017, 1 de febrero). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezolana*. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3477/347753793006/html/index.html>

Moreno, J. y Aldaz, S. (2019). Turismo de bienestar como aporte al desarrollo turístico de la Parroquia Químiag, Cantón Riobamba. Universidad de Chimborazo. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5765>

Navarro, D. (2015). Recursos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de Turismo*. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39838701014>

Ruiz, J. y Niño, N. (2016). Territorio y potencial turístico en Bahías de Papanoa. Recuperado de

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80097311/TerritorioypotencialturisticoenBahasdePapanoa.pdf?1643826020=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTerritory+and+tourism+potential_of_Bahia.pdf&Expires=1672263444&Signature=KN7U7aSkFalvgStO-1mB899At2CLAYoac9v7A6MC9fZWpAJO6n7~VxpTipnbNLG6LJmyym~Bkj05uDqBSykg34073xTr1ieWSf-us-MwIAAnqKi~2wCqRo2~KenN3ICZ97QdQ6~dciZmfQq1MgVRHPBZzXkSiNSPTkDRbYrmkaQUbS0~AiM2PjizGo7001nNLwyEnbLaHXU8LNnwZvN-HOibkEiOowjLpQV4Fm2D-INsr4CabWa0qtpyo3Y8taeTC0Xsl48V2btNeUn9RLmrPDLU~HFVE
=

[hYsVTLSpume~LaMjBTjX6pYXmUGmqrXYPjidHRVebN64A4Kht-X3xQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://doi.org/10.4206/gest.tur.2012.n17-02)

Viloria Cedeño, N. E. (2012). Desarrollo turístico y su relación con el transporte. *Gestión Turística*, (17), 23–36. Recuperado de: <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2012.n17-02>

ANEXOS

Anexo 1

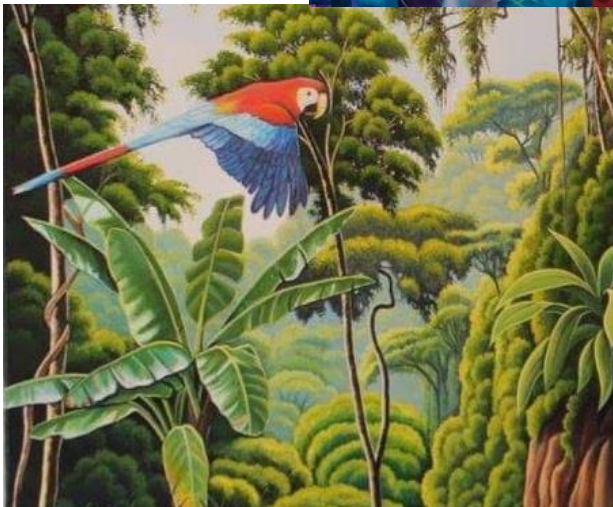
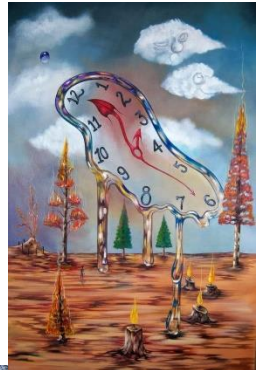
Plan de identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate



ALCALDIA MUNICIPAL DE ARMENIA

PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ARMENIA, DEPARTAMENTO DE SONSONATE

2023



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



PROPUESTA

**PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS PARA EL
DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ARMENIA, DEPARTAMENTO DE
SONSONATE**

PRESENTADO POR

LICENCIADA MARISOL FLORES DE PINEDA

DOCENTE ASESOR

MAESTRO JOSÉ JUAN MARROQUÍN DE LEÓN

DIRIGIDO A

ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARMENIA

AGOSTO DE 2023

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Objetivo General

Objetivos específicos

CAPÍTULO I: DATOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE ARMENIA

1.1 Caracterización del municipio de Armenia

1.1.1 Ubicación geográfica

1.1.2 Historia

1.1.3 Población

1.1.4 Costumbres y tradiciones

1.3.1 Dimensiones del desarrollo

1.3.2 Potencial turístico

1.1.7 Gobierno municipal

1.1.8 Mapa de actores estratégicos

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL TURISMO EN ARMENIA

2.1 Modelo estratégico FODA

2.2 Análisis interno

2.3 Análisis externo

2.4 Desarrollo turístico sostenible

CAPÍTULO III: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.1 Estrategia

3.2 Justificación de la estrategia

3.3 Definición de la estrategia

3.4 Metodología

CAPÍTULO IV: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 Perspectivas estratégicas

4.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

4.1.4 Perspectiva financiera - resultados

4.2 Mapa estratégico

CAPÍTULO V: PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ARMENIA

5.1 Plan de desarrollo por perspectiva

5.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

5.1.2 Perspectiva del cliente - turista

5.1.3 Perspectiva de procesos internos

5.2 Presupuesto y cronograma

5.3 Monitoreo y evaluación

5.3.1 Monitoreo y evaluación

VALORACIONES FINALES

INTRODUCCIÓN

El Plan de identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate, tiene como propósito aumentar la oferta y los servicios turísticos y de esta manera mejorar la calidad de vida de los habitantes; con la implementación del plan se recomienda ir verificando el avance de los resultados en materia turística según lo establece el monitoreo y la medición del impacto en la sociedad se recomienda sea evaluada en los tiempos sugeridos en el plan.

El documento contiene información referida al planeamiento estratégico del trabajo que debe realizar la Alcaldía Municipal de Armenia para organizar a la sociedad y trabajar juntos por el desarrollo del municipio. El plan está diseñado para ser implementado en un período de cinco años (2024-2028), a continuación, el detalle de su contenido:

Capítulo I. Datos generales del municipio de Armenia: con este apartado se hace una reseña de la caracterización del municipio como la ubicación geográfica con una fotografía tomada de Google maps; la reseña histórica y su trayectoria; la población, sus costumbres y tradiciones; las características sociales, económicas y medioambientales; el potencial turístico; el gobierno municipal y el mapa de actores estratégicos.

Capítulo II. Diagnóstico situacional del turismo en Armenia: se presenta el análisis situacional del turismo con base en el modelo estratégico FODA para realizar el análisis interno y el análisis externo que permitió tener un panorama claro de los aspectos positivos y de los que necesitan atención para plantear la estrategia; por último presenta la necesidad del diseño e implementación de planes de desarrollo y que éstos sean contruidos de abajo hacia arriba y que además sean congruentes con los planes de desarrollo del país para que haya un impacto de cambio real en todas las dimensiones del desarrollo.

Capítulo III. Definición de la estrategia y de los objetivos estratégicos: en este capítulo se establece la estrategia que orienta el plan que se enuncia así, “Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia”, presentando la respectiva justificación en concordancia con las necesidades detectadas en el diagnóstico FODA; a la vez se retoma la misión y la visión del Plan de desarrollo económico del municipio de Armenia y se plantean los valores estratégicos que guiarán las acciones de los funcionarios públicos; por último se describe la metodología utilizadas para la investigación y el diseño del plan.

Capítulo IV. Cuadro de Mando Integral: Después de plantear la estrategia, en este apartado se procede a definir y plantear los objetivos estratégicos, los indicadores estratégicos, las iniciativas, los resultados esperados y los indicadores operativos por cada una de las perspectivas que sugiere el CMI (formación y crecimiento, cliente-turista, procesos internos y financiera-resultados), al final se presenta el mapa estratégico de relaciones entre las perspectivas.

Capítulo V. Plan de identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate: Contiene el plan para su implementación y desarrollo por perspectiva, presupuesto y cronograma para el desarrollo de las iniciativas por objetivo estratégico y como se mencionó al inicio, para un período de cinco años. Esta fase del plan pone de manifiesto el presupuesto por año y total general presupuestado para su desarrollo, cuyo monto asciende a \$ 313,000.00; luego se plantea el monitoreo y evaluación con sus respectivos encargados y tiempos para ejecutarlos; al final se presentan las valoraciones finales en relación con los objetivos generales del documento.

Como complemento del documento y para dar soporte científico a la investigación y plan propuesto, se incluye las fuentes de información y anexos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de identificación de estrategias turísticas que permita aumentar la oferta y servicios turísticos, y de esta forma mejorar la calidad de vida de los residentes para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional del turismo en el municipio de Armenia
- Definir la estrategia y los objetivos estratégicos para el desarrollo turístico del municipio de Armenia
- Proponer un plan de identificación de estrategias turísticas desde diferentes perspectivas para el desarrollo del municipio de Armenia.

CAPÍTULO I: DATOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE ARMENIA

1.1 Caracterización del municipio de Armenia

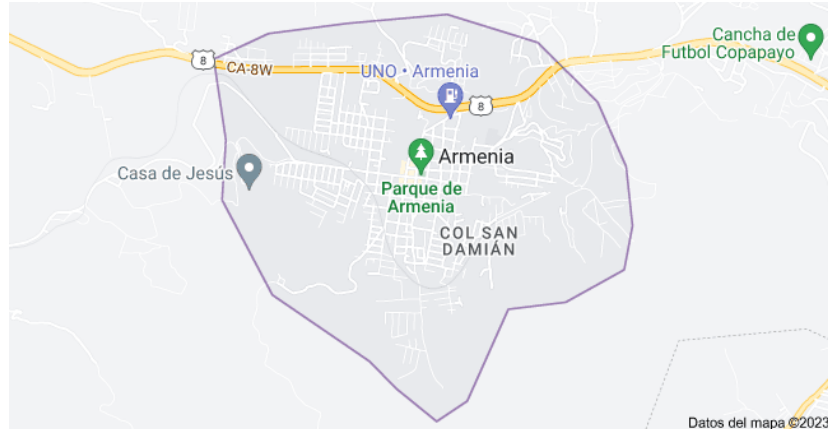
Las características identificadas en el municipio de Armenia son diversas, éstas representan la descripción o radiografía del lugar, a continuación, se presenta una breve reseña de su identidad.

1.1.1 Ubicación geográfica

Armenia es uno de los 16 municipios del departamento de Sonsonate, República de El Salvador; posee una extensión territorial de 65,64 Km² y una altitud de 515 metros sobre el nivel del mar. El municipio se encuentra a 39 kilómetros de la capital San Salvador, CA-8, está dividido en 9 cantones, 72 caseríos, 49 colonias y 5 barrios. Sus cantones son: Azacualpa, El Cerro, El Guayabo, El Rosario, La Puerta, Las Crucitas, Las Tres Ceibas, Los Mangos y Valle Nuevo.

Linda al norte con la Sierra Apaneca–Ilamatepec que forma parte de la cordillera costera; al sur la atraviesa la sierra La Libertad destacándose las lomas: Tres Ceibas, del Tacuacín, del Suncita y El Manzano. El clima es cálido durante casi todo el año y en la zona más alta el clima es templado. El municipio es irrigado por los ríos Azacualpa o Pito que nace de la unión de las quebradas Barranca de El Pital y Barranca del Puente o Llano Grande al noroeste de la ciudad de Armenia (Cultura Azul, s.f.).

Figura 1 Ubicación de Armenia, departamento de Sonsonate



Fuente. Google maps

1.1.2 Historia

Su nombre primitivo era “Guaymoco”, que en Náhuat significa “Lugar donde está el adoratorio de las ranas”. Después de la conquista de los españoles, cambió de nombre por el de “San Silvestre de Armenia”, actualmente se conoce por Armenia. En 1824 fue anexada a Sonsonate; por decreto del 22 de febrero de 1881 durante la administración del gobierno del doctor Rafael Zaldívar, se le otorgó el título de Villa y el 9 de septiembre de 1919 por Decreto Legislativo, durante el gobierno del presidente don Jorge Meléndez se le otorgó el título de Ciudad. (Cultura Azul, s.f.). Y según Decreto Legislativo 185, Armenia fue nombrado Sitio histórico por ser la cuna de la poetisa Claudia Lars, emitido por la Asamblea Legislativa en 1997.

1.1.3 Población

El Salvador (2007), la población de Armenia asciende a 34,912 habitantes, de los cuales 16,798 son hombres y 18,114 son mujeres, viviendo 23,994 en el área urbana y 10,918 en el área rural.

1.1.4 Costumbres y tradiciones

Actualmente se realiza actividades religiosas tradicionales como la preparación de la cuaresma, Vía Crucis y Santo Entierro; celebración de Fiestas patronales en honor a Santa Teresa de Ávila del 16 al 24 de noviembre y Novena a San Silvestre Armenia el 31 de diciembre. El municipio recientemente cuenta con 1 Iglesia Católica y 13 Ermitas, en total hay 50 Iglesias de diferentes denominaciones, lo que significa que la religión católica ha perdido terreno.

La gastronomía se limita a los diversos platos típicos ancestrales, principalmente los derivados del maíz como atoles, tortillas y tamales, así como los dulces y conservas de frutos de temporada y otros platos típicos como gallo enchicha, sopa de mondongo, sopa de gallina india, pupusas entre otros.

1.3.1 Dimensiones del desarrollo

Armenia cuenta con características económicas, sociales y medioambientales respecto a las dimensiones del desarrollo según Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La economía tiene su base en la producción agrícola de granos básicos (maíz, frijol, maicillo), café, hortalizas, frutas y caña de azúcar. En cuanto a industria destaca la fabricación de ladrillo de barro cocido. El sector comercial cuenta con diversos locales de interés como: tiendas, plazas comerciales, basares, comedores, panaderías, cafeterías, librerías, joyerías, farmacias, entre otros.

En la dimensión social cuenta con escuelas, servicios de asistencia médica y servicios básicos. PNUD (2019) sostiene que “Armenia se ubica según el mapa de pobreza como uno de los municipios con pobreza moderada con una tasa de 41.90%”.

Por último, en la dimensión medioambiental posee una reserva natural protegida, servicios de saneamiento ambiental con la implantación de un proyecto de energía limpia, según datos registrados en la Alcaldía Municipal.

Tabla 1 Unidades de acción en las dimensiones del Desarrollo Sostenible

DIMENSIONES DEL DESARROLLO					
Cant.	ECONÓMICA	Cant.	SOCIAL	Cant.	MEDIOAMBIENTAL
10	Cafeterías	1	Unidad de salud	1	Área natural protegida "Finca San Eugenio"
1	Planta de lácteos	27	Centros educativos:	3	
1	Planta procesadora de asfalto		25 públicos y 2 privados		
2	Gasolineras	4	Rutas de transporte:	1	Planta Energía Solar en Las Crucitas
3000	Agricultores aprox.		208,203,279 y 3LL		
500	Empresas diversas	15	Pick ups		
45	Ladrilleras	20	Moto Taxis		
6	Granjas	1	Servicios telefonía CLARO		
20	Servicios Delivery	41	ADESCO		
2	Empresas financieras		Energía eléctrica CLESSA		
20	Emprendimientos		Agua potable ANDA		

Fuente. Alcaldía Municipal 2022

1.3.2 Potencial turístico

El turismo actualmente es un rubro con gran valor para generar alto rendimiento tanto a nivel local como a nivel mundial, y que además provoca hermandad y acompañamiento entre municipios y regiones, es necesario identificar los recursos turísticos y actividades complementarias que posee o se programan en

un lugar, con el fin de promover la inversión que podrá catapultar el desarrollo turístico y el fortalecimiento del desarrollo humano para disminuir la pobreza y elevar la calidad de vida de la población local.

Martín (2018) afirma que: “el producto turístico en particular al tratarse de un servicio posee unos rasgos que lo diferencian de otros productos, tales como su intangibilidad, imposibilidad de ser almacenados, heterogeneidad, simultaneidad de producción y consumo” (p.147).

El potencial turístico está muy relacionado con los recursos y productos turísticos con los que cuenta un lugar, en esta dirección, muchos gobiernos locales de El Salvador se encuentran emprendiendo iniciativas para incrementar el turismo sostenible como parte de un sistema. Armenia, aunque no es actualmente un destino turístico tiene potencial para ser desarrollado y luego crear la marca para ser reconocido por sus atributos.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) define recurso turístico como: “los bienes y servicios que, gracias a la intervención de la mano del hombre y de los medios que lo sustentan, le dan vida a la actividad turística” (OMT s.f.). En este sentido, cuando se trabaja en el desarrollo de un destino turístico bajo un sistema, surge toda la actividad turística.

Así, la teoría sugerida para ser implementada en el Plan de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, parte de los principios propuestos por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy (2008), teoría relacionada con una forma de administrar y gestionar bajo el enfoque de sistemas dadas las contingencias que se van suscitando en el proceso, esta teoría afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados, sino que existe entre ellos una sinergia para lograr la estabilidad y crecimiento de estos.

La Teoría General de Sistemas (TGS) define una serie de conceptos, principios y métodos que están relacionados con sistemas de todo tipo, y el sistema

de turismo no es la excepción. Hablar de turismo desde el punto de vista de la TGS implica adentrarse en el funcionamiento de cada uno de los elementos desde una perspectiva holística e integradora, donde el todo es más importante que las partes, pues los resultados son mejores. Chiavenato (2002) afirma:

Un sistema se define como el conjunto integrado de partes relacionadas estrecha y dinámicamente, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico. Todo sistema forma parte de un sistema mayor (suprasistema, que constituye su ambiente) y está constituido por sistemas menores (subsistemas). (p.58)

El enfoque sistémico le permite al turismo conocer cómo cada uno de sus elementos se encuentran relacionados con el todo y la manera cómo va a estimular sus formas de trabajo interdisciplinarias, entendiéndose el turismo como una disciplina que posee un conjunto de relaciones, servicios e instalaciones que interactúan sinérgicamente para realizar funciones que promueven, favorecen y mantienen la afluencia y estancia temporal de los visitantes.

De Oliveira (como se citó en Ruiz y Niño, 2015) plantea el Modelo de turismo desde la perspectiva geográfica, según Leiper (1975) supone elementos interrelacionados conocidos como esenciales. Este modelo tiene la capacidad de incorporar al turismo visiones interdisciplinarias porque no está fundamentado en una disciplina en particular, sino que está apoyado permanentemente por varias disciplinas, permitiendo la incorporación de formas diferentes de turismo y demostrando elementos comunes. El Modelo del sistema turístico desde el enfoque económico, según Boullón (2006), se basa en la conceptualización del turismo como una actividad económica, oferta y demanda de recursos turísticos, donde está presente el modelo orgánico de retroalimentación con los siguientes elementos: demanda, oferta, planta turística, supraestructura, atractivo turístico y producto turístico.

Ambos modelos consideran el medio ambiente como una entidad que está en sinergia constante con las demás variables del sistema, en el caso del municipio de

Armenia el medio ambiente juega un papel primordial debido a que ostenta la reserva natural de San Eugenio, paisajes y potencial atractivo de turismo. Ante esta situación el medio ambiente se vuelve una variable independiente a la que hay que aplicar nuevas formas de gestión para ajustarse a las presiones, coacciones y contingencias para aprovechar las oportunidades que se van presentando para hacer atractivo el lugar.

La Tabla 2 presenta las áreas o categorías, sus características y atractivo potencial para que en un mediano plazo estas bellezas puedan ser parte de una ruta turística real que ayudará a cambiar muchas vidas.

Tabla 2 *Atractivo turístico potencial del municipio de Armenia*

N°	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA	ATRACTIVO TURÍSTICO
1	Recursos naturales	Lugares de interés paisajístico, maravillas de la naturaleza	Reserva natural Finca San Eugenio, Cerro El Caballito, Peña Nanahuatzin, Las Peñitas y Quinta San Juan.
2	Cultura e historia	Recursos culturales que tienen valor histórico. Legado de personajes famosos. Costumbres y tradiciones.	Legado cultural de Claudia Lars y Condesa Consuelo Suncín, legado musical de Lito Barrientos; pintura, poesía y música de Jehová Guerra, archivos históricos de Juan de Dios Galán. Costumbres y tradiciones, actividades religiosas tradicionales como la preparación de la cuaresma, Vía Crucis y Santo Entierro; celebración de Fiestas patronales en honor a Santa Teresa de Ávila (16 al 24 de noviembre), Novena a San Silvestre Armenia el 31 de diciembre, gastronomía típica. Decreto 185, declaración de Armenia como sitio histórico cuna de Claudia Lars, emitido por la Asamblea Legislativa en 1997.
3	Espacios recreativos	Lugares de esparcimiento que fomentan la participación. Vivir	Polideportivo, Estadio 21 de noviembre (como tradicionalmente se le conoce), parque Tomás Regalado, restaurantes, cafeterías, ex estación del ferrocarril,

	experiencias.	ladrilleras
4	Bellas artes Acontecimientos para el deleite del expectante que causan emoción.	Experiencias culturales: Noches bohemias con música del recuerdo, presentación de libros, exhibición de pinturas, contemplación de pintura El Principito en el interior del domo del quiosco del parque Tomás Regalado, pintado por Leonardo Yong Romero, pinturas en Iglesia Católica por Francisco Sigüenza y pinturas en Cafetería Lili's por Armando Rivera.

Fuente. Elaboración propia

1.1.7 Gobierno municipal

El gobierno municipal del municipio de Armenia está constituido por un Consejo Municipal Plural electo para el período 2021-2024, un gobierno con la participación de correligionarios de diferentes partidos políticos que trabajan juntos, con el objetivo de mejorar el desarrollo sociocultural, económico y medioambiental del territorio.

Tabla 3 Consejo Municipal de Armenia 2021-2024

N°	NOMBRE	CARGO
1	Sr. Wilfredo Figueroa	Alcalde
2	Sr. Manuel Isaí Calderón Peña	Síndico
3	Sra. Ana Guadalupe Flores de Arteaga	Primer regidor propietario
4	Sra. Sandra Vanessa Hernández Pérez	Segundo regidor propietario
5	Prof. Juan Francisco Calderón Trigueros	Tercer regidor propietario
6	Lic. Ana Guadalupe García Méndez	Cuarto regidor propietario

7	Sr. Eliseo Arnoldo Cubías López	Quinto regidor propietario
8	Lic. Jhuran Efraín Osorio Barahona	Sexto regidor propietario
9	Lic. Kevin Christopher Bruni Martínez	Séptimo regidor propietario
10	Sra. Cristela Candelaria del C. González Alfaro	Octavo regidor propietario Primer regidor suplente
11	Sr. Miguel Ángel Molina	
12	Sra. Maira Janett Rivera de Cruz	Segundo regidor suplente
13	Sr. Jonathan Alexander Mejía Batres	Tercer regidor suplente
14	Lic. Sergio José Argueta Criollo	Cuarto regidor suplente

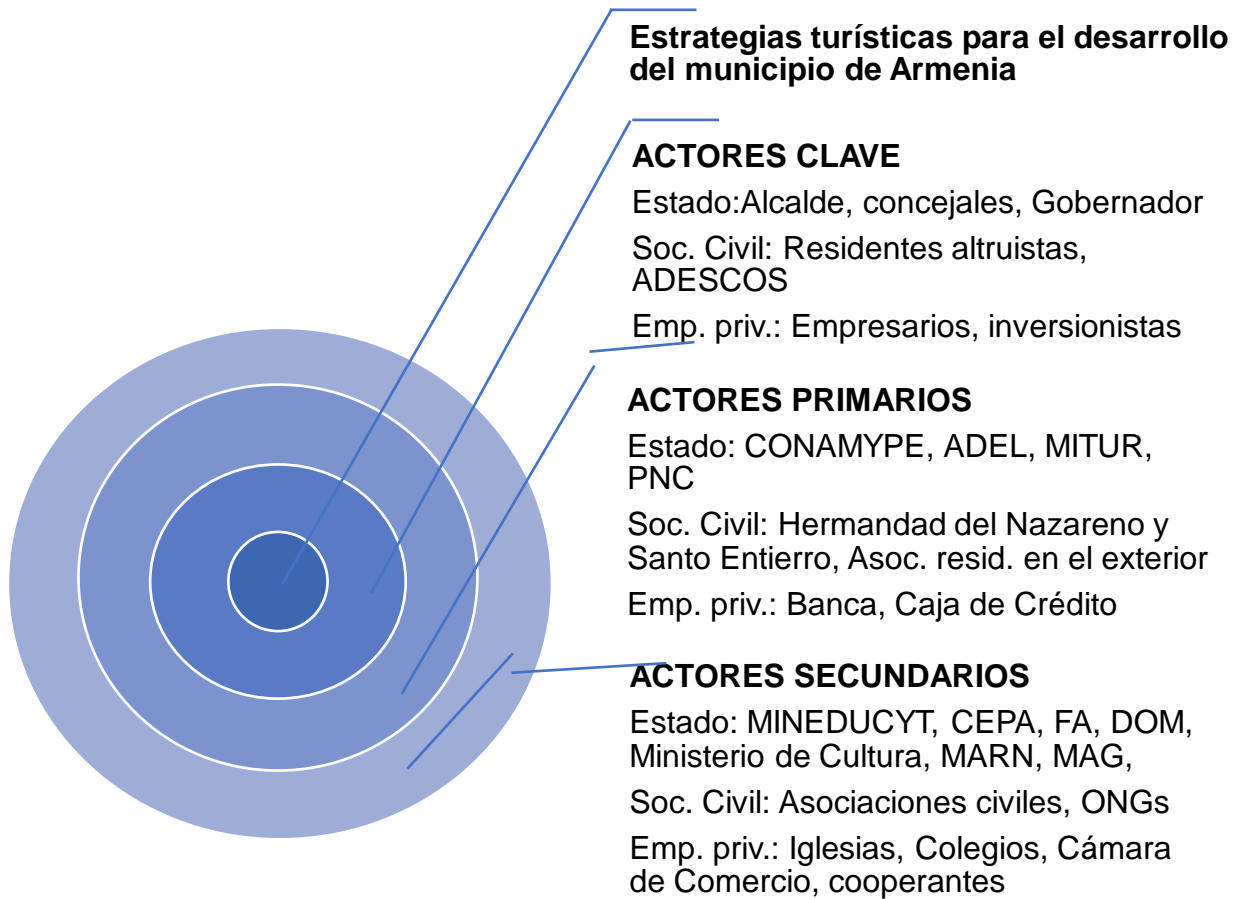
Fuente. Alcaldía Municipal 2022

1.1.8 Mapa de actores estratégicos

El mapeo de actores estratégicos permite trascender de la identificación de problemas a la gestión, para favorecer la ejecución de acciones y objetivos por alcanzar, dados los roles y funciones que juega cada uno de ellos para la construcción social del desarrollo.

Así, actores como la sociedad civil, el Estado y el sector privado son los grandes protagonistas llamados a ser partícipe de la gestión y desarrollo del Plan de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia. La figura 2 presenta los principales actores clasificados en categorías: clave, primarios y secundarios.

Figura 2 *Mapa de actores estratégicos*



Fuente: Elaboración propia

Lograr la sostenibilidad de un plan de desarrollo turístico no es tarea de un solo actor, sino de un trabajo colegiado entre el gobierno local, el tejido productivo y la red social comunitaria. Por eso mismo, las políticas relativas a turismo y a la protección medioambiental llevan implícito el componente democrático y participativo. Así, todos los actores involucrados deben participar activamente, con responsabilidad y con horizontalidad para la toma de decisiones.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL TURISMO EN ARMENIA

2.1 Modelo estratégico FODA

Para formular las estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia que reflejen los factores externos y las condiciones internas, capaces de conducir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes se utilizó el modelo estratégico FODA.

El análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA). El análisis FODA se basa en el supuesto de que se debe identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, para formular una estrategia que concilie aspectos internos y externos, a fin de asegurar el éxito. En este sentido, se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo que se corrigen las debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas. El producto o servicio ofrecido constituye uno de los principales aspectos de este enfoque. (Chiavenato, 2002, p.90)

Es de aclarar que, para otorgar al visitante un servicio turístico de calidad se necesita pensar de forma visionaria en el diseño de una estrategia que considere tanto los factores internos como los factores externos del territorio, donde la decisión resultante de este análisis será clave para el desarrollo efectivo de dicha estrategia que estará inmersa en un plan y compuesta por diversos programas y proyectos para ser ejecutados en los tiempos determinados para cada uno, pero no solo importa la ejecución sino también el monitoreo y evaluación de los resultados para medir el impacto.

Así, una oportunidad es una circunstancia o situación del entorno que es potencialmente favorable, por amenaza se entiende una circunstancia o

situación del entorno desfavorable, la fortaleza es un punto fuerte, un elemento favorable interno y la debilidad es una limitación o defecto interno, un obstáculo para conseguir un objetivo. (Marín, 2018, p.97)

El análisis FODA se realizó mediante entrevista realizada a 20 concedores del tema turístico en Armenia, los resultados se detallan a continuación:

Tabla 3 *Análisis FODA*

FACTORES INTERNOS							
FORTALEZAS	%	Valor	Total	DEBILIDADES	%	Valor	Total
Económicas Ubicación geográfica Ciudad dinámica y progresiva Nuevos emprendedores Comercio abundante Gente trabajadora Nuevo mercado municipal	40	9	3.6	Económicas Escasos recursos económicos Limitado desarrollo turístico Poco marketing turístico Falta de marca territorial Pocos atractivos turísticos Pocas oportunidades laborales	30	7	2.1
Socioculturales Personajes contemporáneos e históricos representantes de las bellas artes Conectividad que favorece la movilidad Ciudad centenaria	30	8	2.4	Socioculturales Limitada participación ciudadana Limitados espacios para difundir la cultura y el arte Inseguridad Poco compromiso de	40	7	2.8

<p>Medioambiental Área natural protegida Parque muy bonito Polideportivo para la recreación de niños y jóvenes Ex estación del ferrocarril Recuperación de vías públicas Ordenamiento de calles Ordenanza para uso de calles y aceras</p>	30	9	2.7	las autoridades Limitados planes y gestión para ejecutar proyectos de desarrollo Poca iniciativa y voluntad política para organizarse Estancamiento y acomodamiento No hay casa de la cultura Casa comunal subutilizada Escasa eficiencia en materia turística en Alcaldía			
<p>Totales</p>	100	27	8.7	<p>Medioambiental Deterioro de espacios que pueden ser aprovechados turísticamente Calles y aceras en mal estado</p>	30	8	2.4
<p>Totales</p>	100	27	8.7	<p>Totales</p>	100	22	7.3

FACTORES EXTERNOS							
OPORTUNIDADE	%	Valor	Total	AMENAZAS	%	Valor	Total
Económicas Creciente turismo interno (demanda) Tour operadores en el exterior interesados Aprovechar paso de turistas hacia Ruta de Las Flores Mesa departamental de turismo Incremento en la llegada de cruceros al Puerto de Acajutla Aprovechar proyecto Tren del Pacífico Nueva infraestructura vial: Viaducto Los Chorros, Periférico Claudia Lars	30	9	2.7	Económicas Recursos económicos escasos Inflación en auge Crisis económica mundial	30	8	2.4
				Socioculturales Delincuencia Existencia de pandillas Limitado interés del gobierno central en el desarrollo del municipio Crisis sanitaria por COVID-19 y otras enfermedades endémicas	50	7	3.5
				Medioambiental Condiciones climáticas adversas	20	7	1.4
Socioculturales Reencuentros de hermanos lejanos Régimen de excepción Cooperantes extranjeros interesados en el desarrollo	40	9	3.6				

Gobierno municipal alineado al partido del gobierno central							
Medioambiental Cooperantes extranjeros interesados	30	7	2.1				
Totales	100	25	8.4	Totales	100	22	7.3

2.2 Análisis interno

Armenia es un municipio posicionado estratégicamente porque se encuentra en la CA-8, Km. 39; puerta de entrada al departamento de Sonsonate, su ubicación puede aprovecharse ofreciendo productos turísticos diferenciados y nuevas experiencias que hagan que el turista ingrese. Por otra parte, el ciudadano armenicense es dinámico, muy trabajador; con muchos emprendedores dispuestos a invertir en la medida que vaya cesando la delincuencia y mejorando el ordenamiento e imagen del municipio. La oferta y demanda de productos de primera necesidad fluye a diario, por lo que siempre ha sido catalogado como un municipio de mucho comercio, pero poco turismo.

Como fortalezas también posee personajes sobresalientes en bellas artes como música, pintura y literatura, además de ser una ciudad centenaria, denominada por la Asamblea Legislativa como “Sitio Histórico” por ser la cuna de Claudia Lars. Tiene un área natural protegida que brinda servicios medioambientales con proyección ecoturística, la ex estación del ferrocarril actualmente en abandono y muy deteriorada que al ser restaurada puede convertirse en un verdadero atractivo turístico; el Parque Tomas Regalado y el polideportivo constituyen espacios donde los amigos y las familias disfrutan a diario.

Las debilidades encontradas suponen limitantes para alcanzar objetivos, metas o propósitos; al respecto la mayoría de entrevistados manifestó escasez de recursos económicos para echar a andar proyectos de inversión que generen mayores fuentes de empleo para la población, así como existencia de egoísmo, falta unión y compromiso para organizarse como sociedad, es decir que la participación ciudadana es limitada al igual que la rendición de cuentas, en consecuencia, hay poco desarrollo turístico por haber limitada gestión para el desarrollo de proyectos turísticos. La existencia de maras o pandillas es otro fenómeno que por mucho tiempo ha afectado la afluencia de visitantes, la puesta en marcha del Régimen de Excepción desde marzo de 2022 ha logrado cambios positivos al respecto.

También, aunque haya potencial para el desarrollo turístico no hay mucha motivación para tal fin, existe pocos espacios para difundir la cultura, el arte e historia. No existe Casa de la Cultura y la Casa Comunal está subutilizada. Armenia no es un municipio reconocido, pues no tiene marca territorial que la identifique por sus bondades, por ende, tampoco se hace marketing turístico porque los atractivos son limitados al igual que los incentivos para la inversión privada, hace falta voluntad política para gestionar el desarrollo, ya que este es una construcción social que solo se logra con participación ciudadana.

En este contexto, de acuerdo con las estimaciones determinadas en cada uno de los aspectos evaluados, las fortalezas representan un total de 8.7 frente a 7.3 resultado de las debilidades; esto quiere decir, que se debe impulsar estrategias que permitan mejorar el desarrollo del turismo en Armenia para ir contrarrestando los problemas derivados de las debilidades o limitaciones que tiene el municipio.

2.3 Análisis externo

Dentro de la gama de oportunidades muy visibles en materia turística está el crecimiento de la demanda turística interna, fruto en cierta manera de la pandemia por el Covid-19 debido a las restricciones de acceso que los países impusieron; el surgimiento y reinversión de muchos negocios en el rubro turístico ha provocado que

el sector se haya recuperado pronto al ir eliminando las restricciones impuestas por todos los países; en este sentido la afluencia de connacionales para reencontrarse con sus seres queridos también ha provocado un aumento en los viajes, beneficiándose el sector hotelero y gastronómico, esto puede motivar a que Tour Operadores en el exterior se interesen por canalizar excursiones por vía aérea, marítima o terrestre.

El paso de turistas que se desplaza por la CA-8 hacia la Ruta de Las Flores bien puede ser aprovechado por inversionistas que ofrezcan experiencias o productos turísticos innovadores en Armenia, provocando que ingresen, especialmente porque con el Régimen de Excepción también han cesado las extorsiones y pagos de renta a las pandillas, situación que está provocando cierta confianza y oportunidad para los empresarios. El proyecto “Tren del Pacífico”, lanzado por el presidente Nayib Bukele, aún no se concreta, se especula que pasará por el municipio de Armenia, de ser así, se considera una oportunidad porque habrá más comercio y turismo.

Por otra parte, Cooperantes extranjeros comprometidos con la Agenda 2030 para el desarrollo están haciendo intentos por trabajar y financiar proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de todos, eso implica crear planes a largo, mediano y corto plazo, así como programas y proyectos medioambientales, culturales, sociales, políticos para el desarrollo económico local; y aprovechar que el Gobierno municipal está alineado con el partido de gobierno para conseguir el apoyo necesario orientado a lograr grandes cambios en todas las dimensiones del desarrollo. El pertenecer Armenia a la Mesa departamental de Turismo también es un espacio que permite junto a otros actores, programar actividades turísticas de forma continua, así como crear estrategias que poco a poco vayan mejorando las condiciones de desarrollo para todos.

En cuanto a las amenazas, en el área social, la delincuencia y asedio de grupos pandilleriles que creció con las deportaciones de connacionales ha sido un factor negativo para la movilización de la población local y de turistas nacionales y

extranjeros, esta problemática se ha visto reducida en alguna medida por la entrada en vigor del Régimen de Excepción a partir de marzo de 2022 cuya vigencia se ha ido prorrogando con la finalidad de erradicar este flagelo. La crisis sanitaria por Covid-19 y otras enfermedades endémicas amenazan constantemente la salud de la población y crean temor en los visitantes por las posibles restricciones para viajar.

Respecto a la economía, la mayoría de los armenienses se queja de escasez de recursos para invertir y hacer frente a la crisis generada por el auge de la inflación que arrasa con los hogares más vulnerables, este fenómeno, no deja que la oferta y la demanda lleguen a un equilibrio o generen crecimiento económico.

Los escasos recursos económicos en las alcaldías no permiten realizar proyectos estratégicos porque los fondos otorgados por el gobierno central no son suficientes para enfrentar los problemas locales; a esto se suma la actual crisis financiera por la subida de las tasas de interés en el sistema financiero, encareciendo más la oferta monetaria, esta situación puede provocar un caos financiero a nivel mundial cuyo resultado puede desencadenar una pronta recesión económica que afectará a todos. La caída repentina en marzo de 2023 del Silicon Valley Bank, Signature Bank y Silvergate Bank en Estados Unidos y la compra del Credit Suisse por el Banco Nacional de Suiza ha causado pánico en los depositantes, esperando el colapso del sistema financiero como efecto dominó que puede provocar una crisis financiera igual o peor que la del 2008.

Por otra parte, las condiciones climáticas cada año son más inciertas por el cambio climático y por ser El Salvador parte del corredor seco; el sector primario de la economía sufre las consecuencias de sequías o excesiva lluvia, provocando que los agricultores pierdan sus cosechas y no se pueda asegurar la alimentación a la población, de igual forma el fenómeno del niño que provoca sequía y el fenómeno de la niña que ofrece abundante agua son situaciones que afectan al sector agrícola y en consecuencia la seguridad alimentaria. Armenia es un municipio con un número significativo de agricultores, por tanto, el cambio climático siempre representa una amenaza para sus cultivos, seguridad alimentaria y generación de ingresos.

Representantes del gobierno local manifestaron su interés por el crecimiento y desarrollo económico del municipio mediante la intención de ejecutar una estrategia turística para aprovechar el potencial mencionado en apartados anteriores, pero la mayoría de los entrevistados de otras organizaciones manifestó que es evidente el desinterés del gobierno central para invertir en el desarrollo del municipio, pues no se observa señal alguna que demuestre lo contrario; esta situación puede deberse a que no hay correspondencia de planes, proyectos y programas entre el gobierno local y el gobierno central.

Por tanto, la identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia puede impulsarse con las oportunidades detectadas cuyo valor ponderado ascendió a 8.4, mientras las amenazas precisaron un valor ponderado de 7.3, estos resultados reflejan que para eliminar las amenazas hay que aprovechar las oportunidades que brinda la dinámica actual en materia turística.

2.4 Desarrollo turístico sostenible

Los planes de largo plazo para mejorar las condiciones futuras de una sociedad representan la sistematización de un trabajo arduo de análisis del entorno, evaluando las fortalezas y debilidades y detectando oportunidades que pueden desarrollar ventajas competitivas. En este contexto, es menester pensar de forma estratégica para planificar estratégicamente, pues en la medida que se cuenta con planes se obtienen mejores resultados.

Estos planes deben ser operativizados cada año mediante el diseño y ejecución de proyectos que conlleven actividades para alcanzar objetivos, y que el impacto de cada proyecto sea monitoreado y evaluado oportunamente para hacerlos sostenibles. Si Armenia tiene potencial turístico hay que incorporar estrategias para su desarrollo y hay que trabajar por un desarrollo turístico sostenible.

El diseño de estrategias de desarrollo turístico requiere de un proceso de planificación que identifica la línea base de condiciones para gestionar el desarrollo

turístico sostenible del territorio, tomando en consideración un tiempo prudencial para realizar los cambios que se necesitan, estos cambios deberán ser implementados con la participación de actores clave, que adquieran un compromiso por el desarrollo. Gambarota y Lorda (2017) refieren que:

El desarrollo es un proceso territorial, de construcción social, en el que la capacidad emprendedora e innovadora es el mecanismo impulsor de los procesos de transformación de la empresa y de la sociedad. En ella se integran la economía y lo sociocultural en un proyecto sustentable que involucra a la sociedad local teniendo como objetivo mejorar la calidad de vida de la población. Y que el desarrollo endógeno es la denominación atribuida a un modo de organización socioeconómica, sobre el cual las comunidades locales y regionales expresan y concretan sus propias propuestas de desarrollo comunitario. La forma de realización de este modelo es de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba.

El derecho a tener una vida digna es inherente a los ideales de desarrollo en cualquier parte del mundo y el municipio de Armenia en el departamento de Sonsonate, República de El Salvador no es la excepción, con nuevas estrategias turísticas se espera lograr mejores condiciones de vida para los residentes. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT, s.f.):

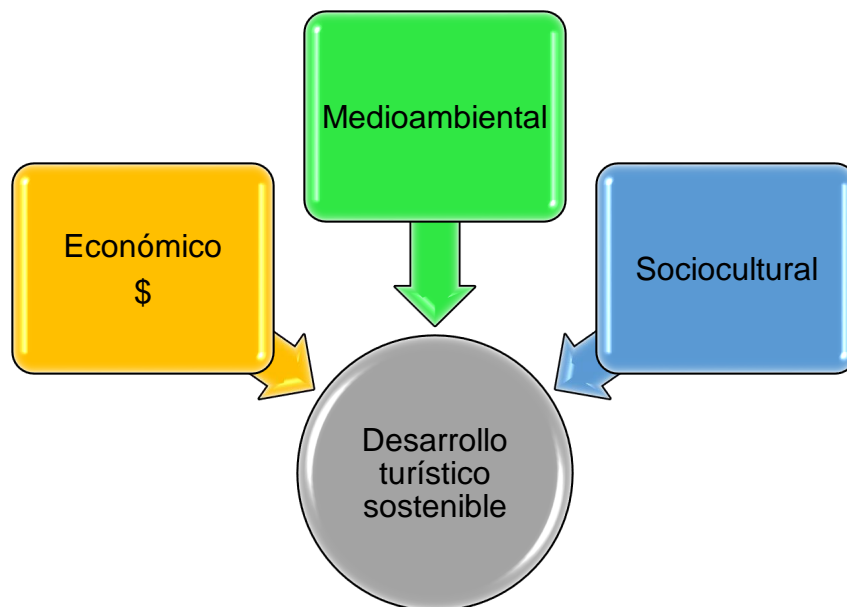
Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

- ✓ Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, 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 y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y 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.

Figura 3 *Principios de sostenibilidad del turismo*



Fuente: Elaboración propia

Si el turismo es catalogado como uno de los motores para el despegue del desarrollo económico y Armenia tiene atributos culturales, medioambientales, posición geográfica estratégica, conectividad vial, entre otros, hay que trabajar por

incorporar al municipio a una red de gran valor en la industria turística y que la población pueda verse beneficiada de forma sostenible. Por sostenibilidad se comprende el desarrollo socioeconómico de la población local y compromiso no negociable por la conservación de los recursos existentes; en otras palabras, no debe haber una explotación irresponsable de los recursos.

El desarrollo turístico sostenible, es aquel que atiende a las necesidades de los turistas actuales y del espacio o lugar que los recibe y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro, de tal manera que la gestión gubernamental y privada que debe interesar, es aquella que además de satisfacer la necesidad del visitante y del inversionista, respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos, la diversidad cultural o biológica y en general los sistemas que sostienen la vida.

CAPÍTULO III: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.1 Estrategia

Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia

3.2 Justificación de la estrategia

A partir del resultado obtenido en el diagnóstico situacional del municipio de Armenia, se determina la necesidad de implementar estrategias que permitan potenciar el turismo aprovechando las fortalezas y oportunidades socioculturales, medioambientales y económicas existentes, capaces de generar desarrollo sostenible para los residentes.

La implementación de estrategias turísticas para el desarrollo supone un proceso de planificación que identifica la línea base de condiciones para gestionar el desarrollo turístico sostenible del territorio, tomando en consideración un tiempo prudencial para realizar los cambios que se requiere con la participación de actores clave en cada uno de los proyectos, siendo esto el punto de referencia que justifica un proceso de cambio para el desarrollo turístico, razón por la que se propone la estrategia: Potenciar el turismo para el desarrollo del municipio de Armenia.

Bajo esta perspectiva, es conveniente crear una cultura de calidad e innovación en productos y servicios turísticos, una marca territorial cuya imagen haga resaltar los atributos del territorio, buscar inversionistas y gestionar incentivos a la inversión, crear cadenas de valor y ofertar una diversidad recreativa o de crecimiento personal con infraestructura adecuada e inversión pública, que responda las necesidades y demanda de los turistas, pero también de los residentes.

La puesta en marcha de la estrategia responderá de manera sustancial a las necesidades socioculturales, medioambientales y económicas del territorio para un futuro mejor; además de posicionar a Armenia como un destino turístico.

3.3 Definición de la estrategia

3.3.1 Visión

Ser un municipio reconocido por su laboriosidad, su ordenamiento territorial, valores culturales y ser responsables con el medioambiente, lo cual permitirá ser un municipio ordenado, limpio y verde; que implemente estrategias de desarrollo territorial, sociales, económicas, ambientales y culturales, a través de procesos consensados con los diferentes actores y ciudadanía en general, lo cual va a permitir mejorar la calidad de vida mediante la gestión y ejecución de programas y proyectos que permitan satisfacer las diferentes demandas de la población. (Armenia,2023, p.24)

3.3.2 Misión

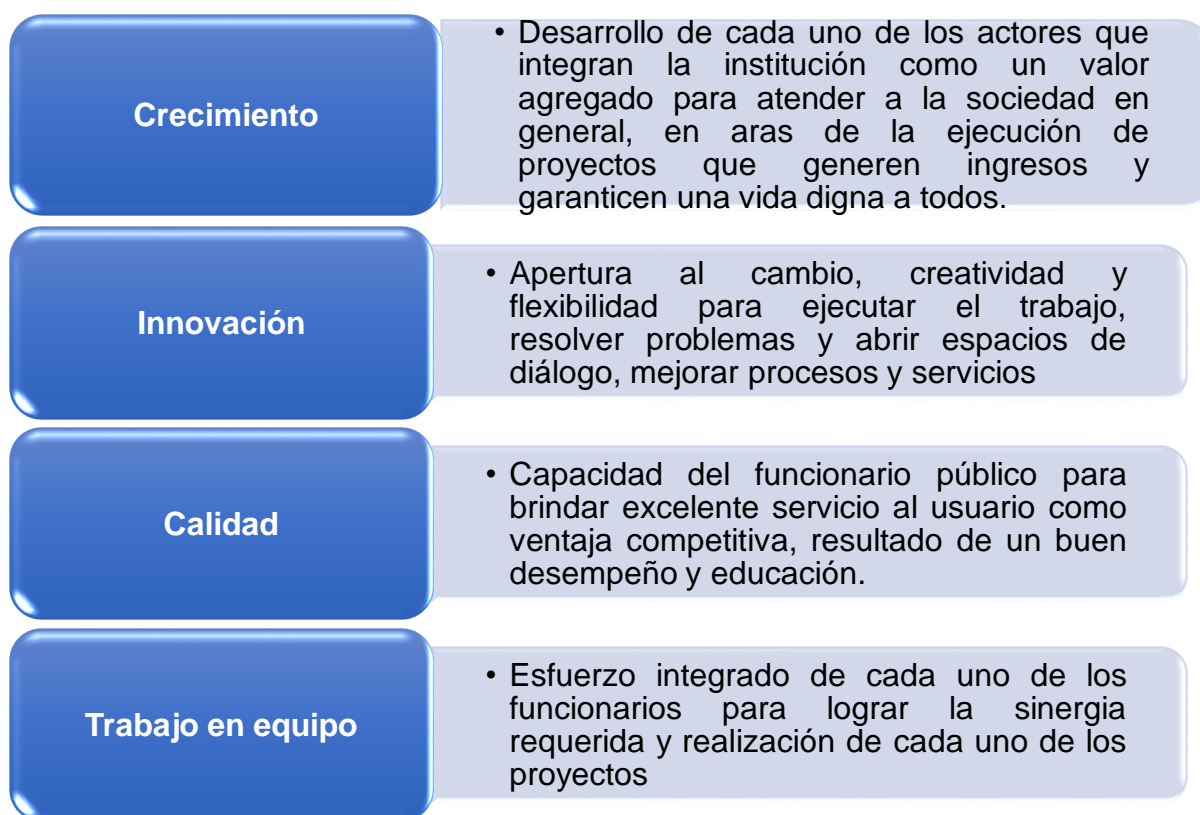
El Alcalde y su Concejo Municipal busca responder a las demandas de la población, gestionando e implementando acciones con transparencia, de manera organizada y democrática, haciendo acciones concertadas utilizando mecanismos de participación ciudadana en nuestro territorio, impulsando procesos integrales en aras de mejorar la calidad de vida de la población, considerando para ello los aspectos económicos, sociales, ambientales, culturales e institucionales y haciendo un uso racional de los recursos disponibles en beneficio de la ciudadanía del municipio. (Armenia,2023, p.24)

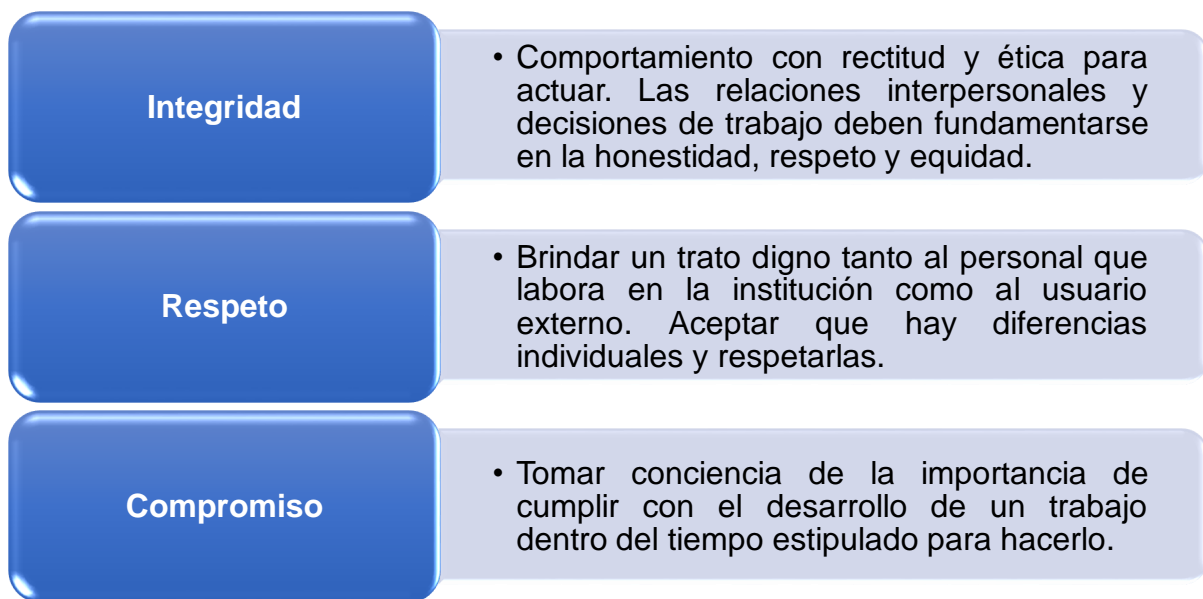
3.3.3 Valores

El planteamiento de la visión y misión construidos mediante la participación activa de actores sociales para el Plan de Desarrollo Económico municipio de Armenia, y el análisis del diagnóstico situacional del turismo en el municipio realizado a partir de la investigación, conllevó a determinar los valores estratégicos que dan fundamento y sostén a la actuación de los actores que forman parte del gobierno municipal y participan en la toma de decisiones; estos valores fortalecen o refuerzan las conductas o actitudes que se espera de cada uno de los integrantes del Concejo Municipal Plural y funcionarios públicos en general, olvidando diferencias político-partidarias para solventar la diversidad de problemas de la sociedad, sin dejar a nadie atrás.

Serrano (2011) sostiene que los “valores estratégicos son las convicciones de alto significado o importancia que comparten los miembros de una organización, y que, convertidos en comportamientos visibles y medibles, representan un factor clave de éxito empresarial” (p.94). Al no contar la Alcaldía Municipal de Armenia con valores institucionales a la fecha de realizada la investigación, y uno de los componentes del pensamiento estratégico es definir los valores institucionales o estratégicos para dar forma a la cultura municipal se propone los siguientes valores.

Figura 4 *Valores estratégicos*



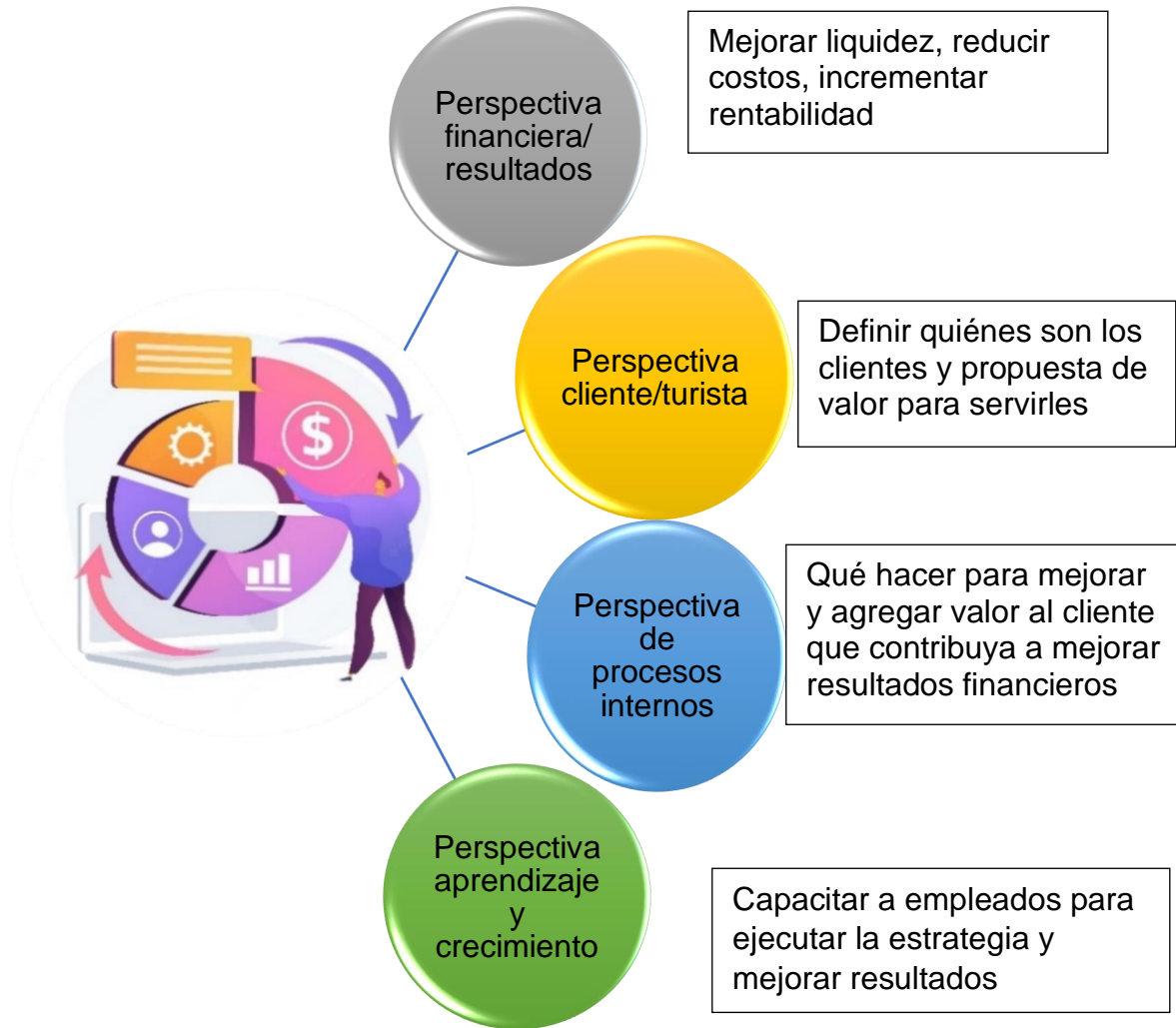


Fuente. Elaboración propia

3.4 Metodología

Para el estudio de la situación problemática se utilizó el método inductivo con enfoque cualitativo, realizando un análisis exhaustivo con la participación de 20 personas que proporcionaron información del pensar y el sentir de ellos respecto al turismo en Armenia, esta información se recolectó mediante una entrevista semi estructurada. Y a través de una lista de chequeo se verificó el estado de los atractivos turísticos potenciales. Para realizar el diagnóstico situacional se utilizó el modelo estratégico FODA y para el planteamiento de la propuesta se empleó el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, este sistema de administración contiene perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas, actores clave. El CMI hace énfasis en los factores críticos de la institución como: las finanzas-resultados, el cliente-turista, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento (formación de las personas).

Figura 5 Cuadro de Mando Integral (CMI)



Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO IV: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 Perspectivas estratégicas

4.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Fortalecer los procesos de formación sobre turismo sostenible a funcionarios públicos	Incremento de capacitaciones sobre turístico sostenible para funcionarias/os públicos	Desarrollo de talleres y capacitaciones sobre turístico sostenible	Funcionarias/os públicos capacitados sobre turismo sostenible	Concejo Municipal, Unidad de turismo, MITUR	Número de funcionarias/os capacitados sobre turismo sostenible
	Gestionar programas de formación turística sostenible para empresarios	Incremento de programas de formación turística sostenible para empresarias/os	Desarrollo de talleres y capacitaciones en: estrategias turísticas sostenibles, marco jurídico del turismo, incentivos	Empresarias/os capacitados en estrategias turísticas sostenibles, marco jurídico del turismo e incentivos	Concejo Municipal, Unidad de turismo, Empresarios, MITUR	Número de empresarias/os capacitados en estrategias turísticas sostenibles, marco jurídico del turismo e incentivos
	Gestionar programas de formación turística sostenible para niños, niñas y jóvenes	Incremento de programas de formación turística sostenible para niños, niñas y jóvenes	Desarrollo de talleres y seminarios en emprendedurismo, atención al cliente, idiomas, guías turísticos, bellas artes, cultura, historia, otros	Niños, niñas y jóvenes formados en emprendedurismo, atención al cliente, idiomas, guías turísticos, bellas artes, cultura, historia, otros	Concejo municipal, Unidad de turismo, MITUR, niños, niñas, jóvenes, padres de familia	Número de niños, niñas y jóvenes formados en estrategias turísticas sostenibles

4.1.2 Perspectiva del cliente - turista

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Posicionar a Armenia como un destino que ofrece experiencias innovadoras y productos turísticos de calidad	Incremento de experiencias ecoturísticas y de recreación innovadoras	Programa de caminatas y otro tipo de actividades en contacto con la naturaleza	Incremento del ecoturismo en Finca San Eugenio, Peña Nahuatzin, Las Peñitas, Cerro El Caballito	Unidad de turismo, MITUR, FA, PNC	Cantidad de turistas que participan en actividades ecoturísticas
		Incremento de oferta turística	Gestionar y preparar Ruta turística de ladrilleras	Ruta turística de ladrilleras. Procesos y productos funcionando	Unidad de turismo, MITUR, propietarios de ladrilleras	Cantidad de turistas interesados en conocer procesos de fabricación
			Gestionar apertura Parque del Ferrocarril	Parque- museo del Ferrocarril operando	Unidad de turismo, MITUR, FENADESAL	Cantidad de turistas que visitan el parque
			Programa de actividades culturales y bellas artes	Presentaciones y exposiciones de bellas artes implementadas	Unidad de turismo, artistas y párroco	Cantidad de turistas que asisten a eventos culturales

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Mejorar infraestructura de la ciudad y acceso a lugares con potencial turístico	Incremento de proyectos para mejorar calles y aceras	Gestión de proyectos con la DOM	Proyectos de mejora de calles y aceras aprobados por la DOM	Concejo Municipal y DOM	Cantidad de proyectos de infraestructura implementados
	Restaurar instalaciones con potencial turístico	Incremento de fondos de cooperantes nacionales e internacionales para proyectos del municipio	Gestión de fondos con cooperantes nacionales y extranjeros para proyectos del municipio	Fondos asignados por cooperantes nacionales y extranjeros para restauración	Concejo Municipal, Cooperantes	Cantidad de ingresos de cooperantes para restaurar instalaciones
	Construir espacios para difundir el arte y cultura	Aumento de asocio público-privada para la inversión	Estimulación de asocio público-privado para la inversión	Inversión en infraestructura resultado de asocio público-privado	Concejo Municipal, Empresas	Cantidad de espacios públicos construidos
	Adquirir e instalar funicular para traslado de turistas a Peña Nanahuatzin	Incremento de medio de transporte hacia Peña Nanahuatzin	Gestión de la donación con cooperantes internacionales para adquisición e instalación de funicular	Novedoso medio de transporte hacia Peña Nanahuatzin funcionando	Concejo Municipal, Cooperantes	Funicular funcionando

4.1.3 Perspectiva de procesos internos

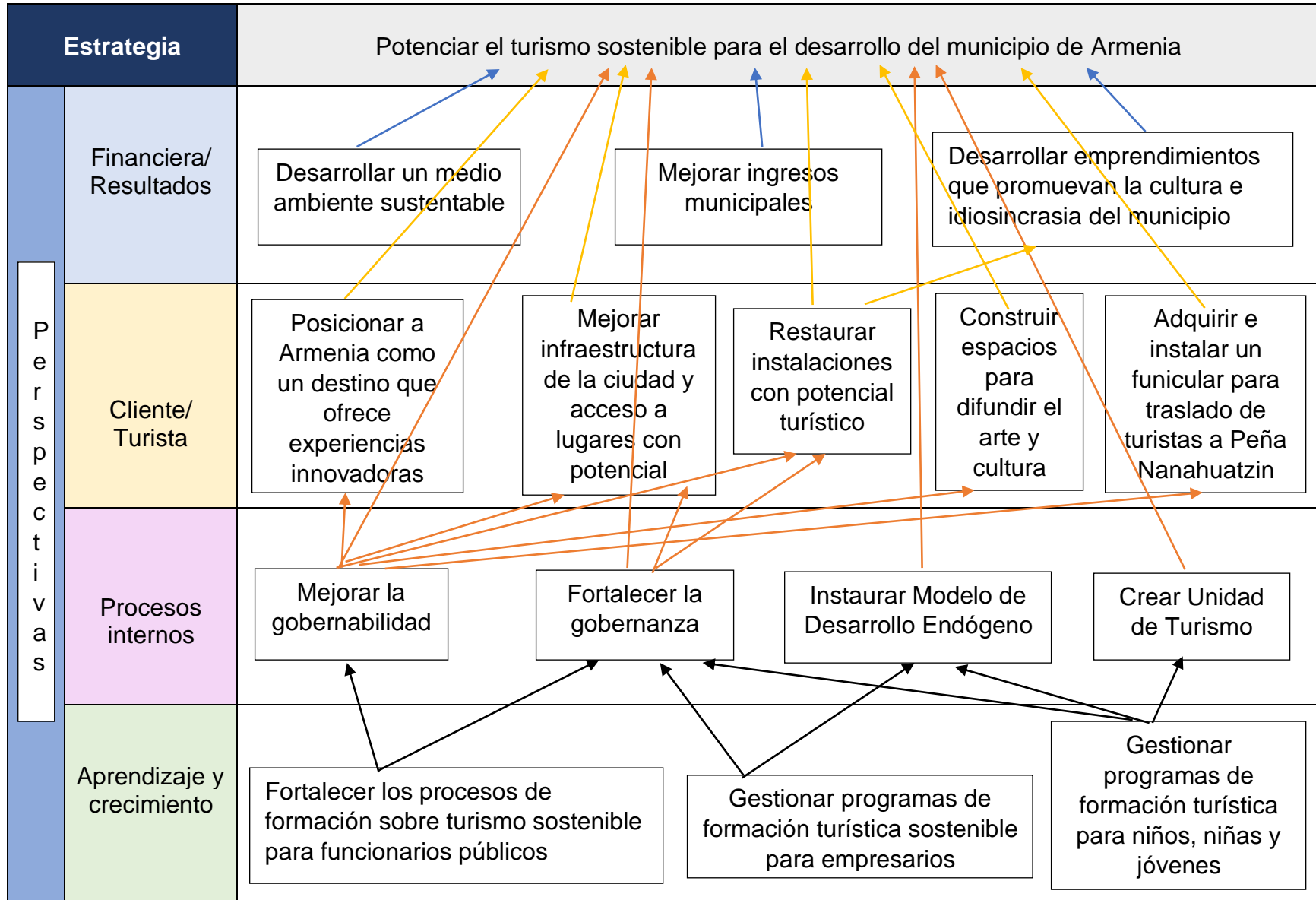
Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Mejorar la gobernabilidad	Incremento de la capacidad de gobernar con eficiencia, eficacia, transparencia, calidad y equidad	Gestión de acciones sobre buen gobierno y formación en valores con funcionarios	Territorio modelo en gobernabilidad	Concejo Municipal	Número de usuarios y ciudadanos satisfechos
	Fortalecer la gobernanza	Incremento de asocio público-privado y participación ciudadana en proyectos turísticos	Estimulación de la participación ciudadana con programas de incentivos para proyectos turísticos	Nuevos proyectos turísticos con asocio público-privado operando	Concejo Municipal, empresa privada, ADESCOS, ONGs, otros	Número de proyectos turísticos participativos
	Instaurar Modelo de desarrollo endógeno	Aumento de capacidades internas para fortalecer a las comunidades	Diseño de proyectos para satisfacer las demandas comunitarias y turísticas	Proyectos que fortalecen la economía de adentro hacia afuera de forma que sea sustentable	Concejo Municipal, ADESCOS, Organizaciones sociales, culturales, económicas	Número de personas que mejoran la competitividad y calidad de vida
	Crear Unidad de Turismo	Eficiencia de estructura organizacional	Gestión para la creación de Unidad de Turismo	Unidad de turismo constituida y funcionando	Concejo Municipal	Cantidad de personas atendidas por Unidad de Turismo

4.1.4 Perspectiva financiera - resultados

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Desarrollar un medio ambiente sustentable	Mejora de los servicios ambientales	Diseño de proyectos para la mejora de servicios ecológicos	Proyectos para la sustentabilidad medioambiental funcionando	Concejo Municipal, Unidad de medioambiente, MARN, MAG, MINEDUCYT, ONGs, Iglesias	Territorio que aprovecha con responsabilidad los beneficios del medioambiente
	Mejorar ingresos municipales	Incremento de turismo sostenible	Diseño de proyectos turísticos sostenibles	Proyectos turísticos sostenibles operando	Unidad de turismo, Unidad de medioambiente, MITUR	Ingresos por servicios turísticos, tasas municipales e impuestos por proyectos turísticos
	Desarrollar emprendimientos que promuevan la cultura e idiosincrasia del municipio	Mejora de la estrategia de diferenciación en productos y servicios turísticos	Programa de capacitación en: imagen, calidad, servicio al cliente e innovación para la competitividad	Productos con excelente imagen, alta calidad y mejores experiencias turísticas que agregan valor	Unidad de turismo, ADEL, CONAMYPE, MITUR, empresarios, Universidades	Cantidad de productos y servicios turísticos únicos implementados
						Incremento de alianzas estratégicas

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos
		Diversificar la oferta turística, producto de las oportunidades detectadas	Desarrollo de productos nuevos, construcción o adecuación de infraestructura para un nuevo mercado	Productos, servicios y experiencias turísticas nuevos e infraestructura adecuada funcionando para un nuevo mercado	Unidad de turismo, Unidad de medioambiente, MITUR, empresarios	Cantidad de productos y servicios turísticos nuevos identificados

4.2 Mapa estratégico



CAPÍTULO V: PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ARMENIA

5.1 Plan de desarrollo por perspectiva

5.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos	Presup · \$
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Fortalecer los procesos de formación en turismo sostenible para funcionarios públicos	Incremento de capacitaciones en turístico sostenible para funcionarias/os públicos	Desarrollo de talleres y capacitaciones en desarrollo turístico sostenible	Funcionarios públicos capacitados en turismo sostenible	Concejo Municipal, Unidad de turismo, MITUR	Número de funcionarios capacitados en turismo sostenible	3,000
	Gestionar programas de formación turística sostenible para empresarios	Incremento de programas de formación turística sostenible para empresarios	Desarrollo de talleres y capacitaciones en: estrategias turísticas sostenibles, marco jurídico del turismo, incentivos	Empresarios capacitados en estrategias turísticas sostenibles, marco jurídico del turismo e incentivos	Concejo Municipal, Unidad de turismo, empresarios , MITUR	Número de empresario capacitados en estrategias turísticas sostenibles, marco jurídico del turismo e incentivos	5,000

	Gestionar programas de formación turística sostenible para niños, niñas y jóvenes	Incremento de programas de formación turística sistenable para niños, niñas y jóvenes	Desarrollo de talleres y seminarios en emprendedurismo, atención al cliente, idiomas, guías turísticos, bellas artes, cultura, historia, otros	Niños, niñas y jóvenes formados en emprendedurismo, atención al cliente, idiomas, guías turísticos, bellas artes, cultura, historia, otros	Concejo municipal Unidad de turismo, MITUR, niños, niñas, jóvenes, padres de familia	Número de niños, niñas y jóvenes formados en estrategias turísticas sostenibles	5,000
Subtotal presupuestado para perspectiva de aprendizaje y crecimiento							13,000

5.1.2 Perspectiva del cliente - turista

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos	Presup. \$
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Posicionar a Armenia como un destino que ofrece experiencias innovadoras y productos turísticos de calidad	Incremento de experiencias ecoturísticas y de recreación innovadoras	Programa de caminatas y otro tipo de actividades en contacto con la naturaleza	Incremento del ecoturismo en Finca San Eugenio, Peña Nanahuatzin, Las Peñitas, Cerro El Caballito	Unidad de turismo, MITUR, FA, PNC	Cantidad de turistas que participan en actividades ecoturísticas	5,000
		Incremento de oferta turística	Gestionar y preparar Ruta turística de ladrilleras	Ruta turística de ladrilleras. Infraestructura, procesos y productos funcionando	Concejo Municipal Unidad de turismo, MITUR DOM	Cantidad de turistas interesados en conocer procesos de fabricación	50,000
			Gestionar apertura Parque del Ferrocarril	Parque-museo del Ferrocarril operando	Concejo Municipal Unidad de turismo, MITUR, FENADESAL	Cantidad de turistas que visitan el parque	50,000
			Programa de actividades culturales y bellas artes	Presentación, exposiciones de bellas artes implementada	Unidad de turismo, artistas y párroco	Cantidad de turistas que asiste eventos culturales	15,000

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos	Presup. \$
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Mejorar infraestructura de la ciudad y acceso a lugares con potencial turístico	Incremento de proyectos para mejorar calles y aceras	Gestión de proyectos con la DOM	Proyectos de mejora de calles y aceras aprobados por la DOM	Concejo Municipal y DOM	Cantidad de proyectos de infraestructura implementado	N/D
	Restaurar instalaciones con potencial turístico	Incremento de fondos de cooperantes nacionales y extranjeros para proyectos del municipio	Gestión de fondos con cooperantes nacionales y extranjeros	Fondos asignados por cooperantes nacionales y extranjeros para restauración	Concejo Municipal, Cooperantes	Cantidad de ingresos de cooperantes para restaurar instalaciones	N/D
	Construir espacios para difundir el arte y cultura	Aumento de asocio público-privada para la inversión	Estimulación de asocio público-privado	Inversión en infraestructura resultado de asocio público-privado	Concejo Municipal, Empresas	Cantidad de espacios públicos construidos	N/D
	Adquirir e instalar un funicular para traslado de turistas a Peña Nanahuatzin	Incremento de medio de transporte hacia Peña Nanahuatzin	Gestión de la donación para adquisición e instalación de funicular con cooperantes internacionales	Novedoso medio de transporte hacia Peña Nanahuatzin funcionando	Concejo Municipal, Cooperantes	Funicular funcionando	N/D
Subtotal presupuestado para perspectiva del cliente - turista							\$120,000

5.1.3 Perspectiva de procesos internos

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos	Presup. \$
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Mejorar la gobernabilidad	Incremento de la capacidad de gobernar con eficiencia, eficacia, transparencia, calidad y equidad	Gestión de acciones sobre buen gobierno y formación en valores con funcionarios públicos	Territorio modelo en gobernabilidad	Concejo Municipal	Número de usuarios y ciudadanos satisfechos	5,000
	Fortalecer la gobernanza	Incremento de asocio público-privado y participación ciudadana en proyectos turísticos	Estimulación de la participación ciudadana con programas de incentivos para proyectos turísticos	Nuevos proyectos turísticos con asocio público-privado operando	Concejo Municipal, empresa privada, ADESCOS, ONGs, otros	Número de proyectos turísticos con asocio público-privado	15,000
	Instaurar Modelo de desarrollo endógeno	Aumento de las capacidades internas para fortalecer a las comunidades	Diseño de proyectos para satisfacer las demandas comunitarias y turísticas	Proyectos que fortalezcan la economía de adentro hacia afuera de forma que sea sustentable	Concejo Municipal, ADESCOS, Organizaciones sociales, culturales, económicas	Número de personas que mejoran la competitividad y calidad de vida	N/D

	Crear Unidad de Turismo	Eficiencia de estructura organizacional	Gestión para la creación de Unidad de Turismo	Unidad de turismo constituida y funcionando	Concejo Municipal	Cantidad de personas atendidas por Unidad de Turismo	40,000
Subtotal presupuestado para perspectiva de procesos internos							\$60,000

5.1.4 Perspectiva financiera - resultados

Estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Resultados esperados	Actores estratégicos	Indicadores operativos	Presup. \$
Potenciar el turismo sostenible para el desarrollo del municipio de Armenia	Desarrollar un medio ambiente sustentable	Mejora de los servicios ambientales	Diseño de proyectos para la mejora de servicios ecológicos	Proyectos para la sustentabilidad medioambiental al funcionamiento	Concejo Municipal, Unidad de medioambiente, MARN, MAG, MINEDUCYT, ONGs, Iglesias	Territorio que aprovecha con responsabilidad los beneficios del medioambiente	50,000
	Mejorar ingresos municipales	Incremento de turismo sostenible	Diseño de proyectos turísticos sostenibles	Proyectos turísticos sostenibles operando	Unidad de turismo, Unidad de medioambiente, MITUR	Ingresos por servicios turísticos, tasas municipales e impuestos por proyectos turísticos	10,000
	Desarrollar emprend. que promuevan la cultura e idiosincrasia del municipio	Mejora de la estrategia de diferenciación en productos y servicios turísticos	Programa de capacitación en: imagen, calidad, servicio al cliente e innovación para la competitividad	Productos con excelente imagen, alta calidad y mejores experiencias turísticas que agregan valor	Unidad de turismo, ADEL, CONAMYPE, MITUR, empresarios, Universidades	Cantidad de productos y servicios turísticos únicos implementados	5,000

		Incremento de alianzas estratégica	Gestión de acciones para promover alianzas	Alianzas estratégicas operando	Unidad de turismo, MITUR empresarios, Tour operadores, CONAMYPE	Cantidad de alianzas estratégicas realizadas	5,000
		Diversificar la oferta turística, producto de las oportunidades detectadas	Desarrollo de productos nuevos, construcción o adecuación de infraestructura para un nuevo mercado	Productos, servicios y experiencias turísticas nuevos e infraestructura adecuada funcionando para un nuevo mercado	Unidad de turismo, Unidad de medioambiente, MITUR, empresarios	Cantidad de productos y servicios turísticos nuevos identificados	50,000
Subtotal presupuestado para perspectiva financiera – resultados							120,000
Total presupuestado en dólares de los Estados Unidos de América para el desarrollo del plan							313,000

N/D = No determinado por proceso de identificación de costo real y prioridades que determine el gobierno local en congruencia con los planes de desarrollo del gobierno central.

5.2 Presupuesto y cronograma

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Presupuesto estimado \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer los procesos de formación en turismo sostenible para funcionarios públicos	Desarrollo de talleres y capacitaciones en desarrollo turístico sostenible	3,000	X		X		X
	Gestionar programas de formación turística sostenible para empresarios	Desarrollo de talleres y capacitaciones en: estrategias turísticas sostenibles, marco jurídico del turismo, incentivos	5,000	X	X	X	X	X
	Gestionar programas de formación turística sostenible para niños, niñas y jóvenes	Desarrollo de talleres y seminarios en emprendedurismo, atención al cliente, idiomas, guías turísticos, bellas artes, cultura, historia, otros	5,000	X	X	X	X	X
Subtotal presupuestado por año			\$13,000	\$3,000	\$2,000	\$3,000	\$2,000	\$3,000

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Presupuesto estimado \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cliente/ turista	Posicionar a Armenia como un destino que ofrece experiencias innovadoras y productos turísticos de calidad	Programa de caminatas y otro tipo de actividades en contacto con la naturaleza	5,000	X	X	X	X	X
		Gestionar y preparar Ruta turística de ladrilleras	50,000	X	X	X	X	X
		Gestionar apertura Parque del Ferrocarril	50,000	X	X	X	X	X
		Programa de actividades culturales y bellas artes	15,000	X	X	X	X	X
	Mejorar infraestructura de la ciudad y acceso a lugares con potencial turístico	Gestión de proyectos con la DOM	N/D	X	X	X	X	X

	Restaurar instalaciones con potencial turístico	Gestión de fondos con cooperantes nacionales y extranjeros	N/D	X	X	X	X	X
	Construir espacios para difundir el arte y cultura	Estimulación de asocio público-privado para la inversión	N/D	X	X	X	X	X
	Adquirir e instalar un funicular para traslado de turistas a Peña Nahuatzin	Gestión de la donación para adquisición e instalación de funicular con cooperantes internacionales	N/D		X	X	X	X
Subtotal presupuestado por año			\$120,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Presupuesto estimado \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Procesos internos	Mejorar la gobernabilidad	Gestión de acciones sobre buen gobierno y formación en valores con funcionarios públicos	5,000	X	X	X	X	X
	Fortalecer la gobernanza	Estimulación de la participación ciudadana con programas de incentivos para proyectos turísticos	15,000	X	X	X	X	X
	Instaurar Modelo de desarrollo endógeno	Diseño de proyectos para satisfacer las demandas comunitarias y turísticas	N/D	X	X	X	X	X
	Crear Unidad de Turismo	Gestión para la creación de Unidad de Turismo	40,000	X				
Subtotal presupuestado por año			\$60,000	\$44,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Presupuesto estimado \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera/ Resultados	Desarrollar un medio ambiente sustentable	Diseño de proyectos para la mejora de servicios ecológicos	50,000	X	X	X	X	X
	Mejorar ingresos municipales	Diseño de proyectos turísticos sostenibles	10,000	X	X	X	X	X
	Desarrollar emprendimientos que promuevan la cultura e idiosincrasia del municipio	Programa de capacitación en: imagen, calidad, servicio al cliente e innovación para la competitividad	5,000	X	X	X	X	X
		Gestión de acciones para promover alianzas	5,000	X	X	X	X	X
		Desarrollo de productos nuevos, construcción o adecuación de	50,000		X	X	X	X

		infraestructura para un nuevo mercado						
Subtotal presupuestado por año			\$120,000	\$22,000	\$24,500	\$24,500	\$24,500	\$24,500
Presupuesto y tiempo para el desarrollo del plan			\$313,000	\$93,000	\$54,500	\$55,500	\$54,500	\$55,500

5.3 Monitoreo y evaluación

El plan de identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia será evaluado por el señor alcalde y su Concejo Municipal, además se sugiere nombrar una Comisión para el desarrollo económico local conformada por integrantes de diferentes sectores sociales, quienes se encargarán de realizar el monitoreo de los programas y proyectos planteados en el presente documento.

Se sugiere que la evaluación de resultados sea realizada según el período de tiempo programado en el plan de identificación de estrategias turísticas a partir de su implementación, debiendo realizar una evaluación ex ante y otro ex post para medir el impacto. Así, se estará garantizando el cumplimiento de avance respecto a la mejora de la calidad de vida de los habitantes en función de los objetivos de desarrollo local sostenible, además de ir constatando el alcance de los objetivos estratégicos. También se propone que el monitoreo del plan se realice de forma mensual, verificando el cumplimiento de los indicadores operativos.

La metodología de recolección de la información será a través de la observación directa, entrevistas o utilizando el medio de verificación según indicador operativo. Las fuentes de verificación del desarrollo de programas y proyectos serán: plan de trabajo, listas de asistencia, fotografías, bases de datos, informes, entre otros; esta información se debe sistematizar en un informe para ser socializado con la población o actores estratégicos con la intención de transparentar lo ejecutado y aplicar medidas correctivas si es necesario para el cumplimiento general del plan. A continuación, se presenta el plan de monitoreo y evaluación.

5.3.1 Monitoreo y evaluación

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Indicadores operativos	Fuentes de verificación	Método de recolección de información	Frecuencia	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer los procesos de formación en turismo sostenible para funcionarios públicos	Incremento de capacitaciones en turístico sostenible para funcionarios públicos	Desarrollo de talleres y capacitaciones en turístico sostenible	Número de funcionarios capacitados en turismo sostenible	Plan de trabajo Listas de asistencia Fotografías	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 6 meses	Coordinadores de medio ambiente y de Unidad de turismo
	Gestionar programas de formación turística sostenible para empresarios	Incremento de programas de formación turística sostenible para empresarios	Desarrollo de talleres y capacitaciones en: estrategia turística sostenible, marco jurídico del turismo, incentivos	Número de empresarios capacitados en turismo sostenible	Plan de trabajo Listas de asistencia Fotografías	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 6 meses	Coordinadores de medio ambiente y de Unidad de turismo

	Gestionar programas de formación turística sostenible para niños, niñas y jóvenes	Incremento de programas de formación turística sostenible para niños, niñas y jóvenes	Desarrollo de talleres y seminarios en emprendedurismo, atención al cliente, idiomas, guías turísticos, bellas artes, cultura, historia, otros	Número de niños, niñas y jóvenes formados en actividades turísticas sostenibles	Plan de trabajo Listas de asistencia Fotografías	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 3 meses	Coordinador Unidad de turismo
--	---	---	--	---	--	--	--------------	----------------------------------

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Indicadores operativos	Fuentes de verificación	Método de recolección de información	Frecuencia	Responsable
Cliente/ Turista	Posicionar a Armenia como un destino que ofrece experiencias innovadoras y productos turísticos de calidad	Incremento de experiencias ecoturísticas y de recreación innovadoras	Programa de caminatas y otro tipo de actividades en contacto con la naturaleza	Cantidad de turistas que participan en actividades ecoturística	Base de datos de actividades ecoturísticas. Listas de asistencia. Fotografías.	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 3 meses	Coordinadores de medio ambiente Y de Unidad de turismo
		Incremento de oferta turística	Gestionar y preparar Ruta turística de ladrilleras	Cantidad de turistas interesados en conocer procesos de fabricación	Plan de trabajo. Base de datos de turistas. Fotografías	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 3 meses	Coordinador Unidad de turismo
			Gestionar apertura Parque del Ferrocarril	Cantidad de turistas que visitan el parque	Plan de trabajo Base de datos de turistas. Fotografías	Observación	Cada 3 meses	Coordinador Unidad de turismo

			Programa de actividades culturales y bellas artes	Cantidad de turistas que asisten a eventos culturales	Plan de trabajo Base de datos de turistas. Fotografías Cronograma	Observación	Cada 3 meses	Coordinador Unidad de turismo
	Mejorar infraestructura de la ciudad y acceso a lugares con potencial turístico	Incremento de proyectos para mejorar calles y aceras	Gestión de proyectos con la DOM	Cantidad de proyectos de infraestructura implementados	Plan de trabajo Proyectos Solicitudes Informe	Observación	Anual	Coordinadores de Unidad de desarrollo integral y de Unidad de turismo
	Restaurar instalaciones con potencial turístico	Incremento de fondos de cooperantes nacionales e internacionales para proyectos	Gestión de fondos con cooperantes nacionales y extranjero	Cantidad de ingresos de cooperante para restaurar instalaciones	Plan de trabajo Proyectos Solicitudes Informes	Observación	Cada 6 meses	Unidad de desarrollo integral y de Unidad de turismo

	Construir espacios para difundir el arte y cultura	Aumento de asocio público-privado para la inversión	Estimulación de asocio público-privado para la inversión	Cantidad de espacios públicos construidos	Invitaciones Listas de asistencia Fotografías Informes	Observación	Cada 6 meses	Coordinadores de Unidad de desarrollo integral y de Unidad de turismo
	Adquirir e instalar funicular para traslado de turistas a Peña Nanahuatzin	Incremento de medio de transporte hacia Peña Nanahuatzin	Gestión de la donación para adquisición e instalación de funicular con cooperantes internacionales	Funicular funcionando	Plan de trabajo Proyecto Solicitudes Donaciones Informes Fotografías	Observación	Cada 6 meses	Coordinador Unidad de turismo

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Indicadores operativos	Fuentes de verificación	Método de recolección de información	Frecuencia	Responsable
Procesos internos	Mejorar la gobernabilidad	Incremento de la capacidad de gobernar con eficiencia, eficacia, transparencia, calidad y equidad	Gestión de acciones sobre buen gobierno y formación en valores con funcionarios	Número de usuarios y ciudadanos satisfechos	Plan de formación Cronograma Listas de asistencia Informes Test de satisfacción	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 6 meses	Coordinador Unidad de desarrollo integral
	Fortalecer la gobernanza	Incremento de asociación público-privada y participación ciudadana en proyectos turísticos	Estimulación de la participación ciudadana con programas de incentivos para proyectos turísticos	Número de proyectos turísticos con asociación público-privada	Plan de trabajo Actas Informes Fotografías	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 6 meses	Coordinadores de Unidad de desarrollo integral y de Unidad de turismo
	Instaurar Modelo de desarrollo	Aumento de capacidades internas	Diseño de proyectos para	Número de personas que mejoran	Proyectos Listado de actores	Observación Medio de verificación	Cada 3 meses	Coordinadores de

	endógeno	para fortalecer a las comunidades	satisfacer las demandas comunitarias y turísticas	la competitividad y calidad de vida	Informes Fotografías Cronograma	según indicador operativo		Unidad de desarrollo integral y de Unidad de turismo
	Crear Unidad de Turismo	Eficiencia de estructura organizacional	Gestión para la creación de Unidad de Turismo	Cantidad de personas atendidas por Unidad de Turismo	Actas Test de satisfacción Informes Cronograma	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 3 meses	Concejo Municipal

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Iniciativas	Indicadores operativos	Fuentes de verificación	Método de recolección de información	Frecuencia	Responsable
Financiera/ Resultados	Desarrollar un medio ambiente sustentable	Mejora de los servicios ambientales	Diseño de proyectos para la mejora de servicios ecológicos	Territorio que aprovecha con responsabilidad los beneficios del medio ambiente	Plan de trabajo Proyectos Informes Fotografías	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 3 meses	Coordinador Unidad de medio ambiente
	Mejorar ingresos municipales	Incremento de turismo sostenible	Diseño de proyectos turísticos sostenibles	Ingresos por servicios turísticos, tasas municipales e impuestos por proyectos turísticos	Plan de trabajo Proyectos Informes Fotografías Dato estadístico Ingresos \$	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 6 meses	Coordinador Unidad de turismo
	Desarrollar emprendimientos que promuevan la cultura e idiosincrasia del	Mejora de la estrategia de diferenciación en productos y servicios	Programa de capacitación en: imagen, calidad, servicio al	Cantidad de productos y servicios turísticos únicos implementados	Programa de formación Lista de asistencia Informes Fotografía	Observación Medio de verificación según indicador operativo	Cada 3 meses	Coordinador Unidad de turismo Empresarios

	municipio	turísticos	cliente e innovación para la competitividad		s Productos			
		Incremento de alianzas estratégicas	Gestión de acciones para promover alianzas	Cantidad de alianzas estratégicas realizadas	Listado de alianzas Informes Fotografías	Observación Entrevistas	Cada 6 meses	Coordinadores de Unidad de desarrollo integral y de Unidad de turismo, Empresarios
		Diversificar la oferta turística, producto de las oportunidades detectadas	Desarrollo de productos nuevos, construcción o adecuación de infraestructura para un nuevo mercado	Cantidad de productos y servicios turísticos nuevos identificados	Informe de nuevos productos identificados Fotografías	Observación	Cada 6 meses	Coordinador Unidad de turismo y Empresarios

VALORACIONES FINALES

Con relación a los objetivos propuestos para el diseño del plan de identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate, se plantea que:

- Armenia, aunque tiene potencial no se considera un destino turístico debido a la falta de estrategias turísticas que fomenten el desarrollo local sostenible; hasta el año 2022 no se tenía un plan de desarrollo económico local que orientase las acciones vinculadas al sector turístico con enfoque en la mejora de la calidad de vida de los habitantes. En el año 2023 con la coordinación y colaboración de CONAMYPE se realizó diversos talleres y capacitaciones a funcionarios de la Alcaldía Municipal para diseñar el Plan de Desarrollo Económico Local, con dicho plan la administración ya tiene una herramienta para orientar y motivar al sector empresarial y a otros actores clave para el desarrollo del municipio.

El Plan de Desarrollo Local elaborado por los funcionarios públicos propone cuatro ejes estratégicos: Desarrollo de la agroindustria, Cultura en desarrollo, Desarrollo sustentable del medioambiente y Turismo en desarrollo, para los que se ha diseñado cuatro proyectos respectivamente; Transformando la industria, Ruta literaria, Festival gastronómico y Las montañas y sus riquezas (Armenia,2023, p. 26).

El Plan de identificación de estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, constituye un instrumento de gestión para lograr el desarrollo local sostenible tan anhelado por los residentes y se considera ser complementario al Plan de Desarrollo Económico que ya posee la Alcaldía Municipal. Así, el plan que en esta oportunidad se propone queda sujeto a la decisión del gobierno municipal para ser implementado.

- Para definir la estrategia y los objetivos estratégicos para el desarrollo turístico del municipio de Armenia, se realizó una investigación exhaustiva que dejó en evidencia las necesidades, el pensamiento y sentimientos de las personas que formaron parte del estudio; la información obtenida a través de entrevistas y una guía de observación directa fue insumo importante para el planeamiento de indicadores estratégicos, iniciativas, resultados esperados, indicadores operativos, y determinar los actores clave, primarios y secundarios, todo estructurado en un Cuadro de Mando Integral. El CMI como herramienta administrativa hace énfasis en factores críticos de la institución como: las finanzas-resultados, el cliente-turista, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento.
- En el CMI se presenta el plan de identificación de estrategias turísticas desde las diferentes perspectivas para el desarrollo del municipio de Armenia, este plan sugiere aprovechar las potencialidades del territorio para convertirlo en un destino turístico de primer nivel, utilizando las fortalezas, contrarrestando las debilidades y estableciendo alianzas para enfrentar las amenazas sin obviar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Importante es tener en cuenta que la gobernanza y gobernabilidad es fundamental para el desarrollo local, de igual forma el liderazgo que ejercen los gobernantes en todo proceso de formación o cambio, solo así la población tendrá confianza y ayudará a promover su propio desarrollo.

La convicción de un proceso de formación para el cambio puede devenir de la necesidad de transformación que las sociedades deseen y el rol de los líderes y lideresas en las comunidades y los diferentes sectores sociales, es incidir en la manera de pensar, sentir y actuar para buscar el beneficio de todo el territorio sin exclusión social. En este contexto, se invita al gobierno municipal a tomar consciencia y reflexionar sobre la sociedad que se tiene y la sociedad que se desea construir, así, el sueño de todo gobierno local debe transmitirse a toda la población para edificar juntos un territorio con atributos importantes e

ir creando una marca de la que se puedan sentir orgullosos todos sus habitantes.



ALCALDIA MUNICIPAL DE ARMENIA

Anexo 2. Matriz de congruencia

Estrategias turísticas para el desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	DIMENSIONES
¿Cómo las estrategias turísticas contribuyen al desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate?	Identificar estrategias turísticas que contribuyan al desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.		Estrategias turísticas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad ➤ Marca territorial ➤ Marketing turístico ➤ Alianzas ➤ Producto turístico innovador ➤ Cadenas de valor ➤ Infraestructura ➤ Seguridad ciudadana ➤ Incentivos
¿Cuál es el estado del potencial turístico que posee el municipio de Armenia?		Elaborar un diagnóstico del potencial turístico del municipio de Armenia	Potencial turístico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultura e historia ➤ Recursos naturales ➤ Espacios recreativos ➤ Bellas artes
¿Cómo inciden los factores internos y externos en el desarrollo turístico del municipio de Armenia?		Analizar los factores que inciden en el desarrollo turístico del municipio de Armenia	Factores que inciden en el desarrollo turístico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores internos ➤ Factores externos ➤ Análisis FODA

<p>¿Cómo las estrategias de desarrollo turístico permiten la mejora de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Armenia?</p>		<p>Proponer estrategias de desarrollo turístico que mejoren la calidad de vida de los habitantes del municipio de Armenia</p>	<p>Estrategias de desarrollo turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marco jurídico ➤ Articulación de planes turísticos ➤ Desarrollo sostenible ➤ Desarrollo turístico sostenible
---	--	---	--	---

Anexo 3. Guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE
EXTRAMURAL SONSONATE

Guía de entrevista

Tema de investigación: Estrategias turísticas para el desarrollo del Municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.

Objetivo: Obtener información para identificar estrategias turísticas que contribuyan al desarrollo del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.

Entrevistadora: Marisol Flores de Pineda

Entrevistado: _____ **Edad:** _____

Organización social: _____

Cargo: _____

Caracterización de la entrevista: La información proporcionada para este estudio será utilizada con fines exclusivamente académicos y será tratada con absoluta confidencialidad. El tiempo aproximado para la entrevista es una hora.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los recursos, productos o servicios turísticos naturales que posee Armenia?
2. ¿Cuáles elementos culturales o históricos predominan en el municipio de Armenia?
3. ¿Considera que los espacios recreativos de Armenia son suficientes para atraer turistas?, ¿Cuáles son esos espacios?

4. Dentro de las bellas artes como música, pintura, literatura, entre otras, ¿Conoce algún exponente armenio?, ¿Puede mencionar nombres?
5. ¿Cómo ve la situación actual del turismo en Armenia?
6. ¿Estima importante crear una cultura de calidad e innovación en la producción de bienes y servicios turísticos?, ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene Armenia?
8. ¿Cuáles son las principales limitantes que posee Armenia?
9. ¿Qué oportunidades vislumbra para que Armenia pueda convertirse en un destino turístico?
10. La ejecución el proyecto “Tren del Pacífico”, ¿Considera que puede aprovecharse en la estrategia turística de Armenia?
11. ¿Cuáles son las amenazas que impiden el desarrollo turístico de Armenia?
12. Después de identificar los factores internos y los factores externos que inciden en el desarrollo del municipio, ¿Qué estrategias sugiere implementar para fomentar el desarrollo turístico en Armenia?
13. En materia turística, ¿conoce la existencia de leyes o normativa relacionada con el sector?, ¿Cuáles?
14. ¿Conoce si el sector empresarial de Armenia tiene algún incentivo municipal o del gobierno central para generar inversión?
15. Con relación al turismo en Armenia, tiene conocimiento de la existencia de:

Concepto	Identificar		Estrategia, plan, programa, proyecto
	Si	No	
Estrategias			
Planes			
Programas			
Proyectos			

16. ¿Estaría dispuesta/o a organizarse para trabajar junto a otros actores en la implementación de estrategias de desarrollo turístico?
17. ¿Cree que la implementación de estrategias de desarrollo turístico beneficiaría a las familias residentes en el municipio de Armenia?, ¿Por qué?
18. De las condiciones a continuación ¿Cuáles estimas pertinentes para convertir a Armenia en un destino turístico?

Condición	x
Calidad e innovación en productos o servicios turísticos	
Marca territorial y publicidad	
Infraestructura adecuada	
Clúster/cadenas de valor	
Seguridad ciudadana	
Incentivos municipales y del gobierno central	
Oferta comercial, cultural, bellas artes, recreativa, naturaleza y ocio	
Inversión del gobierno municipal y central	

19. ¿Le gustaría que el gobierno municipal y el gobierno central le apostaran más al desarrollo turístico de Armenia para generar fuentes de empleo e ingresos justos?

20. ¿Qué impacto considera que tendría la implementación de estrategias de desarrollo turístico en las dimensiones de desarrollo sostenible?

Dimensiones del desarrollo sostenible	Impacto
Sociocultural	
Ambiental	
Económica	
Política	

21. ¿Cuáles son sus expectativas para el municipio de Armenia?

Anexo 4. Lista de chequeo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE
EXTRAMURAL SONSONATE

Lista de chequeo

Objetivo: Identificar por categorías el estado del potencial turístico del municipio de Armenia, departamento de Sonsonate.





Observadora: Marisol Flores de Pineda



N°	Categoría	Atractivos turísticos	Características/ Atributos	¿Cumple?		Comentario
				Sí	No	
1	Recursos naturales	Finca San Eugenio, Cerro El Caballito, Peña Nanahuatzin y Las Peñitas, Quinta San Juan	Paisajismo			
			Contacto con la naturaleza			
			Acceso en buen estado			
			Seguridad			
2	Cultura e historia	Legado cultural de Claudia Lars y Condesa Consuelo Suncín Legado musical de Lito Barrientos Pintura, poesía y música de Jehová Guerra	Recursos culturales con valor histórico			
			Legado de personajes famosos			
			Fomento de costumbres y tradiciones			




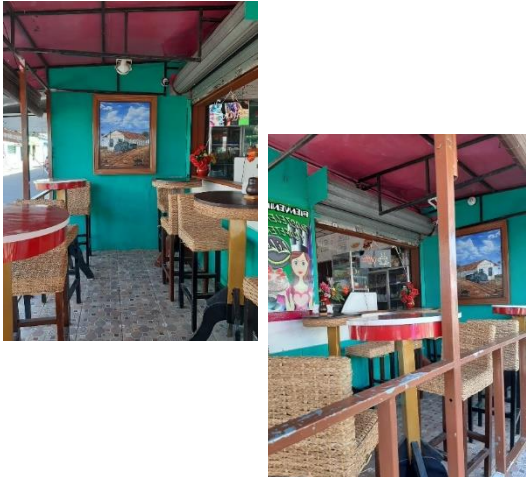
		<p>Archivos históricos de Juan de Dios Galán.</p> <p>Costumbres y tradiciones, actividades religiosas tradicionales como la preparación de la cuaresma, Vía Crucis y Santo Entierro;</p> <p>celebración de Fiestas patronales en honor a Santa Teresa de Ávila (16 al 24 de noviembre), Novena a San Silvestre Armenia el 31 de diciembre,</p> <p>Celebración religiosa de la Semana Santa, gastronomía típica.</p> <p>Decreto 185, declaración de Armenia como sitio histórico cuna de Claudia Lars, emitido por la Asamblea Legislativa en 1997.</p>	Existe museos para difundir la cultura e historia			
3	Espacios recreativos	<p>Polideportivo, Estadio 21 de noviembre, parque Tomás Regalado, restaurantes, cafeterías, ex estación del</p>	Lugares de esparcimiento			
			Fomentan la participación, valores, convivios			
			Surgen			

		ferrocarril, ladrilleras	vivencias y experiencias			
4	Bellas artes	Experiencias culturales: Noches bohemias con música del recuerdo, presentación de libros, exhibición de pinturas, contemplación de pintura El Principito en el interior del domo del quiosco del parque Tomás Regalado, pintado por Leonardo Yong Romero, pinturas en Iglesia Católica por Francisco Sigüenza y pinturas en Cafetería Lili's por Armando Rivera.	Fomentan la cultura, el arte			
			Deleite del expectante			
			Causan emociones			
			Existe teatro o galería de arte			

Anexo 5. Álbum fotográfico

Categoría	Descripción	Fotografías
Recursos naturales	Peña Nanahuatzin	
	Las Peñitas	
	Reserva natural Finca San Eugenio	
	Finca San Juan, propiedad de los hermanos Mario Escobar y Gilberto Escobar, emprendedores	

Categoría	Descripción	Fotografías
Cultura e historia	Armenia, ciudad centenaria, decretada “Sitio Histórico” por la Asamblea Legislativa en 1997, por ser la cuna de Claudia Lars.	
	Iglesia Parroquial de Armenia cuyo patrono es San Silvestre Armenia y la Co patrona es Santa Teresa de Jesús, las Fiestas Patronales se celebran del 16 al 24 de noviembre en honor a Santa Teresa y la novena de San Silvestre el 31 de diciembre. Pinturas de mártires religiosos en la fachada de la Iglesia, realizadas por Francisco Siguenza, pintor reconocido originario de Armenia.	
	Pintura de Claudia Lars, poetisa armeníense reconocida a nivel nacional e internacional por su aporte a la literatura. Se puede observar en el obelisco del Parque Tomás Regalado, fue elaborada por el pintor Leonardo Yong Romero, quien también goza de reconocimiento por su contribución a la preservación de la cultura y bellas artes.	

Categoría	Descripción	Fotografía
Espacios recreativos	Ex estación del ferrocarril, en completo abandono. Antañoun lugar de sano esparcimiento y terminal del ferrocarril en Armenia.	
	Polideportivo de Armenia	
	Parque Tomás Regalado	
	Pastelería Lili's con exhibición de pinturas de Armando Rivera, reconocido pintor armenense	

Bellas artes

Pintura de la obra “El Principito” del escritor francés Antoine de Saint-Exupéry, elaborada por Leonardo Yong Romero, en el interior del domo del quiosco del Parque Tomas Regalado.

Leonardo Yong Romero ha presentado sus obras tanto a nivel nacional como internacional, visitando países como USA y Francia.



Colección de pinturas en honor a la naturaleza; del pintor José Francisco Sigüenza Jiménez, nominado por la Asamblea Legislativa en 2019 como Artista plástico nacional







Pinturas de Armando Rivera en Pastelería Lili's







Literatura:

- ✓ Claudia Lars: Tierra de Infancia
- ✓ Ena Álvarez: Ambrosia. Cartas a un amigo



Categoría	Descripción	Fotografías
Miscelaneas	Santo Entierro, Armenia	
	Portal	
	Mural en Alcaldía Municipal	
	Mural del Principito en Alcaldía Municipal	

Categoría	Descripción	Fotografías
Entrevistas	Entrevista a Tec. Maira Janett Rivera de Cruz, Regidor suplente	
	Entrevista a Profa. Blanca Ruth León Solís, Representante legal del Centro Integral Armeniense W.J. H. Menjívar	
	Entrevista a Ing. Luis Abraham Coreas López, Jefe de prensa y comunicación de la Alcaldía Municipal de Armenia	
	Entrevista a Profesora. Patricia del Carmen Castro de Aguilar, Directora del Centro Escolar "Alberto Guerra Trigueros"	

Anexo 6. Currículum de consultora



CURRÍCULUM PROFESIONAL

1. Nombre: Marisol Flores de Pineda

2. Datos generales:

Residencia: Residencial Santa Eugenia de los Altos
Polígono 18, senda 8 casa 10, Sonzacate, Sonsonate

DUI: 02620158-5

Celular: 7103 118

Correo electrónico: marisol_2006admon@yahoo.com

3. Educación profesional

UNIVERSIDAD / INSTITUCIONES TÉCNICAS	GRADO	AÑO
Universidad Modular Abierta Sonsonate	Maestría en Docencia e Investigación Universitaria	2005
Universidad de El Salvador	Licenciatura en Administración de Empresas	1997

4. Otros estudios/especialidades

UNIVERSIDAD / INSTITUCIONES TECNICAS	ESPECIALIDAD	FECHA
Universidad de Sonsonate	Curso de formación pedagógica para profesionales	2006
Universidad de El Salvador	Diplomado en Formulación, ejecución y evaluación de proyectos	2020
Universidad de El Salvador	Maestría en Desarrollo Local Sostenible	2023 En proceso de graduación

5. Competencia profesionales comprobables:

- Como Coordinadora de la Unidad de posgrado UMA Regional Sonsonate: Formulación de planes operativos, planes de implementación para nuevas carreras, coordinación y supervisión docente, supervisión de aulas virtuales, organización de eventos académicos.

- Como docente universitaria: impartiendo materias como Teoría Administrativa e Introducción a la Economía
- Como Asistente administrativa en modalidades escolares locales: elaboración de registros contables y liquidación de fondos en Centros Escolares

6. Idiomas: inglés básico

7. Historial laboral reciente:

Año	Empresa	Cargo	Otro
2008 a la fecha	UMA Sonsonate	Coordinadora Unidad de Posgrado	
2001 al 2022	CDE C. E. Caserío CEGA, Cantón Talcomunca, Izalco	Asistente administrativa	
2005 al 2022	CDE C.E. República de Líbano San Antonio del Monte	Asistente administrativa	

8. Países y empresas donde he realizado proyectos o consultorías: El Salvador, Universidad Modular Abierta Regional Sonsonate, Alcaldía Municipal de Sonzacate

9. Referencias profesionales

Consultoría	Empresa	Fecha	Referencia personal	Teléfono
Plan operativo Unidad de Posgrado	Universidad Modular Abierta, Sonsonate	01-2023	Ing. Elsa Doris Medrano Martínez	2486-1303
Plan de implementación de la carrera Maestría en Finanzas Empresariales	Universidad Modular Abierta, Sonsonate	11-2022		
Asistencia administrativa	C.E. República de Líbano	2005- 2022	Lic. Mario Galindo	76940236
Asistencia administrativa	C.E. Caserío CEGA, Cantón Talcomunca	2001- 2022	Lic. Karla Mercedes Campos de Linares	6140-7045

Yo, la abajo firmante, certifico que este currícul describe correctamente mi persona, mis calificaciones y mi experiencia.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marisol Flores de Pineda', with a stylized flourish at the end.

Fecha: 26-08-2023

Marisol Flores de Pineda

Anexo 8. Presupuesto

Insumos	Cantidad	Valor unitario \$	Valor total \$
Transporte y viáticos	10	50.00	500.00
Cuotas y matrículas UES	17	80.00	1460.00
Papelería	1	25.00	25.00
Energía eléctrica	17	10.00	170.00
Impresiones	500	0.10	50.00
Copias	800	0.03	24.00
Empastados	3	15.00	45.00
Depreciación equipo de oficina	2	200.00	400.00
Otros gastos			126.00
Total			\$ 2,800.00