



Universidad de Valladolid

Plan Estratégico de Turismo para el Parque Nacional Catimbau

Karla Falcão

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid
España



INSISOC
SOCIAL SYSTEMS
ENGINEERING CENTRE
2023



Universidad de Valladolid

Plan Estratégico de Turismo para el Parque Nacional Catimbau

Karla Falcão

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS
Departamento De Organización De Empresas Y C.I.M.
Universidad De Valladolid

Valladolid, Julio 2023

Tutor
David J. Poza García

AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo de Fin de Máster es el resultado del apoyo de diferentes personas y organizaciones que han contribuido y contribuyen para que yo pueda llevar a cabo mi proyecto de vida: unir fuerzas para que el futuro de cada vez más personas sea marcado por sus elecciones y no por su origen.

Comienzo con el Instituto de Corresponsabilidad por la Educación (ICE), en nombre de Marcos Magalhães y Odenilda Souza, por creer en mi sueño y acercarme a mis metas a través de la oportunidad de este intercambio. A la Universidad de Valladolid y al cuerpo docente del Máster en Dirección de Proyectos, expreso mi agradecimiento a través de David Poza, uno de los profesores más cualificados, empáticos y dedicados que he conocido, al que tuve la suerte de tener como tutor.

Para que este trabajo académico traspasara los límites de la Universidad, recibí el apoyo de Daniel Coelho, secretario de turismo del Gobierno del Estado de Pernambuco, quien abrió espacio para que este plan estratégico sume fuerza al trabajo realizado por el equipo de la Secretaría de Turismo (Setur). A Daniel y a todo el equipo de Setur, mi más sincero agradecimiento por su confianza, por su disponibilidad de tiempo y por compartir información.

En el mismo sentido, existen otros reconocimientos. Al Ayuntamiento de Buíque a través del vicealcalde Túlio Monteiro y el secretario de turismo Esildo Barros. A la Dirección del Parque Nacional Catimbau y al Sebrae en las personas de Jailto Fernandes y Gerlane Melo, respectivamente. A los guías y demás proveedores de turismo a través de Daniel, Luiz, Isaac y Rinaldo. También agradezco a los más diversos académicos que continúan luchando por la preservación y valorización de Catimbau a través de la profesora Ana Lúcia do Nascimento, mi tutora en la carrera, quien me dio el privilegio de conocer el Catimbau y quien hizo las primeras conexiones entre mí y la comunidad.

Concluyo agradeciendo a mis dos bases. A mi familia, a través de mi mamá, Kátia Falcão. A mis amigos de Brasil que me fortalecieron a pesar de que estaban del otro lado del Océano, especialmente a Flávia Lima, Vanessa Dias y Wilson Cruz, y a los amigos que me dio esta Universidad, Andrea, Beatriz y Dmitrii.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo aplicar diferentes metodologías, técnicas y herramientas presentadas en el Máster en Dirección de Proyectos de la Universidad de Valladolid para desarrollar un Plan Estratégico de Turismo para el Parque Nacional do Catimbau, en el noreste de Brasil, a ser implementado por el Gobierno del Estado de Pernambuco en colaboración con el Ayuntamiento de Buíque. Para ello, inicialmente se realizó una evaluación del contexto externo e interno mediante el uso de las herramientas Análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y análisis DAFO. Con base en los resultados obtenidos, se definió la línea estratégica para el plan, los objetivos basados en KPIs, así como la misión, visión y valores.

Para viabilizar su implementación, se desarrolló un plan de proyecto utilizando el estándar PMBOK 6ª edición. Por último, se destacó la alineación del Plan Estratégico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y se evaluó la viabilidad de su implementación.

Palabras clave: plan estratégico de turismo, gestión de proyectos, turismo sostenible, inclusión social, Parque Nacional Catimbau.

ABSTRACT

This Master's Thesis aims to apply different methodologies, techniques and tools presented in the Master in Project Management of the University of Valladolid to develop a Strategic Tourism Plan for the Catimbau National Park, in northeastern Brazil, through be implemented by the Government of the State of Pernambuco in collaboration with the Municipality of Buíque. For this, an evaluation of the external and internal context was initially carried out through the use of the tools PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, Value Chain and SWOT analysis. Based on the results obtained, the strategic line for the plan, the objectives based on KPIs, as well as the mission, vision and values were defined.

To make its implementation viable, a project plan was developed using the PMBOK 6th edition standard. Lastly, the alignment of the Strategic Plan with the United Nations Sustainable Development Goals was highlighted and the feasibility of its implementation was evaluated.

Keywords: strategic tourism plan, project management, sustainable tourism, social inclusion, Catimbau National Park.

INDICE

Capítulo 1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Objetivo del Trabajo de Fin de Máster	5
1.2 Justificación del Trabajo de Fin de Máster	5
1.3 Alcance y metodología del Trabajo de Fin de Máster	6
1.4 Estructura del documento	8
Capítulo 2 CONTEXTO	11
2.1 Contexto de creación del Parque Nacional Catimbau y conceptos relacionados....	11
2.2 Geografía física.....	14
2.3 Geografía humana.....	15
2.4 Organización administrativa	17
Capítulo 3 ANÁLISIS EXTERNO	19
3.1 Análisis PESTEL	19
3.1.1. Factores políticos	19
3.1.2. Factores económicos.....	22
3.1.3. Factores socioculturales	23
3.1.4. Factores tecnológicos.....	25
3.1.5. Factores ecológicos.....	26
3.1.6. Factores legales	27
3.1.7. Síntesis	28
3.2 Análisis del microentorno: las Cinco Fuerzas de Porter	30
3.2.1. Poder de negociación de los clientes.....	30
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores	34
3.2.3. Nuevos competidores.....	41
3.2.4. Productos sustitutivos	43
3.2.5. Rivalidad entre competidores.....	47
3.2.6. Síntesis	48
Capítulo 4 ANÁLISIS INTERNO	51
4.1 Cadena de valor.....	51
4.1.1. Actividades primarias	53
4.1.2. Actividades de apoyo	58
4.1.3. Síntesis	61
4.2 Análisis DAFO	63
4.2.1. Debilidades.....	63
4.2.2. Amenazas	64
4.2.3. Fortalezas	65
4.2.4. Oportunidades	66
Capítulo 5 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	69
5.1 Misión, visión y valores.....	69
5.1.1. Misión	69

5.1.2. Visión	70
5.1.3. Valores	70
5.2 Líneas de actuación y objetivos	70
Capítulo 6 GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	75
6.1 Gestión del alcance.....	76
6.1.1. EDT	76
6.1.2. Diccionario de la EDT.....	78
6.2 Gestión del cronograma	99
6.3 Gestión de las partes interesadas	102
6.4 Gestión de riesgos	111
Capítulo 7 RELACIÓN CON LOS ODS.....	121
Capítulo 8 CONCLUSIONES	127
Capítulo 9 BIBLIOGRAFÍA	129
Capítulo 10 ÍNDICE DE TABLAS	149
Capítulo 11 ÍNDICE DE FIGURAS	151

Capítulo 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del Trabajo de Fin de Máster

El objetivo de este Trabajo Fin de Máster (TFM) es utilizar los conocimientos adquiridos en el Máster en Dirección de Proyectos de la Universidad de Valladolid para presentar un Plan de Turismo para el Parque Nacional Catimbau, a ser puesto en práctica por el Gobierno del Estado de Pernambuco junto con el Ayuntamiento de Buíque, en el noreste de Brasil. Por tratarse de una región con una riqueza biológica, geográfica, histórica y cultural incalculable, pero que enfrenta serios problemas económicos y sociales, este plan pretende servir como instrumento para impulsar el turismo como herramienta de preservación del patrimonio aliado a la lucha contra la pobreza, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas (ONU).

Utilizando contenidos de todas las disciplinas obligatorias del Máster, este trabajo presentará un análisis del contexto interno y externo en el que se inserta el Parque Nacional Catimbau y el servicio turístico vinculado a él. Luego, se presentará la dirección estratégica y un conjunto de acciones a gestionar como proyecto para alcanzar los objetivos trazados y potenciar los esfuerzos ya realizados para el crecimiento turístico local.

1.2 Justificación del Trabajo de Fin de Máster

Brasil es un país de dimensiones continentales y que posee una diversidad cultural y natural que puede agregar mucho valor a sectores que generan desarrollo económico alineado con la preservación del patrimonio nacional, como es el caso del turismo sostenible. Sin embargo, muchas regiones no aprovechan adecuadamente el potencial de las actividades en este ámbito. Esto sucede porque, además de la falta de recursos económicos, muchos municipios, estados e incluso el Gobierno Federal realizan políticas públicas sin planificación estructurada. Así, muchos proyectos se ponen en marcha sin un alcance bien definido, control de calidad, evaluación de resultados y varias otras acciones esenciales para una buena gestión y, en consecuencia, para el uso más eficiente de los recursos públicos. La gestión del turismo vinculado al Parque Nacional Catimbau es un ejemplo de ello.

A pesar de estar ubicado en una región que cuenta con la presencia de especies endémicas en fauna y flora, una formación geológica de gran belleza escénica y hallazgos arqueológicos que comprueban la presencia humana en el lugar desde hace más de seis mil años, el Parque y sus alrededores carecen de una serie de intervenciones estructuradas capaces de garantizar una mejor experiencia turística y consecuentemente la consolidación del turismo sostenible como motor de superación de la pobreza local.

No existe una base de datos consolidada con información sobre el número y perfil de los visitantes, ni se realizan encuestas de satisfacción turística. No existe un sitio web oficial del Parque ni siquiera una página del gobierno con información detallada sobre los atractivos de la región. Los “conductores” – como son llamados los guías locales que acompañan a los turistas en las visitas – son pocos y no cuentan con programas de capacitación permanente. No hay centro de atención al turista y casi no hay señalización en el Parque para que los visitantes estén al tanto de las rutas de senderismo y otros atractivos disponibles.

Ayudar a cambiar este contexto a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el Máster en Dirección de Proyectos es la motivación central de este trabajo, que se amplía ante la disponibilidad y apoyo de la administración pública para sacarlo adelante. El Gobierno de Pernambuco, a través de la Secretaría de Turismo y Ocio (Setur), se puso a disposición para incorporar esta propuesta en su planificación estratégica y buscar la contribución del Gobierno Federal para la puesta en práctica de las actividades aquí estructuradas. Además, el Ayuntamiento de Buíque, a través de su Secretaría de Turismo, fue muy colaborativo en el proceso de elaboración de este plan, tanto al presentar informaciones sobre la dinámica de trabajo, acciones ya realizadas y expectativas para el turismo local, como al abrir puertas junto a otras partes interesadas, como la administración del Parque, la Asociación de Conductores, representantes de servicios hoteleros, todos igualmente amables y serviciales.

Por último, pero no menos importante, este proyecto está impulsado por el amor a Pernambuco, mi lugar de origen, y la creencia de que la Academia debe servir a la sociedad. Esta creencia se conecta con la Universidad de Valladolid que, al describir la misión de la institución, refuerza su vocación de internacionalización y su compromiso con la *“generación y transmisión del conocimiento, a través de las actividades de docencia, investigación, innovación y transferencia, con el objetivo fundamental de contribuir a la mejora y transformación de la sociedad a través del desarrollo económico, cultural y social”*.

1.3 Alcance y metodología del Trabajo de Fin de Máster

Reconociendo las dificultades financieras, técnicas y tecnológicas de la región donde se llevará a cabo el Plan de Turismo, este trabajo presentará un Plan Estratégico de Turismo con intervenciones de baja complejidad a ser implementados a través de la ejecución de un plan de proyecto por el Gobierno del Estado de Pernambuco en alianza con el Ayuntamiento de Buíque en un plazo de dos años. El Plan tiene por objeto mejorar el alcance y la eficacia de iniciativas que ya se están realizando en la región, pero que se realizan sin una visión estratégica, sin un registro consolidado de memorias y sin un seguimiento constante de los resultados. Se incluyen también propuestas presentadas y validadas por la Academia local, en especial la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), que aún no han recibido la debida atención por parte de las autoridades.

Con el objetivo de asegurar que el Plan y el proyecto sugerido para su ejecución sean exitosos, se realizó un análisis del entorno externo utilizando las herramientas PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter, además de un análisis interno a través de la Evaluación de la Cadena de Valor y de un análisis DAFO. Mediante un análisis DAFO cruzado, se eligió el seguimiento estratégico del plan y se definió su misión, visión y valores. En base a esto, se definieron los objetivos del plan estratégico y sus respectivos indicadores de seguimiento (KPI), así como las líneas de acción del proyecto que servirán para su implementación. Para la gestión de dicho proyecto se optó por el estándar PMBOK, considerando que el nivel de detalle que se ofrece en esta guía será de gran utilidad para brindar claridad sobre los procesos a los directivos y servidores públicos encargados de ejecutar este Plan. Con base en esta elección, se desarrollaron el alcance, el cronograma, las partes interesadas y el área de gestión de riesgos. Finalmente, se presentó el alineamiento del Plan Estratégico de Turismo del Parque Nacional de Catimbau con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), brindando un enfoque más integral e integrado con la agenda global de sostenibilidad.

Para lograr los resultados mencionados, se utilizó una metodología de trabajo que partió de entrevistas a gestores públicos de turismo del Gobierno del Estado de Pernambuco y del Ayuntamiento de Buíque, ya que ambas Secretarías de Turismo no cuentan con una planificación estratégica desarrollada al destino, que es objeto de este trabajo. También fueron entrevistados el director del Parque, empresarios y trabajadores del sector turístico y hotelero de Buíque, profesores e investigadores dedicados a la investigación en la región y representantes de organizaciones que ya apoyan el desarrollo del turismo local. Se les solicitó información sobre las intenciones para el Parque Nacional Catimbau y la información disponible sobre número de visitantes, cadena hotelera y actividades en curso, las cuales fueron puestas a disposición, analizadas y comparadas con fuentes alternativas, lo que permitió llenar vacíos e identificar patrones o tendencias que antes no eran evidentes. Al hacerlo, este trabajo también contribuyó a enriquecer la base de conocimientos de las secretarías de turismo y proporcionar datos más sólidos y razonados para respaldar las decisiones y acciones estratégicas en el sector.

Posteriormente, se llevó a cabo una amplia investigación sobre el contexto de la creación del Parque Nacional Catimbau, sus atractivos y los marcos legales que definen y regulan el turismo dirigido a las áreas históricas y de preservación ambiental en Brasil. También se realizó un análisis de datos socioeconómicos de la zona y una revisión bibliográfica de trabajos académicos basados en estudios sobre la región, en las áreas de Arqueología, Historia, Geografía, Biología y Turismo.

Todo el esfuerzo realizado para contactar a las partes interesadas y buscar información confiable sobre el Parque Nacional Catimbau y las políticas públicas en materia de turismo y educación ambiental permitió la aplicación práctica de conceptos, herramientas y otros contenidos aprendidos en el máster, proporcionando una visión más amplia y una comprensión más profunda de los retos y oportunidades que se plantean en el ámbito de actuación.

1.4 Estructura del documento

Además de la introducción, este trabajo se compone de otras seis partes en las que se aplicaron los contenidos aprendidos en todas las materias que componen el plan de estudios obligatorio del Máster. Aquí se hará una breve presentación de cada una de ellas y las asignaturas que apoyaron su elaboración. En primer lugar, se hizo una contextualización de la creación del Parque Nacional Catimbau y de los conceptos relacionados con el turismo y la educación ambiental, bien como la presentación de datos sobre geografía física, geografía humana y organización administrativa que engloba el presente Plan Estratégico.

En segundo lugar, utilizando las herramientas Análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, se realizó una evaluación del entorno externo en el que se inserta el Parque y el segmento turístico dedicado al mismo. Para ello se aplicaron inicialmente los conocimientos adquiridos en Estrategia Empresarial y Gestión de Cartera de Proyectos y Normativa y Aspectos Legales. Sin embargo, las habilidades prácticas desarrolladas en las dos asignaturas centradas en Habilidades Transversales para la Dirección de Proyectos también fueron de suma importancia, ya que buena parte de la información en la que se basó este trabajo dependía de la colaboración de diferentes partes interesadas.

Luego, aplicando estas mismas competencias y contenidos de las asignaturas Fundamentos de la Gestión Empresarial y Estrategia Empresarial y Gestión de la Cartera de Proyectos, se realizó un análisis interno del Parque y del turismo local. En esta parte se utilizaron las herramientas de Análisis de Cadena de Valor y Análisis DAFO.

La cuarta parte presenta el direccionamiento estratégico del Plan Estratégico, elegido a través de un Análisis DAFO Cruzado, que además incluye misión, visión, valores, objetivos y líneas de acción. Para ello, fueron de suma importancia las temáticas presentadas en las asignaturas de Fundamentos de Gestión Empresarial y Estrategia Empresarial y Gestión de Carteras de Proyectos.

Después de elegir un plan de proyecto como medio para gestionar la aplicación práctica del Plan de Turismo del Parque Nacional Catimbau, se incluyó un capítulo para presentar el dicho plan. En él se utilizaron contenidos y herramientas de: Metodologías y Herramientas para la Gestión de Proyectos; Programación y Monitorización de Proyectos; Gestión de Riesgos; Gestión de Partes Interesadas; Elaboración de Planes de Proyecto; y Herramientas Informáticas para la Gestión de Proyectos.

El siguiente capítulo presenta la alineación del Plan Estratégico de Turismo para el Parque Nacional de Catimbau con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, que fue contenido relevante de la disciplina de Ética, Sostenibilidad y Responsabilidad Social. Sin embargo, cabe señalar que la preocupación por los temas llevados en el nombre de esta asignatura, así como los contenidos relacionados a ella, estuvieron presentes a lo largo de este trabajo, desde su concepción hasta su finalización, ya que este Plan propone acciones para el desarrollo sostenible de toda una región.

Finalmente, se presenta la conclusión del trabajo. En ella, además de una defensa de la utilidad pública del Plan Estratégico de Turismo para el Parque Nacional Catimbau, también se demuestra su aplicabilidad.

Capítulo 2 CONTEXTO

2.1 Contexto de creación del Parque Nacional Catimbau y conceptos relacionados

El Parque Nacional Catimbau es un área de protección ambiental y fue creado el 13 de diciembre de 2002, mediante Decreto Presidencial N° 4.412 para “*preservar los ecosistemas naturales existentes, posibilitando la investigación científica y el desarrollo de actividades de educación ambiental y turismo ecológico*” [1]. Ubicado en el estado de Pernambuco, el Parque tiene un área total de 62.294,14 hectáreas y abarca los municipios de Buíque, Tupanatinga e Ibimirim, que juntos tienen una población estimada de 115.760 habitantes [2]. Sin embargo, aunque el área agrega territorios de estas tres ciudades, la entrada al Parque y las actividades turísticas que lo involucran tienen su base en Buíque.

La creación del Parque ocurrió poco más de dos años después de que Brasil aprobara la Ley n° 9.985, de 18 de julio de 2000, conocida como Ley del Sistema Nacional de Unidades de Conservación de la Naturaleza (SNUC) [3], que establece las directrices y normas para la creación, gestión y manejo de unidades de conservación (UC) en el territorio nacional. En el año previo a la aprobación del SNUC, el país también reglamentó una política nacional de educación ambiental a través de la Ley N° 9.795, del 27 de abril de 1999, conocida como Ley de Educación Ambiental [4], con el propósito de promover la conciencia, la participación de la sociedad en la conservación y uso sostenible de los recursos naturales. El SNUC indica que uno de los principales objetivos de los parques nacionales sería “*la conservación del patrimonio natural vinculado a la investigación y al desarrollo de programas de educación ambiental, apoyados en herramientas que acerquen a los visitantes al lugar visitado, creando así un vínculo entre la población y medio ambiente*” [5]. Y para auxiliar en la gestión de estas unidades y consecuentemente organizar la dinámica de visitas, el SNUC también subdivide las UC en dos grandes grupos: las de uso sustentable y las de uso restringido.

Las unidades de conservación de uso restringido están destinadas principalmente a la preservación integral de la naturaleza, sin la explotación directa de los recursos naturales. En estas áreas, la protección de la biodiversidad y los ecosistemas es la principal prioridad, y las actividades humanas están más restringidas, limitadas o incluso prohibidas. Las unidades de conservación de uso sostenible, por su parte, pretenden compatibilizar la conservación de la naturaleza con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales presentes en el área, permitiendo actividades económicas de bajo impacto ambiental, siempre que sean compatibles con los objetivos de conservación del área, como es el caso de ecoturismo y geoturismo practicados en el Parque Nacional Catimbau.

El ecoturismo es una forma de turismo que busca proporcionar experiencias de contacto e interacción con la naturaleza con énfasis en la conservación y la sustentabilidad. Por tanto, se trata de actuaciones de bajo impacto ambiental. En el Parque Nacional Catimbau, la observación de fauna, flora y

formaciones geológicas, así como caminatas, rutas de senderismo y visitas a sitios arqueológicos son algunas de las actividades disponibles para los turistas.

Pero para ser considerado ecoturismo es necesario más que la contemplación de la naturaleza. Según el Ministerio de Turismo, este segmento necesita *“dedicarse a la formación de una conciencia ambientalista a través de la interpretación del medio ambiente, promoviendo el bienestar de las poblaciones”* [6], lo que lo hace preocupación central por vincular la actividad turística a la educación ambiental.

Para orientar el trabajo educativo dirigido a las unidades de conservación, el Ministerio del Ambiente, junto con el Instituto Chico Mendes para la Conservación de la Biodiversidad (ICMBio), lanzaron la Estrategia Nacional de Comunicación y Educación Ambiental (ENCEA). Este documento presenta un conjunto de once principios que deben orientar la educación ambiental en Brasil. Un resumen de estos principios presentados por Silva Júnior [5] se puede encontrar en la Tabla 1.

1- Participación	Buscar la integración social, fomentando el aprendizaje colectivo, minimizando los conflictos, facilitando la comprensión de la complejidad socioambiental para la toma consciente de decisiones.
2- Diálogo e interactividad	Acción de comunicación dirigida a la integración con diferentes experiencias y modelos, sumando personas, instituciones, metodologías y valores que apunten a beneficios multilaterales, fomentando la cooperación mutua, respetando la diversidad de opiniones y buscando una posible convergencia.
3- CU como Escenarios Social	Entiende que una UC no es solo un espacio para la preservación de los recursos naturales, sino también un lugar de relaciones socioambientales históricamente configuradas, siendo fuertemente influenciadas por tensiones y conflictos sociales, por lo que la EA debe fortalecer la participación ciudadana.
4- Pertenencia	Estimular la identificación de las personas con el territorio, rescatando en ellas el sentimiento de pertenencia a un grupo, a un contexto sociopolítico y cultural definido, interfiriendo en sus realidades.
5- Transdisciplinariedad	Integrar los diferentes tipos de conocimientos para una elaboración conjunta e integrada de acciones que busquen potenciar el diálogo entre los diferentes públicos a los que se destinan las acciones de EA.
6- Principio Moral Ambiental	Reconoce la relación dinámica entre el hombre y la naturaleza, integrándolos.

7- Justicia Ambiental	Se presta atención al derecho constitucional que asegura que toda persona debe tener acceso a los bienes naturales, haciendo uso de estos bienes de manera sostenible.
8- Pensamiento Crítico	La EA debe ser una acción transformadora, que pretende estimular la interpretación de la realidad histórica y social, siendo una acción de intervención consciente e intencional en la realidad.
9- Emancipación	Fomentar la construcción de una sociedad abierta al diálogo y al conocimiento, comprometidos con la transformación social e la superación de las injusticias y desigualdades socioambientales.
10- Valuación desde el Cultura	Valorar los saberes y la cultura de los pueblos y comunidades tradicionales, fortaleciendo su participación en los órganos de gestión de las UC, incluyéndolos en los procesos de comunicación y EA.
11- Isonomía y Equidad entre grupos Social	Fomentar la formación de diferentes personas e instituciones para que participen en los distintos procesos relacionados con la creación, implementación y gestión de las UC.

Tabla 1 Resumen de los principios que deben orientar la educación ambiental en Brasil [5].

En resumen, para ser considerado ecoturismo, además de generar oportunidades económicas, las actividades deben estar basadas en políticas sostenibles, asegurando el manejo responsable de los recursos naturales, la preservación de la diversidad biológica y la inclusión de las comunidades locales. Para que esto sea posible, es fundamental la formación de gestores públicos, empresarios y trabajadores del turismo y áreas afines, como el hotelería. También es necesario que los turistas reciban y cumplan con los lineamientos sobre las normas de visita y que se les anime a entender que cada uno es responsable de que las próximas generaciones tengan derecho a acceder a este espacio y tener esta experiencia.

Otro tipo de turismo practicado en el Parque Nacional Catimbau, el geoturismo ofrece una serie de ventajas, ya que no sufre variaciones estacionales, no depende de los hábitos de la fauna, puede complementar otros atractivos turísticos ya consolidados y también puede servir como inspiración para los artesanos [5], que pueden aprovechar las atracciones geológicas locales no solo puede agregar valor al crecimiento económico de una región, sino también contribuir a los esfuerzos internacionales para lograr un desarrollo sostenible. Un ejemplo de esto son los Geoparques Mundiales de la UNESCO.

En la publicación sobre los debates realizados en el *Foro Internacional: Geoparques, Turismo Sostenible y Desarrollo Local*, la UNESCO comparte una serie de iniciativas que presentan al geoturismo como motor para el desarrollo social, cultural y económico de distintos lugares del mundo. En él, también se presenta cómo el proceso de formación de los Geoparques Mundiales de la UNESCO “se ha convertido en una marca reconocida internacionalmente asociada al Geoturismo (...) de los

territorios” y “genera capacidades que contribuyen a incrementar el capital social de los mismos, lo que los impulsa a potenciar su desarrollo económico, social y cultural, al tiempo que realizan una contribución significativa a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” [7].

En el caso del Parque Nacional Catimbau, el turismo se ha desarrollado a lo largo de los años, a pesar de las condiciones desfavorables, que son perceptibles desde el punto de vista de manejo y conservación de la unidad. A más de 20 años de su creación, el Parque aún no cuenta con un plan de manejo y más del 90% de su territorio está compuesto por áreas de propiedad privada marcadas por conflictos territoriales, donde se desarrollan diferentes actividades que ponen en riesgo la conservación del patrimonio local, tema que se tratará más adelante.

2.2 Geografía física

El Parque Nacional Catimbau está ubicado en Pernambuco, en el noreste de Brasil, aproximadamente a 300 km de Recife, la capital del estado. Si bien abarca territorios de los municipios de Buíque, Tupanatinga e Ibimirim y depende de esfuerzos conjuntos para su preservación, es en la ciudad de Buíque donde se encuentra la entrada al Parque y la principal estructura de apoyo al turista.

Esta región está marcada por un relieve caracterizado por mesetas, cañones y profundos valles, con paredes de arenisca, cuevas y grutas que dan al lugar una belleza escénica única. Su origen está relacionado con los procesos que llevaron a la formación del Atlántico Sur y del Margen Continental Brasileño, culminando en la separación de América del Sur y África [5].

Esta zona tiene un clima semiárido, caracterizado por largos períodos de sequía y altas temperaturas. El promedio anual de precipitaciones es bajo, con lluvias concentradas principalmente en los meses de verano, entre enero y abril.

La vegetación predominante en el Parque es la caatinga, el bioma de clima semiárido con mayor biodiversidad del mundo, exclusivamente brasileño. Este ecosistema cuenta con 371 especies nativas de peces, 98 anfibios, 224 reptiles, 548 aves y 183 mamíferos. La flora está compuesta por árboles y arbustos de porte bajo, hojas generalmente pequeñas y espinosas, además de especies resistentes a la sequía, con casi 3.200 especies de plantas y una tasa de endemismo del 23%, lo que significa que casi una cuarta parte de ellos solo existen en este bioma [8].

El río Ipanema, uno de los principales ríos del estado de Pernambuco, atraviesa el Valle de Catimbau. Desempeña un papel importante en la hidrografía local, proporcionando agua a la región y contribuyendo a la formación de paisajes fluviales. La Figura 1 muestra la ubicación geográfica del Parque Nacional Catimbau.

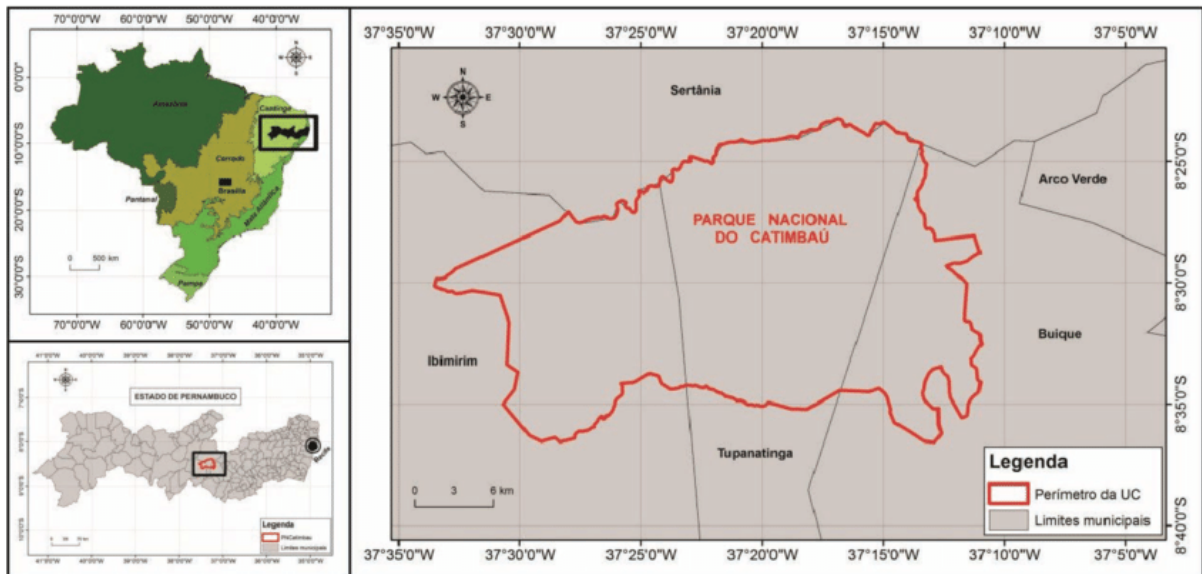


Figura 1 -Ubicación geográfica del Parque Nacional Catimbau [9].

2.3 Geografía humana

Teniendo en cuenta el papel protagónico de Buíque en la estructura turística del Parque, aquí se presentarán datos sobre la geografía humana exclusivamente de este municipio. Para ello, se utilizarán los datos más actualizados de estudios publicados por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, IBGE. Dado que el último censo geográfico de Brasil hasta la fecha de conclusión de este trabajo fue publicado en 2010, la actualización de algunos de los datos ha sido resultado de estimaciones del mismo Instituto. Por lo tanto, presentaremos datos estimados siempre que sea posible y, para situaciones en las que no haya datos estimados, utilizaremos información del último censo.

Buíque, el 2021, tenía una población estimada de 59.448 personas, con mayoría joven, con 48% hombres y 52% mujeres, como se puede observar en la Figura 2. En el municipio, el 2020, la tasa de mortalidad infantil es de 19,49 muertes por cada mil nacidos vivos, número que se encuentra entre los niveles considerados de los más graves en el estado de Pernambuco [2].

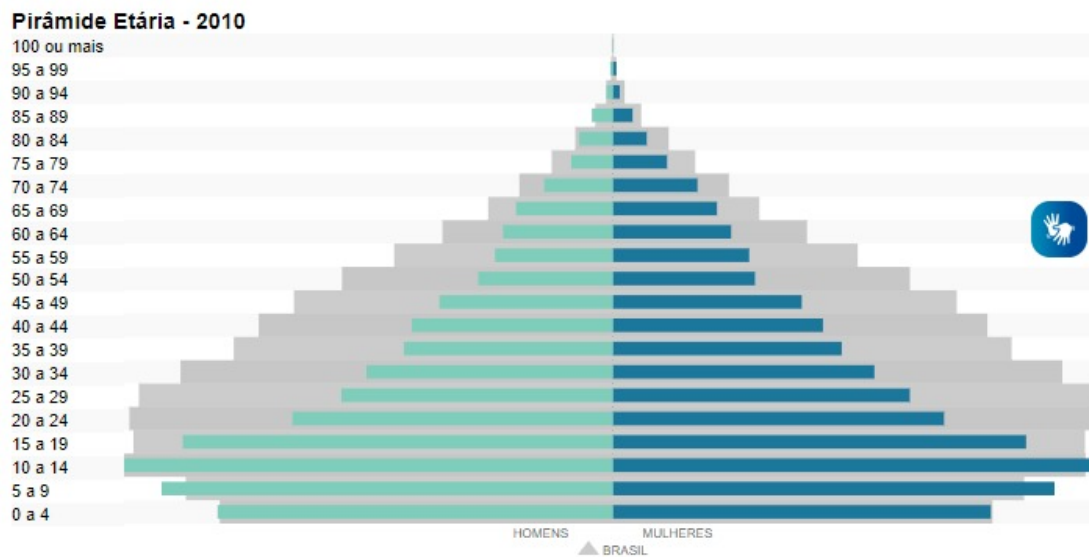


Figura 2 - Última actualización de la pirámide de población del municipio de Buíque.

En esta ciudad, solo el 5,4% de los habitantes se clasifican como “ocupados”, es decir, están empleados o se dedican a alguna actividad remunerada. Entre los ocupados, la renta media es de 468,92 €¹, lo que corresponde a 2,1 salarios mínimos en Brasil [2].

Pero, en cuanto al acceso a la renta general, Buíque tiene un 32,4% de la población vulnerable a la pobreza y otros 62,2% de la población considerada pobre. De esos, 38,73% es clasificada como extremadamente pobre. A continuación, en la Tabla 2, se presenta la renta media mensual de estos tres grupos según Base de Datos del Gobierno de Pernambuco [11], la corrección de cada valor por inflación y su respectiva conversión a euros, siguiendo la misma metodología de cálculo sobre la media ingresos de la población ocupada.

-	Vulnerables a la pobreza	Pobres	Extremadamente pobres
Renta promedia (en reales) en el último censo	BRL 90,49	BRL 58,06	BRL 31,40
Renta promedia (en reales) en el último censo, con valor corregido por la inflación	BRL 154,89	BRL 99,38	BRL 85,32
Conversión del importe corregido a euros	29,59 €	18,96 €	16,28 €

Tabla 2 - Ingresos de los clasificados como pobres y pobres extremos de Buíque [12].

¹Importe corregido por inflación por la calculadora del Banco Central de Brasil el 31 de diciembre de 2022 y convertido a euros según el tipo de cambio del 9 de junio de 2023 [10].

El principal segmento de la economía de Buíque es la ganadería, con énfasis en la producción de leche y derivados; y la agricultura, siendo los principales productos el frijol, el maíz y la yuca. En lo que respecta a las pequeñas empresas, según una encuesta publicada por el Municipio de Buíque en colaboración con Sebrae (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas) [12], el municipio tiene 511 de ellos en el área de comercio, 267 en servicios, 87 en industria y 02 en agroindustria (Buíque, 2021). De estas, el 53% se clasifican como Microempresas Individuales (MEI), que según la legislación brasileña son las que tienen un límite de facturación anual de 15.458€². Finalmente, en cuanto a las fuentes de ingresos, el 94% de lo que ha tenido el municipio proviene de fuentes externas [2], como transferencias del Gobierno Federal y del Gobierno del Estado.

2.4 Organización administrativa

El Parque Nacional Catimbau es administrado por el ICMBio, que está vinculado al Ministerio del Medio Ambiente, o sea, por la administración Federal. Con ello, los recursos y acciones para el mantenimiento directo del Parque y cualquier intervención que se realice dentro de sus dependencias son responsabilidad del Gobierno Federal. Sin embargo, las estrategias y acciones para el desarrollo del turismo regional vinculado al parque están directamente vinculadas al Gobierno del Estado y al Municipio de Buíque, especialmente a través de sus respectivas Secretarías de Turismo. Para entender lo que esto representa, detallaremos brevemente cómo se organizan las estructuras administrativas en Brasil.

Al igual que en España, la estructura del gobierno brasileño se divide en tres poderes independientes y armonizados: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Como este plan de turismo se centra en el Poder Ejecutivo, presentaremos su composición en la realidad brasileña.

En el ámbito nacional, el poder ejecutivo lo ejerce el Presidente de la República, quien es elegido por voto directo de la población para un período de cuatro años, pudiendo ser reelecto por un solo período consecutivo. El presidente es el jefe de estado y jefe de gobierno, siendo responsable de la administración pública, la ejecución de las políticas públicas y la representación del país. El presidente es asistido por los Ministros de Estado y por las diversas instituciones y órganos federales.

En el ámbito estatal, que corresponde al nivel autonómico en España, el Poder Ejecutivo está representado por los gobiernos de los estados, que está compuesto por el Gobernador, los secretarios de Estado y las distintas instituciones estatales. El secretariado es elegido por el gobernador de acuerdo con sus preferencias técnicas y políticas, y por lo tanto forman un mismo grupo político. En el ámbito municipal, que a efectos comparativos está representado en España por sus provincias, el Ejecutivo está

² Valor de BRL 81.000 convertido a euros según el tipo de cambio del 9 de junio de 2023.

representado por un alcalde, elegido por sufragio directo, y por los secretarios municipales, que también son elegidos directamente por el alcalde, y las instituciones municipales. En el Distrito Federal, donde se encuentra la capital, Brasilia, la estructura de gobierno sigue los estándares de un gobierno estatal. Al igual que los ministerios, las secretarías estatales y municipales son órganos encargados de formular y ejecutar las políticas públicas y de coordinar y prestar los servicios públicos.

Capítulo 3 ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se presentará un análisis del entorno macro y micro en el que se implementará este plan estratégico. Para ello, se utilizarán dos herramientas, PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter, que formaron parte del contenido presentado en la asignatura "Estrategia Empresarial y Gestión de Carteras de Proyectos".

3.1 Análisis PESTEL

Ampliamente utilizado en la gestión empresarial, el análisis PESTEL es una herramienta que sirve para evaluar el entorno externo en el que se inserta una organización, lo que ayuda a anticipar posibles oportunidades y amenazas. PESTEL es un acrónimo que representa las principales categorías de factores que se consideran en el análisis: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

En cuanto a los factores políticos, se observan temas como la estabilidad política, las políticas públicas y los niveles de transparencia y corrupción que pueden afectar a la organización. Los aspectos económicos incluyen datos como el ingreso promedio, la tasa de desempleo, la carga fiscal y las condiciones generales de oferta y demanda en la economía, por ejemplo. Los factores sociales, a su vez, consideran características demográficas, escolaridad promedio, estilo de vida, patrones de consumo e información similar. Los elementos tecnológicos incluyen la digitalización, la adopción de nuevas tecnologías, la investigación, el desarrollo y la innovación, entre otros. Las influencias ambientales están relacionadas con lineamientos como el medio ambiente, la sustentabilidad, el clima, el cambio climático y la compensación ambiental. Finalmente, en cuanto a los factores legales, se examinan las leyes, reglamentos y otras normas que pueden limitar o incentivar las acciones empresariales [13].

En la gestión de proyectos, el análisis PESTEL ayuda a comprender el entorno externo, identificar riesgos y oportunidades, planificar estratégicamente, anticipar cambios, gestionar las partes interesadas y adaptar los planes. Esto ayuda a minimizar el impacto de los riesgos negativos y mejora la probabilidad de éxito del proyecto. Por lo tanto, a continuación, se presentará un análisis PESTEL sobre el entorno donde se implementará el Plan de Turismo del Parque Nacional Catimbau. Debido a las diferencias en la organización administrativa del estado entre Brasil y España, la sección de política será un poco más larga, para garantizar la comprensión de las acciones propuestas en este Plan de Turismo.

3.1.1. Factores políticos

En el último año, Brasil realizó procesos electorales para la elección de representantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo a nivel de los estados y federal. A nivel federal, ganó el Partido de los Trabajadores (PT), liderado por Luís Inácio Lula da Silva, frente al Partido Liberal (PL), liderado por

Jair Messias Bolsonaro. La elección de Lula estuvo marcada por su antagonismo con Bolsonaro en varios aspectos, siendo uno de ellos la defensa de la agenda ambiental.

Cierto es que, tras iniciar el mandato, el gobierno de Lula ha tomado posiciones polémicas con respecto a la preservación del medio ambiente, como el apoyo a la exploración petrolera en la desembocadura del río Amazonas, incluso con la opinión técnica contraria del Instituto Brasileño de Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables (IBAMA). Sin embargo, posiciones como esta han enfrentado críticas tanto por parte de la comunidad internacional como dentro del propio gobierno. Un ejemplo de ello fue la defensa de la opinión técnica del IBAMA por parte de Marina Silva, ambientalista reconocida internacionalmente, quien actualmente ocupa el cargo de Ministra de Medio Ambiente y Cambio Climático de Brasil (MMA) [14]. Así, ante la necesidad del gobierno de mantenerse alineado con la defensa del medio ambiente para mantener la base electoral, la presión internacional sobre el tema y la presencia de un ambientalista en el MMA, ministerio que se encarga de la gestión de los Parques Nacionales, existe un camino abierto para el apoyo a proyectos de turismo sostenible en el Parque Nacional Catimbau.

Esta percepción se confirma cuando analizamos las publicaciones más recientes del Ministerio de Turismo (MTur), que en su página *online* oficial destaca el interés del gobierno en promover el ecoturismo. Un ejemplo de esto fue la participación del MTur en la conferencia internacional “Green Destinations” [15], una organización global sin fines de lucro que trabaja para promover y reconocer el turismo sostenible en todo el mundo, y la incorporación de dos parques nacionales brasileños a la UNESCO Global Parks Network, “Quarta Colônia” y “Caçapava do Sul”, ambos ubicados en el estado de Rio Grande do Sul [16]. Otro evento que confirma esta evaluación es el hecho de que este año, por primera vez en la historia, el Ministerio de Turismo integrará el Plan de Prevención y Control de la Deforestación en la Amazonía (PPCDAm), liderado por la Casa Civil y coordinado por el MMA [17]. Por último, pero no menos importante, está la serie Turismo e Biomas do Brasil, una iniciativa del MTur para ampliar la difusión de turismo ambiental en el país, que incluyó en el itinerario la caatinga y, consecuentemente, el Parque Nacional Catimbau [18].

A nivel estatal, la elección significó el fin de la continuidad del Partido Socialista Brasileño (PSB), que estuvo al frente del Gobierno de Pernambuco durante 16 años. Incluso con el apoyo del PT, el PSB del candidato Danilo Cabral fue derrotado por el Partido de la Social Democracia Brasileña (PSDB), representado por Raquel Lyra. A pesar de estar en lados opuestos en la elección local, el PT y el PSDB han mantenido una postura de colaboración entre gobiernos, que se refuerza en varios eventos en los que se anuncian medidas conjuntas para el desarrollo de Pernambuco. Lo que mejor ilustra la “política de la buena vecindad” fue el pronunciamiento de Lula en apoyo a Raquel cuando fue acosada por la militancia del PT en un acto público [19].

Dos de los mayores desafíos de Raquel Lyra para oponerse al PSB es la lucha contra la corrupción y la superación del desempleo, tema que se abordará en la sección de 3.1.2 Factores económicos. En lo que

respecta a la lucha contra la corrupción, Pernambuco ocupa el octavo lugar en el Índice de Transparencia y Gobernanza Pública elaborado por Transparencia Internacional, que analizó el contexto de transparencia y participación social en los 26 estados brasileños y el Distrito Federal. Sin embargo, en el tema de Marcos Legales, el Estado presentó su peor desempeño entre los más de 84 criterios evaluados, alcanzando solo 55.6 puntos en una escala de 0 a 100 que, según la coordinadora del Programa de Integridad Pública y Gobernanza de Transparencia Internacional, María Domínguez, demuestra que el Gobierno de Pernambuco no prestaba la debida atención a la “transparencia a temas y procesos que son fundamentales para prevenir y combatir la corrupción” [20].

En respuesta a esta evaluación, pero también en un esfuerzo por diferenciarse del grupo político antecesor, la actual administración del Gobierno de Pernambuco lanzó el Programa Pernambuco Más Íntegro (PPMI), que para la Secretaría de la Contraloría General del Estado (SCGE) tiene como objetivo “*contribuir a la prevención, identificación y tratamiento de actos de fraude, corrupción, irregularidades y desviaciones éticas o de conducta*” [21]. Esta posición del Gobierno del Estado de Pernambuco junto con su buena evaluación general en el ranking nacional de transparencia puede ser utilizada como un diferencial positivo para atraer inversiones privadas locales, nacionales e incluso internacionales para el desarrollo del turismo sostenible vinculado al Parque Nacional do Catimbau.

En cuanto al turismo en Pernambuco, la Secretaría responsable del sector pasó por las actividades de transición entre gobiernos y ahora está realizando una serie de visitas técnicas a los centros turísticos de Pernambuco. La región del Parque Nacional Catimbau fue una de ellas. El encargado del turismo en el estado es Daniel Coelho, exdiputado federal y ambientalista, quien ha dirigido los esfuerzos de la Secretaría para cumplir con los compromisos de campaña de la aún candidata Raquel Lira, quien en su Plan de Gobierno se compromete a incentivar la creación de Ecoturismo Local, implementar proyectos para fortalecer el ecoturismo y el turismo rural y fortalecer la promoción turística y la gestión compartida del turismo en Pernambuco, promoviendo un mayor acercamiento entre Gobiernos, Ayuntamientos y la iniciativa privada [22].

Finalmente, con respecto a las condiciones políticas a nivel municipal, el Ayuntamiento de Buíque está bajo el liderazgo de Arquimedes Valença, actualmente en su cuarto mandato como alcalde de la ciudad. Elegido en 2000 y reelecto en 2004, él estuvo en el cargo por dos mandatos, entre 2001 y 2008, contexto que coincidió con la creación del Parque Nacional Catimbau. En 2016, Arquímedes volvió a ganar las elecciones, cumpliendo su tercer mandato entre 2017 y 2020. En 2020, fue reelegido en representación del Movimiento Democrático Brasileño (MDB), y actualmente cumple su cuarto mandato [23].

Como la legislación electoral brasileña solo permite una reelección consecutiva para cargos ejecutivos, Arquimedes Valença no podrá presentarse a las elecciones de 2024. Su grupo político, que probablemente estará representado por el actual vicealcalde Tulio Monteiro, tiene como principal opositor Jonas Camêlo de Almeida Neto, elegido y reelegido alcalde de Buíque en 2008 y 2012. En las

elecciones de 2020, Jonas quedó en segundo lugar al haber alcanzado el 32,48% de los votos, frente al 51,03% obtenido por Arquímedes [24].

Aquí, es importante señalar que un posible cambio al mando de la Alcaldía puede ser un factor negativo para la implementación del plan aquí propuesto. Esto se debe a que el grupo político anterior no estaba abierto a la colaboración externa, lo que impidió la continuidad, durante ocho años, de acciones con socios estratégicos, como el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae), entidad reconocida a nivel nacional como referencia en promover el desarrollo y la competitividad de las micro y pequeñas empresas a través de servicios y programas de capacitación, consultoría, orientación empresarial y acceso al crédito.

En cuanto a la estructura institucional de transparencia, el Ayuntamiento de Buíque estuvo entre los estándares considerados deseables por el Índice de Transparencia publicado por el Tribunal de Cuentas del Estado de Pernambuco [25]. En este índice, que se basa en el análisis de las páginas web de los ayuntamientos, se evalúan criterios como la transparencia activa, la transparencia pasiva, los aspectos visuales, tecnológicos y de accesibilidad y las buenas prácticas de transparencia, a partir de los cuales se asignan puntuaciones que van del 0,00 al 0,100 [26]. Más que estar entre los niveles considerados deseados, Buíque mostró una mejora en la evaluación, aumentando la calificación de 0,76 en 2018 a 0,82 en 2020, un logro que puede ayudar a atraer inversores no solo para turismo, sino también para infraestructura y áreas relacionadas [27].

En cuanto a la gestión del turismo en Buíque, la Secretaría Municipal está a cargo de Esildo Barros, historiador de formación y secretario de turismo en el momento de la creación del Parque Nacional Catimbau. Aunque no cuenta con una planificación estratégica para el turismo, la Secretaría, a través de Esildo, presentó un conjunto de intenciones para el desarrollo del sector y tiene una posición activa para las soluciones a los problemas locales, como la colaboración con los artesanos y profesionales del turismo, la buena relación con la comunidad empresarial local, búsqueda de inversores externos y promoción de actividades para mejorar la experiencia de los turistas que visitan no solamente el Parque y, por supuesto, la ciudad.

3.1.2. Factores económicos

Entre 2017 y 2020, se identificó un aumento del 100% en el número de aperturas de negocios en Buíque, lo que llevó el Ayuntamiento a buscar cooperación externa, especialmente con el Sebrae, para ofrecer herramientas de calificación para los emprendedores locales [28]. Sin embargo, tal y como se presenta en el apartado de 2.3 Geografía humana, Buíque - a pesar de los esfuerzos por impulsar y fortalecer las iniciativas emprendedoras en la ciudad – es un municipio que sufre graves dificultades económicas. Sólo el 5,4% de la población tiene empleo y los niveles de pobreza son alarmantes, con más del 60% de los

habitantes viviendo con una renta mensual inferior a 20€. Pero esta realidad, lamentablemente, no es aislada.

Según el IBGE, Pernambuco tiene el cuarto ingreso familiar per cápita más bajo de Brasil, con un valor de alrededor de € 192,74 [29]. El estado tiene más beneficiarios de programas sociales que personas con empleos formales y, además, ocupa la segunda posición en el ranking nacional de desempleo, con 14,2% de la población en edad de trabajar desempleada [30].

En cuanto al entorno regulatorio, Pernambuco es considerado el peor estado brasileño para hacer negocios. Así lo revela el informe “Doing Business” del Banco Mundial, que en 2021 publicó un ranking con la posición de los estados brasileños en criterios como el proceso de apertura de una empresa, registro de propiedades, obtención de permisos de construcción, pago de impuestos y proceso de ejecución de contratos [31].

Sin embargo, en el estado de Pernambuco, el turismo es un sector que logra destacarse, a pesar de un ambiente de negocios desfavorable. Responsable por el 3,9% del Producto Interno Bruto (PIB) del Estado [32], el turismo en Pernambuco ocupó la segunda posición en el Índice de Ingresos por Actividades Turísticas de la Encuesta Mensual de Servicios del IBGE [33], que evalúa los ingresos brutos de actividades turísticas en un período determinado con ingresos brutos del mismo período del año anterior en todos los estados de Brasil. Este cálculo tiene en cuenta los ingresos por alojamiento, transporte de pasajeros, alimentación, ocio, entre otros segmentos relacionados con el turismo.

Ante este contexto, es claro cómo el turismo puede y debe ser utilizado como motor de crecimiento económico y desarrollo social en Pernambuco y más aún en Buíque, donde la demanda por dinamizar la economía es urgente. Por tanto, el plan estratégico se presenta como una herramienta indispensable para ayudar al Gobierno del Estado a cumplir con los objetivos propuestos en su Plan de Gobierno para el turismo y el desarrollo sostenible [22].

3.1.3. Factores socioculturales

Desde que fue reconocido como Parque Nacional, el Valle de Catimbau se convirtió en objeto de investigación académica en diversas áreas del conocimiento, como Biología, Geografía, Geología, Historia y Arqueología, por ejemplo. Y el reconocimiento de los recursos naturales, históricos y culturales del Parque agregó valor no sólo científico a la región, sino también económico y social.

Además de tener un bioma y formaciones geológicas únicas, como se presenta en la sección de 2.2 Geografía física, el Parque Nacional Catimbau alberga el segundo parque arqueológico más grande de Brasil. Entre los hallazgos se encuentran vestigios de un cementerio indígena y pinturas rupestres de diferentes tradiciones que indican la presencia de cazadores y recolectores en la región en diferentes épocas, con fechas que alcanzan los 6.000 años [5].

Todos estos recursos propiciaron el fortalecimiento de la actividad turística en el lugar, aún en 2002, con la formación de 11 guías de turismo, todos vecinos de la región. Sin embargo, poco más de 20 años después, este primer paso hacia el desarrollo del turismo orientado a la preservación del Parque Nacional Catimbau ya se ha traducido en la creación de dos asociaciones y dos empresas de guías y otros profesionales que trabajan en la presentación del parque a los turistas y en el fortalecimiento de pequeña cadena hotelera, con posadas, casas rurales, *campings*, pequeños restaurantes y talleres de artesanos. Al impulsar el crecimiento de un sector económico y generar empleos e ingresos, la preservación del Parque pasó a ser vista como una oportunidad para cambiar la vida de muchos residentes.

Pero el proceso de identificación con el Parque y su entorno no sólo tiene una base económica: también es sentimental. Eso porque, luego de ser reconocido como Parque Nacional, el destino fue elegido como una de las “Siete Maravillas de Pernambuco” a través de una consulta pública promovida por el Gobierno del Estado de Pernambuco en alianza con instituciones públicas y privadas, que tuvo como objetivo elegir y promover los principales puntos turísticos y culturales del estado [34][35]. Y esta “Maravilla” también ha sido escenario de videos musicales y películas de proyección nacional y, más recientemente, de una telenovela transmitida por la televisión con mayor audiencia del país [36][37][38]. El efecto de esto es que las personas de un pequeño y pobre pueblo del exterior ven valorado su lugar de origen ante Brasil y el mundo, lo que genera un sentimiento de orgullo y autoestima.

Es cierto que gran parte del potencial no se aprovecha plenamente debido a los problemas educativos que enfrenta la región. En Buíque, según el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Básica, al finalizar la educación media, solo el 23% de los estudiantes de la red pública de educación alcanzan niveles adecuados de aprendizaje en portugués, mientras que en matemáticas el porcentaje del aprendizaje es sólo del 7% [39]. En cuanto a los factores educativos, cabe señalar que Buíque y las ciudades aledañas no cuentan con ninguna escuela de formación profesional que ofrezca cursos para guías de turismo, lo que requiere la contratación de personal externo para ofrecer capacitación en la ciudad o el desplazamiento de los estudiantes a otras regiones.

Otro factor social relevante en la ciudad es la presencia de la Reserva Indígena Kapinawá [40], que ofrece una rica oportunidad de acceso a la cultura indígena ya incorporada en la región, por medio de la artesanía y de presentaciones de danzas y otras manifestaciones, como "Samba de Coco" y "Toré". Allí también están el Quilombo Sitio Mundo Novo [41], que alberga territorios y un pueblo remanente de las antiguas comunidades formadas por esclavos fugitivos durante el período de la esclavitud en el país, y que, a través de su asociación, también ofrecen a los visitantes la oportunidad de conocer un poco de la comunidad a través, por ejemplo, de presentaciones de "Capoeira", una representación cultural afrobrasileña que mezcla deporte, lucha, danza y música. En Brasil, el reconocimiento de reservas indígenas y quilombos está motivado por la preservación de la identidad cultural de estos grupos, garantizando el derecho a la tierra, combatiendo el racismo y promoviendo la igualdad racial vinculada al desarrollo sostenible.

Finalmente, es importante resaltar que el parque enfrenta problemas relacionados con la regularización de la tenencia de la tierra de áreas que aún no tienen la situación de tenencia resuelta de manera definitiva. Esto se debe a la presencia de ocupantes ilegales, ocupaciones irregulares y disputas territoriales, que dificultan una adecuada gestión del parque, la conciliación del uso sostenible de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.

3.1.4. Factores tecnológicos

El bajo y deficiente uso de herramientas tecnológicas es, sin duda, uno de los factores que más llama la atención en el sector turístico del Valle de Catimbau. Aquí, presentaremos algunas de las pruebas de esto.

La señalización dentro y fuera del Parque, además de ser bastante precaria, no tiene ningún nivel de adherencia a las nuevas tecnologías, como los Códigos QR que pueden dirigir al visitante a páginas informativas, por ejemplo. En ningún nivel de gobierno, municipal, estadual o federal, existe un sitio electrónico que concentre información detallada sobre los atractivos del Parque, las normas de visita y la infraestructura turística local. Existen publicaciones sobre el parque en los sitios web del Ministerio de Turismo [18] y del Ayuntamiento de Buíque [42], pero solo presentan información general sobre los factores que llevaron a la creación de esta unidad de conservación y sus atractivos más básicos.

El sitio web sobre el Parque Nacional Catimbau con mayor número de visitas en Google y que mejor presenta sus atractivos, las actividades turísticas realizadas, información sobre alojamiento y protocolos de visita fue organizado por iniciativa de uno de los guías turísticos de la ciudad [43]. Este guía también posee el perfil más grande en Instagram destinado a publicitar el Parque, que, aunque lleva "oficial" en la identificación de la cuenta, no es un perfil oficial [44].

La iniciativa de este guía es sumamente positiva ya que desde su negocio promueve una publicidad responsable del Parque, enfocada en la valoración de la comunidad y la preservación del patrimonio local. Sin embargo, si este emprendedor deja de trabajar en el sector turístico por factores de salud o un cambio de proyecto de vida, estos canales no se actualizarán. También existen otros perfiles publicitarios sobre Vale do Catimbau en Instagram, Twitter, Facebook y TikTok, pero todos son privados [45][46][47][48][49][50][51][52]. No existe un canal oficial del Parque en las redes sociales y todo el trabajo realizado por los guías para dar a conocer las actividades turísticas fue fruto de la iniciativa individual, ya que nunca se promovió una formación sobre el uso de las redes sociales y las nuevas tecnologías para la captación y fidelización de clientes.

Otro ejemplo del uso ineficiente de la tecnología está en el proceso de conteo e identificación del perfil de los turistas que visitan el Parque. No hay un formato uniforme para registrar el origen, destino y motivación del viaje de los turistas. Además, el control de la cantidad de visitantes se realiza a través de

un grupo de Whatsapp, donde se encuentra el administrador del parque, el secretario de turismo de la ciudad, personas que se desempeñan como guías turísticos y representantes de las posadas y campings, en el que cada segmento envía el conteo de turistas atendidos. Un primer problema de este método es que un mismo turista puede contarse más de una vez. El segundo es que no todos los guías y establecimientos hacen registros sobre origen, destino, motivación de viaje y otros datos importantes para desarrollar estrategias para fortalecer el turismo local.

Por ello, es fundamental considerar en esta planificación estratégica la creación de un sistema estructurado de conteo e identificación del perfil de los turistas y una mejor presentación del Parque en las páginas oficiales, más concretamente en la web del Ayuntamiento de Buíque. Además, es necesario incluir un plan de formación para gestores públicos y profesionales del turismo de la ciudad sobre posicionamiento y marketing digital, con el fin de transformar la región del Vale do Catimbau en una referencia para el turismo en Pernambuco.

3.1.5. Factores ecológicos

Como se ha expuesto en el capítulo 2.1 Contexto de creación del Parque Nacional Catimbau y conceptos relacionados, el reconocimiento del Parque Nacional Catimbau como unidad de conservación tuvo como objetivos *“preservar los ecosistemas naturales existentes, posibilitando la investigación científica y el desarrollo de actividades de educación ambiental y turismo ecológico”*. Como también fue presentado en la sección de 2.2 Geografía física, además de ser un área de inmenso valor geológico, el Parque está inserto en un bioma exclusivamente brasileño, que está marcado por la presencia de especies endémicas. Resulta que aún queda mucho por hacer para lograr estos objetivos y preservar el Parque y el bioma en el que se encuentra. Según Leal *et al* (2008)., parte de esta dificultad está ligada al hecho de que la caatinga es el bioma brasileño menos estudiado y es también la región natural menos cubierta por unidades de conservación, que cubren apenas el 2% de su territorio [5].

En cuanto a la protección de la fauna, persisten factores de riesgo como la caza tradicional y la caza deportiva, esta última especialmente ligada a la presencia de especies raras de interés económico en la zona. Algunas de estas especies se encuentran amenazadas de extinción, como es el caso de las aves *“pintassilgo do nordeste”* y *“galo-de-campina”*.

La flora también está amenazada. Además de la deforestación y los incendios, también existe la explotación de áreas de conservación para el desarrollo de la agricultura y la ganadería. En el caso de Catimbau, la contención de estas actividades económicas en áreas de conservación encuentra una barrera en los problemas de regularización de tierras, como se discutió en el apartado de 3.1.3 Factores socioculturales. Otro factor de riesgo para la flora que debe ser tratado con atención es el control de especies invasoras, que alteran el hábitat y generan competencia con las especies nativas, reduciendo su resiliencia y amenazando su existencia [53].

Algunas de las respuestas a los problemas aquí presentados están íntimamente ligadas a la resolución de conflictos territoriales y en el castigo de aquellos que cometen delitos ambientales, medidas que exceden el alcance del Gobierno del Estado y del Ayuntamiento de Buíque, ya que se trata de un área que es responsabilidad del Gobierno Federal. Sin embargo, las acciones educativas dirigidas a la preservación del medio ambiente son igualmente importantes y están estrechamente dentro de la competencia de las partes que llevarán a cabo este proyecto.

Por reconocer a los guías turísticos como agentes fundamentales y centrales de integración entre los visitantes, la comunidad y el acceso responsable a los recursos del Parque, invertir en su capacitación será una de las principales dimensiones de este plan estratégico. En él, se dotará a guías ya titulados de herramientas para que actúen como motores para atraer nuevos turistas a través de las nuevas tecnologías. También se incluirá un proyecto de formación de nuevos guías, asegurando que, con el aumento del número de visitantes, el municipio cuente con mano de obra calificada para atender la demanda turística sin sacrificar los principios de preservación ambiental y desarrollo sostenible.

3.1.6. Factores legales

Para planificar y viabilizar la implementación de este Plan de Turismo que tiene como objetivo el desarrollo del ecoturismo en la región del Parque Nacional Catimbau, es necesario tener en cuenta diferentes leyes y decretos a nivel federal y local. Como se trata de una unidad de conservación, se debe considerar no sólo la legislación dirigida al turismo y los derechos del consumidor, sino también todo lo que involucre la regulación y preservación de las unidades de conservación y las políticas de educación ambiental. Aquí enumeramos algunos de ellos:

- Decreto nº 7.381/2010: Reglamenta la Ley General de Turismo y establece disposiciones sobre la Política Nacional de Turismo, el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos (Cadastur), las categorías de empresas turísticas, lineamientos para el desarrollo del turismo en las zonas rurales, comunidades y unidades de conservación, entre otros aspectos [54].
- Decreto N° 2181/1997: Reglamenta el Código de Defensa del Consumidor (Ley N° 8078/1990), que establece los derechos y deberes de los consumidores y regula las relaciones de consumo, incluida la prestación de servicios turísticos [55].
- Decreto nº 4.340/2002: Reglamenta la Ley del Sistema Nacional de Unidades de Conservación - SNUC (Ley nº 9.985/2000), que establece normas para la creación, implementación y gestión de unidades de conservación en Brasil [56].
- Decreto nº 4.281/2002: Reglamenta la Ley nº 9.795/1999, que establece la Política Nacional de Educación Ambiental, que define la Educación Ambiental como un proceso educativo que

busca construir valores, conocimientos, habilidades, actitudes y competencias encaminadas a la conservación y sostenibilidad ambiental [57].

- Ley Federal N° 8.623/1993, que prevé el ejercicio de la profesión de guía turístico en Brasil [58].

Además de los decretos y leyes, también existe un conjunto de normas y técnicas (NBR) elaborado por la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) que debe orientar algunas intervenciones propuestas en este Plan. Son ellas:

- NBR 15401 - Clasifica medios de alojamiento y establece criterios para la clasificación de empresas de ecoturismo, buscando garantizar la calidad y sostenibilidad de las actividades [59].
- NBR15505-2 - Establece los criterios relativos a la clasificación de rutas utilizadas en caminatas con o sin pernoctación, en cuanto a sus características y severidad [60].

Finalmente, es importante señalar que, durante todo el proceso de implementación y ejecución de este Plan, todas las acciones deben cumplir con la Constitución Federal de Brasil, la Constitución del Estado de Pernambuco y la Constitución del Municipio de Buíque, a fin de garantizar la seguridad jurídica y la legitimidad del proyecto, minimizando los riesgos y asegurando el éxito deseado.

3.1.7. Síntesis

Con base en el Plan de Turismo de Medina (2022), todos los factores mencionados en el análisis PESTEL fueron enumerados y evaluados según su impacto en el turismo dirigido al Parque Nacional Catimbau (Muy Negativo – MG, Negativo – N, Indiferente – I, Positivo – P, Muy Positivo MP), como se puede verificar en la Tabla 3. Esta evaluación servirá de base para analizar el posicionamiento estratégico de este sector y sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

		MN	N	I	P	MP
Factores políticos	Presión nacional e internacional para la preservación del medio ambiente y las políticas de desarrollo sostenible				X	
	Alineación del Ministerio de Turismo con proyectos y organizaciones enfocadas en el desarrollo sostenible				X	
	Incorporación de dos parques brasileños a la Red Mundial de Parques de UNICEF				X	
	Apertura a la colaboración entre el Gobierno Federal y el Gobierno de Pernambuco				X	
	Buenos niveles de transparencia institucional en Pernambuco y Buíque				X	
	Posible cambio en el grupo político que comanda el Ayuntamiento de Buíque	X				
	Necesidad de gestión estratégica enfocada en proyectos en el Ayuntamiento de Buíque		X			

	Gobierno de Pernambuco comprometido con el desarrollo de proyectos de turismo sostenible					X
	Posibilidad de obtener fondos privados nacionales e internacionales para ayudar en la implementación del Plan				X	
Factores económicos	Alta tasa de desempleo en Buíque y Pernambuco	X				
	Mala evaluación del ambiente de negocios en Pernambuco	X				
	Altos índices de pobreza en Buíque	X				
	Pernambuco como líder del ranking nacional de desempleo	X				
	Aumenta el número de empresas que abren en Buíque				X	
	Relevancia del Turismo para el PIB de Pernambuco				X	
	Turismo Pernambuco con la segunda mejor tarifa de pasajes en el ranking nacional					X
Factores socioculturales	Cooperación entre el municipio de Buíque y organizaciones destinadas a estimular el emprendimiento					X
	El Parque Nacional Catimbau como objeto de investigación académica en diferentes áreas					X
	Elección del Valle como escenario de videoclips, películas y telenovelas de fuerte repercusión nacional					X
	Opinión pública favorable al ecoturismo					X
	Bajo desempeño de jóvenes de Buíque en evaluaciones nacionales de aprendizaje	X				
	Resguardos Indígenas y Comunidades Quilombolas integradas a actividades turísticas				X	
Factores tecnológicos	Ocupaciones ilegales y disputas territoriales que involucran las áreas del Parque		X			
	No adherencia a las nuevas tecnologías para mejorar la señalización de los atractivos turísticos		X			
	Los canales oficiales de publicidad del Parque son poco atractivos y actualizados	X				
	Inexistencia de páginas oficiales para la difusión del turismo dirigido al Parque Catimbau en las redes sociales	X				
	Perfiles de divulgación no oficiales del Parque que se autopresentan como oficiales	X				
	Falta de un sistema confiable y eficiente de conteo y registro de turistas	X				
	Guías turísticos sin formación en el uso de nuevas tecnologías y redes sociales en la zona	X				
	Gestores públicos municipales sin formación y equipo de posicionamiento y marketing	X				
Factores ecológicos	Interés del Gobierno de Pernambuco en marketing digital para impulsar el turismo en el estado				X	
	Inserción del parque en un bioma exclusivamente brasileño					X
	Bioma marcado por un fuerte endemismo					X
	Bioma poco priorizado en investigación y cobertura de unidades de conservación		X			
	Prácticas ilegales de caza tradicional y deportiva	X				
	Especies animales en peligro de extinción	X				
Deforestación e incendios	X					

	Prácticas agrícolas y ganaderas irregulares	X				
	Conflictos e irregularidades territoriales	X				
	Bajo control de especies invasoras	X				
	Bajo número de profesionales certificados como guías turísticos para trabajar en el Parque		X			
Factores Legales	Legislación Turística			X		
	Legislación Medioambiental			X		
	Legislación dirigida a la educación ambiental				X	

Tabla 3 - Síntesis del análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis del microentorno: las Cinco Fuerzas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco analítico que sirve para evaluar la competitividad de una empresa en el mercado. Desarrollado por Michael Porter, reconocido profesor y estrategista empresarial, este análisis considera el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los posibles nuevos competidores, los productos y servicios sustitutos y, finalmente, la rivalidad entre competidores [61]. Aquí, presentaremos la aplicación de este modelo al análisis del sector turístico en la región del Vale do Catimbau.

El análisis del poder de negociación de los clientes, que en este caso son los turistas, tendrá como objetivo comprender cómo estos pueden influir en los precios y condiciones ofrecidos, lo que ayudará a desarrollar estrategias de diferenciación de servicios para aumentar la rentabilidad de este mercado. El análisis del poder de negociación con los proveedores, a su vez, tendrá en cuenta los atractivos turísticos, los servicios de atención al turista, la cadena hotelera y la infraestructura general de la zona, con el fin de identificar la realidad de la atención al cliente y los riesgos negativos y positivos que se vinculan a ella.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, se analizarán las barreras de entrada de nuevas empresas vinculadas al turismo en la región, que van desde el entorno regulatorio, hasta las condiciones de infraestructura y relación con proveedores establecidos. En cuanto a los productos y servicios sustitutos, se presentará una evaluación de otros destinos turísticos de Pernambuco que tengan características similares a los atractivos ofrecidos en el Parque Nacional Catimbau Catimbau y que puedan resultar en la pérdida de clientes. Finalmente, en el tema de rivalidad entre competidores, se evaluará el contexto de competencia entre el turismo en el Parque y región y en los lugares identificados en el tema de productos y precios sustitutos.

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

En la región de Catimbau no existe un Centro de Atención al Turista (CAT). Como se comenta en el apartado de 3.1.4 Factores tecnológicos, el registro de visitantes se limita a la contabilidad y se ha

realizado a través de un grupo de Whatsapp, sin un enfoque de recogida de información sobre el perfil de los turistas.

Dada la falta de datos consistentes, para analizar el perfil de los clientes se utilizaron los datos proporcionados por el Ayuntamiento de Buíque a través del secretario de turismo sobre el número mensual de visitantes entre septiembre de 2021 y mayo de 2023. Además, se realizaron entrevistas a gestores públicos, guías turísticos y empresarios del sector hotelero local. También se revisó un estudio realizado por el Departamento de Ciencias Geográficas de la Universidad Federal de Pernambuco, que analizó el libro de registro de visitantes de la “Associação de Condutores de Turismo do Parque Nacional do Catimbau” (Acontuc) - la más antigua organización de servicios turísticos de Buíque - desde 2012 hasta 2016 [5].

Los datos de 2012 a 2016 indican que 2013 fue el año con mayor número de visitantes, con 2.348 turistas registrados, frente a 2016, que aparece como el peor, con solo 923 visitantes registrados. Según Acontuc, como en ese momento no se transmitía la importancia de registrar a los turistas, los guías comenzaron a no prestar la debida atención al libro, por lo que los números presentados no necesariamente reflejan la realidad [5]. La representación gráfica presentada en la Figura 3 muestra el comportamiento del conteo de turistas durante el período analizado.

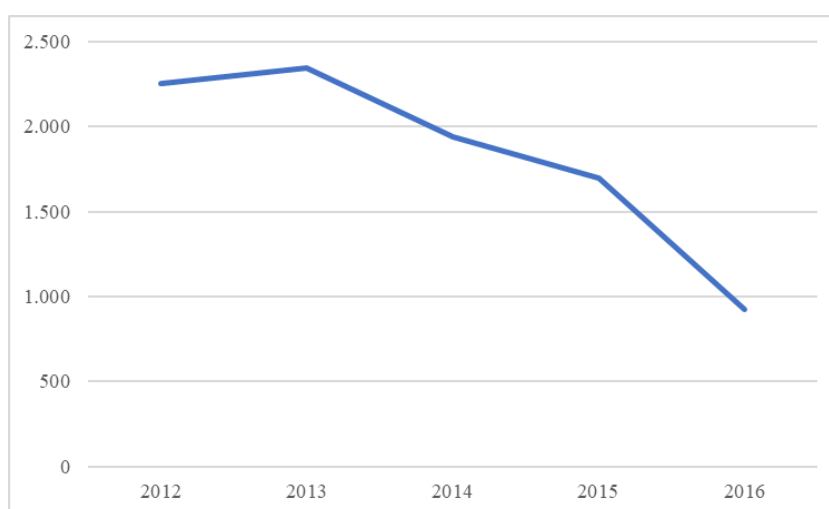


Figura 3 - Total Anual de Turistas Contados entre 2012 y 2016. Fuente: Elaboración propia.

Aunque existe incertidumbre sobre el número exacto de visitantes, el análisis de los orígenes registrados en el libro revela que el perfil de los turistas en el Valle de Catimbau está compuesto predominantemente por personas de otras partes del estado de Pernambuco. A continuación, tenemos visitantes de otros estados del Nordeste, de otras regiones brasileñas y, por último, de otros países, como se muestra en el gráfico a continuación. Además, el estudio muestra que la mayoría de los visitantes durante este período eran estudiantes de escuelas y universidades de la región, que venían a Catimbau por razones académicas

y pedagógicas [5]. Con base en el análisis de los datos, fue posible elaborar un gráfico que representa la distribución porcentual de los visitantes según su procedencia en el período mencionado. La figura 4 presenta esta información de manera visual y organizada.

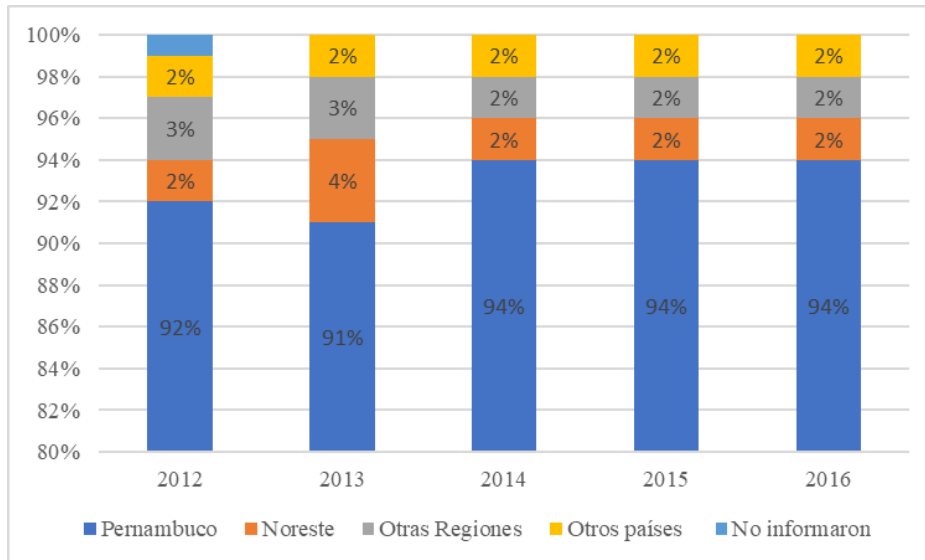


Figura 4 - Origen de los turistas entre 2012 y 2016. Fuente: Elaboración propia.

Si bien el conteo realizado por el municipio entre 2021 y 2023 no presenta información como el origen y motivación de dos turistas, el conteo fue organizado por un corte mensual, lo que permitió elaborar un gráfico que nos ayuda a percibir los periodos de mayor y menor densidad turística (Figura 5). A partir de este gráfico es posible identificar una caída más significativa en el número de turistas en diciembre, que coincide con las vacaciones escolares en Brasil y la temporada alta en la costa de Pernambuco. El mismo gráfico también muestra dos picos en el número de visitas, uno en septiembre de 2022 y otro en marzo de 2023, periodos que coinciden con el inicio y el final de la transmisión de la telenovela “Mar do Sertão”, cuyas grabaciones fueron realizadas en las instalaciones del Parque y la cual, como se señaló en la sección 3.1.3 Factores socioculturales, fue transmitida por la emisora de mayor rating del país [36].

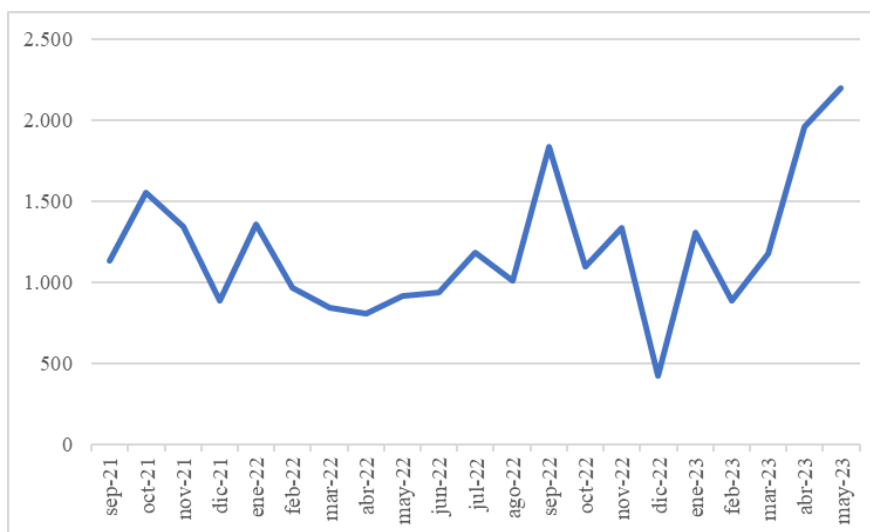


Figura 5 - Número total mensual de turistas contabilizados entre septiembre de 2021 y mayo de 2023. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la cantidad de turistas presentado por el Ayuntamiento de Buíque también reveló un aumento significativo de visitantes después de la pandemia, cuando se compara con los datos disponibles para el período de 2012 a 2016. Solo en los últimos cuatro meses de 2021, el municipio alcanzó un porcentaje de visitas equivalente al 53,74% del total registrado entre 2012 y 2016. En 2022 se recibió un 38,94% más de turistas que la suma de todos los otros cinco años analizados. En 2023, solo entre enero y mayo, el municipio ya ha alcanzado un porcentaje de visitas equivalente al 82,22% del total contabilizado entre 2012 y 2016. Para mejorar la visualización de esta información, se creó el gráfico que se muestra en la Figura 6.

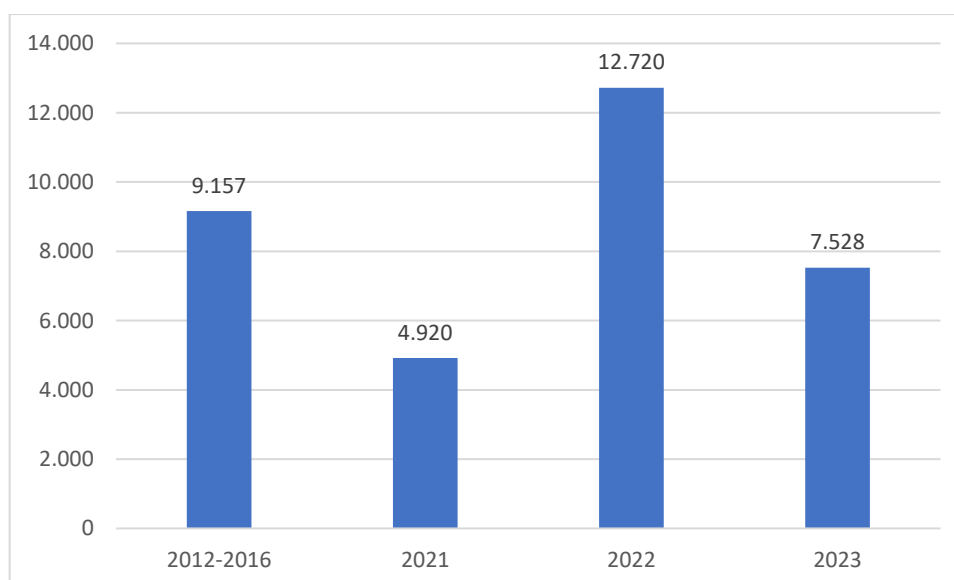


Figura 6 - Suma del total de visitantes entre 2012 y 2016 y el total de visitantes contabilizados en 2021, 2022 y 2023. Fuente: Elaboración propia.

Si bien durante las entrevistas se reforzó que la principal motivación del turista para visitar la región de Catimbau sigue siendo académica y pedagógica, también se reveló que, en los últimos años, sobre todo después de la grabación de la telenovela, comenzó a haber una mayor diversificación en el perfil de turistas, con visitantes que buscan el ecoturismo de manera voluntaria, sin intermediación de colegios o universidades, pero también visitantes que buscan actividades de aventura, retiros para la práctica de meditación y yoga, contemplación astronómica, entre otros.

Siendo los colegios y universidades los principales clientes, existe una clara demanda de guías cada vez más especializados en contenidos académicos relacionados con el Parque y su entorno. La búsqueda de mejorar las medidas de seguridad es otro factor por priorizar, ya que muchos de los estudiantes que visitan la región son niños y adolescentes.

Para atender a estos y otros turistas que llegan en grandes grupos, es fundamental garantizar la agilidad en los servicios de hotelería y alimentación. Considerando el público universitario, también es importante considerar la realización de actividades nocturnas, involucrando principalmente al sector privado, como bares y restaurantes. El foco en la diversificación de la oferta de actividades también es un elemento clave para retener el nuevo perfil de cliente que frecuenta la región.

Por último, pero no menos importante, es urgente implementar un Centro de Atención al Turista y una política de monitoreo de datos. Con más información sobre el comportamiento de los visitantes, será posible mapear temporadas altas y bajas, con el fin de establecer una estrategia de comunicación, búsqueda de clientes y política de precios más asertiva.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En este plan estratégico de turismo, la cadena de proveedores involucra todos los atractivos de la región de Catimbau, comenzando por el Parque Nacional, pero también otros atractivos turísticos de la región, como el Museo de Buíque, los talleres de los artesanos locales y las comunidades tradicionales. Además, también incluye a las empresas y asociaciones turísticas, la cadena hotelera y la infraestructura de acceso, movilidad y apoyo al turista en la ciudad. Aquí presentaremos proveedores organizados en dos secciones diferentes, la primera dedicada a las atracciones y actividades turísticas y la segunda a la infraestructura.

3.2.2.1 Atracciones y actividades turísticas

El Parque Nacional Catimbau es, sin duda, el principal atractivo de la región del Valle de Catimbau. En él hay más de diez rutas de senderismo, con grados de dificultad que se pueden adaptar según los objetivos, tiempo y condición física de los visitantes.

Tal como se presenta en las secciones de 2.2 Geografía física e 3.1.5 Factores ecológicos, estas rutas permiten al visitante entrar en contacto con un bioma exclusivamente brasileño, rico en especies endémicas y con formaciones geológicas de belleza escénica. Entre los meses de junio y agosto, cuando hay abundancia de lluvia, también es posible encontrar cascadas temporales. A continuación, en las Figuras 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13, presentamos algunas de las bellezas naturales que se pueden disfrutar en las rutas de senderismo:

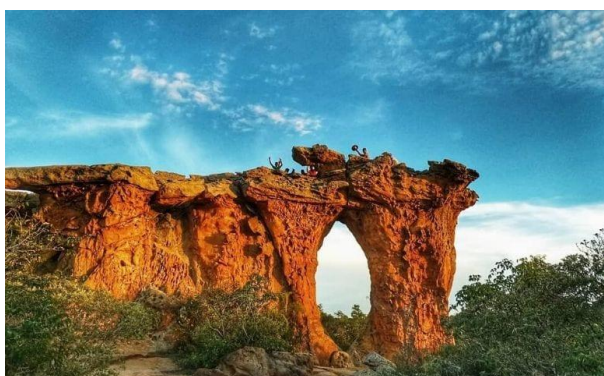


Figura 7 - Ruta de Senderismo "Trilha da Igrejinha" [62].

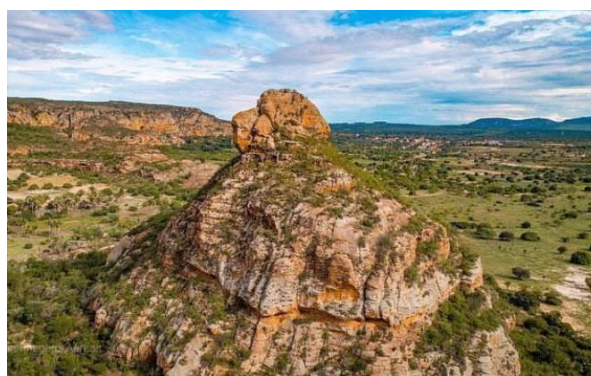


Figura 8 - Ruta de Senderismo "Pedra do Cachorro" [51].



Figura 9 - Ruta de Senderismo "Trilha do Santuário" [51]

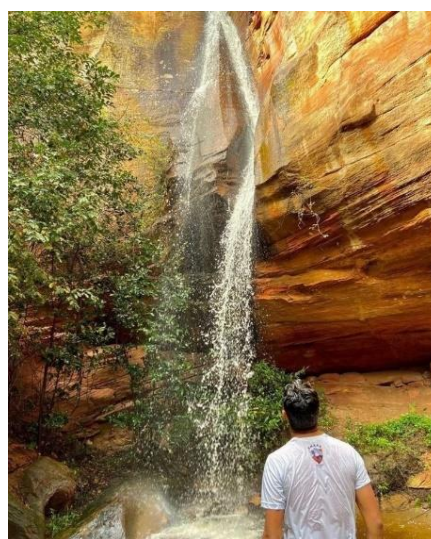


Figura 10 - "Cachoeira Seca", una de las cascadas temporales del Parque [51]

Uno de los grandes diferenciales del Parque Nacional Catimbau con relación a otras unidades de conservación son las evidencias de presencia humana que se remontan a seis mil años, como se presenta en la sección 3.1.3 Factores socioculturales. El segundo Sitio Arqueológico más grande de Brasil, solo superado por el Parque Nacional Serra da Capivara, el Parque Catimbau tiene pinturas rupestres preservadas en medio de paisajes exuberantes, que brindan a los turistas una experiencia única de conexión con el pasado, como se presenta en las Figuras 11 e 12.



Figura 11 – Pinturas rupestres ubicadas en Parque Nacional Catimbau. [51]



Figura 12 - Pinturas rupestres ubicadas en Parque Nacional Catimbau [51]

Con el tiempo, la diversificación de los perfiles de clientes y la especialización - muchas veces voluntaria - de guías y otros empresarios turísticos, hizo que surgieran nuevas actividades, además de los senderos tradicionales. Ejemplos de esto, presentados en las Figuras 13 y 14, son las observaciones astronómicas y los grupos de yoga y medición.



Figura 13 - Paisaje nocturna de la ruta de senderismo "Trilha da Igrejinha" [44].



Figura 14 - Reunión de grupo de yoga en parte del "Sendero del Santuario" [63].

Debido a la falta de recursos económicos y problemas de regularización de tierras en el área del Parque, no es posible controlar todos los accesos. Sin embargo, se hace un esfuerzo conjunto entre la administración del Parque, el sector público y el sector privado para que los visitantes estén siempre acompañados por guías turísticos con alguna formación en educación ambiental, con el fin de garantizar la seguridad del visitante y su integración al entorno y a la comunidad que lo rodea a través de medios interpretativos alineados con las políticas nacionales, como se presenta en la sección 2.1 Contexto de creación del Parque Nacional Catimbau y conceptos relacionados.

Actualmente, de acuerdo con el secretario de turismo de Buíque, hay 56 personas que trabajan como guías y acompañantes de turistas registradas en la Consejería de Turismo de la municipalidad. De estos, 35 forman parte de Acontuc, mientras que los demás están organizados en otra asociación, la “Asociación de Guías de Turismo de Aventura y Montaña” o se dedican a los emprendimientos “Astura” y “Rindo Aventura”. También según el secretario, de estas 56 personas, solo 11 recibieron capacitación técnica para actuar como guías turísticos, de los cuales solo una es mujer. Como la mayoría de los turistas que visitan la región tienen intereses educativos, es urgente aumentar las inversiones y los esfuerzos para calificar a los profesionales que actúan en este segmento, lo que incluso puede mejorar las oportunidades para ofrecer mejores especializados y más rentables.

Otro atractivo turístico de la región es el Museo Eduardo José de Freitas [64], administrado por la Municipalidad de Buíque, el cual está dedicado a presentar la historia del municipio. Además de fotografías y objetos que representan momentos importantes de la ciudad, este museo cuenta con un artefacto sumamente valioso desde el punto de vista científico. Se trata de un hallazgo de los primeros reconocimientos arqueológicos en el Valle de Catimbau, aún en la década de 1970: un fósil humano femenino, con una antigüedad aproximada de 6.000 años, descubierto por Marcos Albuquerque, investigador y profesor de la Universidad Federal de Pernambuco [65].

Recientemente, la gestión municipal llevó a cabo algunas reformas en el edificio del museo, con la renovación de la estructura eléctrica y la instalación de un techo ignífugo, por ejemplo. Este fósil también ganó una mejor visibilidad, ya que se lo puso en un ambiente dedicado a la presentación de la prehistoria de la ciudad. Sin embargo, el edificio no cuenta con ningún dispositivo de seguridad para proteger este artefacto de robos y ni siquiera cuenta con extintores para contener un episodio de incendio. Otro factor negativo del museo como atractivo turístico es que, aunque el flujo de turistas es mayor los fines de semana, los domingos el espacio no está abierto al público y solo abre los sábados con cita previa [64].

Buíque también cuenta con el Espacio Municipal de las Artes Carlos Henrique Benício [66], que funciona como un lugar de exhibición y venta de productos de artistas y asociaciones locales, con énfasis en las esculturas de madera muerta. Además, algunos artesanos de Catimbau mantienen sus talleres abiertos al público, con exposiciones y venta de piezas, como se muestra en las Figuras 15 y 16. Entre ellos, Luiz Benício tuvo destaque internacional, tras ganar, en 2018, uno de los premios de la 19ª Edición de Fenearte, Feria Nacional de Negocios de Artesanía, considerada la mayor feria de artesanía de América Latina [67][68].



Figura 15 - Obra en madera muerta a la venta en taller [69].



Fuente 16: Artesana trabajando en taller abierto al público [69].

Actualmente, no existe un sitio web con direcciones y horarios de visita para estos talleres, oportunidad que se puede aprovechar mejor para que los turistas puedan incluir esta actividad en su agenda con anticipación, generando más ingresos para quienes trabajan en el sector.

Como se presentó en la sección 3.1.3 Factores socioculturales, en Buíque hay dos comunidades tradicionales fuertes, la Reserva da Tribo Indígena Kapinawá (Figura 17) y el Quilombo Mundo Novo (Figura 18). Actualmente, a pesar de que ambas comunidades desarrollan algunas actividades relacionadas con el turismo y están representadas en el museo municipal, aún tienen poco protagonismo en el calendario de la Secretaría de Turismo. Un ejemplo de ello es que los dos únicos eventos oficiales incluidos en el programa son dos celebraciones católicas: la fiesta de São Sebastião, patrón de la ciudad, que tiene lugar en enero, y la fiesta de São João, en junio. No hay eventos previstos por la Secretaría de Turismo para fechas que representen hitos importantes para estas comunidades, como el Día de los Pueblos Indígenas, el 19 de abril, y el Día de la Conciencia Negra, el 20 de noviembre. Actividades vinculadas al Día Mundial del Medio Ambiente tampoco están incluidas en el calendario oficial. Elaborar un calendario conjunto con estas comunidades para integrarlas mejor en el programa oficial del municipio puede ser una gran herramienta para combatir la discriminación contra estos pueblos, para valorar su cultura y para fortalecer su economía.



Figura 16 - Parte de la Tribu Kapinawá. [70].



Figura 17 - Mujeres de la Comunidad Quilombola Novo Mundo [71].

3.2.2.2 Infraestructura

Como se presentó en la sección 2.2 Geografía física, el Parque Nacional Catimbau está ubicado a 300 km de Recife, capital del estado de Pernambuco. Saliendo de Recife, la ruta hacia el Parque toma una carretera federal, BR 232, y luego una carretera estadual, PE 270, que da acceso al municipio de Buíque. Vila do Catimbau, donde se encuentra la entrada principal al Parque, está a poco más de 10 km del centro de Buíque.

Para viajar en transporte público desde la capital hasta Buíque, las opciones son limitadas y poco cómodas. Primero, es necesario trasladarse a la estación de autobuses, llamada TIP (Terminal de Autobuses de Pasajeros), que se encuentra a 17km de la zona central de Recife. A partir de ahí, hay dos opciones principales. El primero es el autobús directo a Buíque, con un único horario de salida y sin posibilidad de compra online. El segundo es tomar un autobús a Caruaru, otro transporte a la ciudad de Arcoverde y un tercer transporte a Buíque, siendo que los horarios de salida no son precisos. Para desplazarse desde el centro de Buíque hasta Vila do Catimbau, existen opciones de transporte complementarias y taxis.

Precisamente por la dificultad de llegar al Parque en transporte público, la mayoría de los turistas optan por el transporte privado. Coche, cuando se trata de grupos reducidos, y autobús, cuando se trata de grupos de excursión.

En Buíque hay una gran falta de señalización. No existen carteles que indiquen el acceso al Parque y otros atractivos turísticos. En las instalaciones del Parque persiste el problema de señalización. Aun teniendo una superficie aproximada de 62.294,14 hectáreas, la unidad cuenta con solo ocho carteles indicadores para señalar algunas de las zonas alejadas. Según información presentada en entrevista con el administrador del Parque, está previsto recibir e instalar otros 30 carteles para identificar límites e informar sobre actividades prohibidas, como la caza, la deforestación y las quemas. Sin embargo, no está prevista la instalación de carteles con información sobre atractivos, riesgos y grado de dificultad de las rutas de senderismo, por ejemplo.

Al no existir un Centro de Atención al Turista (CAT), el visitante acude directamente al lugar donde ha reservado alojamiento o a encontrarse con un guía turístico al que contactó previamente a través de las redes sociales. Además, el principal punto de apoyo es la sede de Acontuc, que funciona en un predio pequeño, con instalaciones precarias y que cuenta con un solo baño, lo que resulta en un gran inconveniente cuando llegan grandes grupos para las visitas.

En la sede de Acontuc hay algunos pósteres y folletos sobre el Parque, todos con información genérica y disponibles solo en portugués. En la asociación, el turista también puede conocer formas de moverse, la rutina de la comunidad, actividades disponibles y opciones de alojamiento y restaurantes, pero casi ninguna comodidad.

No hay hoteles en la ciudad. Para alojarse, el turista tiene las opciones de hostel, posada, camping, cabañas, alquiler de casa rural o alquiler de habitaciones en casas de vecinos. Para entender mejor la disposición del sector hotelero, se analizó un material con opciones de alojamiento puesto a disposición por el Ayuntamiento a través del secretario de turismo y también se realizó una consulta en los sitios de Booking y Airbnb con el fin de identificar otras ofertas.

Sumando estas fuentes, se identificaron 18 proveedores de servicios de hospedaje. Algunas se especializan en un solo tipo de servicio, como las posadas con habitaciones privadas. Otros, en cambio, apuestan por la diversificación y ofrecen opciones de alquiler de cabañas y campings en el mismo lugar, por ejemplo. A partir de un análisis de cada emprendimiento, fue posible mapear la cantidad de opciones para cada servicio que tiene el turista, las cuales se presentan en la Figura 18:

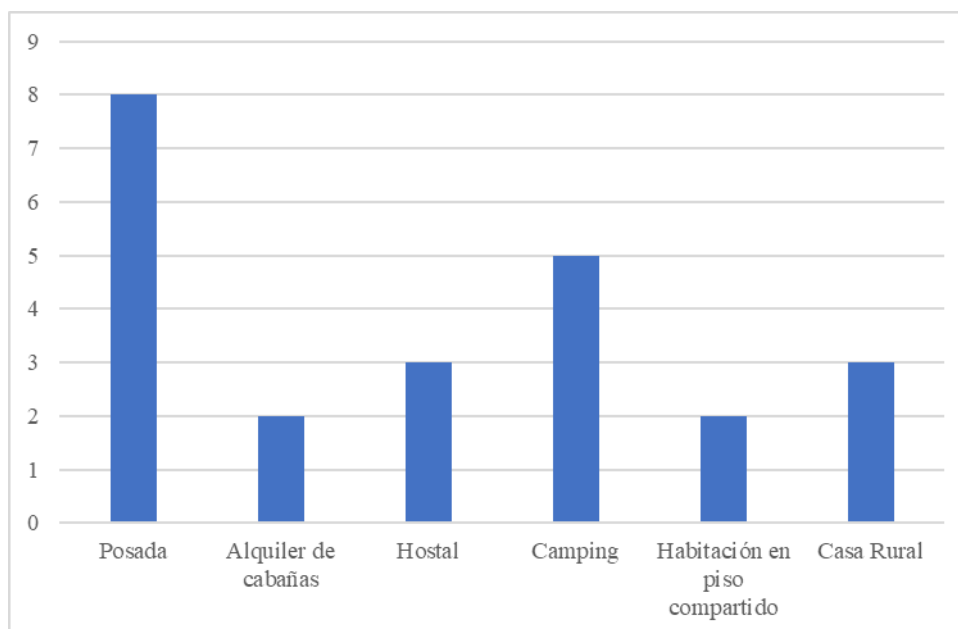


Figura 18 - Número de establecimientos de alojamiento por tipo. Fuente: Elaboración propia.

De los 18 proveedores de hospedaje identificados, 14 se encuentran en la guía de opciones de hospedaje presentada por el Ayuntamiento. Del total, 7 de ellos – que representan el 39% de los proveedores – se encontraron en anuncios en plataformas de reserva de alojamiento online, 5 solo en Airbnb, 1 solo en Booking y 1 presente en ambas plataformas. Aunque algunas de estas propiedades tienen perfiles en redes sociales, su baja presencia en sitios especializados en reserva de alojamientos hace que la adquisición del servicio sea menos cómoda para los huéspedes y también es una pérdida de oportunidad de marketing, ya que estos sitios aumentan la visibilidad del negocio.

Aún en lo que respecta a los prestadores de alojamiento, solo 4 se encuentran inscritos en el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos (Cadastur) del Gobierno del Estado, lo que ofrece ventajas como acceso a beneficios gubernamentales, divulgación ampliada, participación en eventos y ferias y

programas de capacitación [72]. Es decir: el 78% de las empresas de este sector no logran acceder a los beneficios ofrecidos por el Ministerio del Turismo y por el Gobierno de Pernambuco.

En cuanto a la alimentación, sólo cinco establecimientos de Buíque están registrados en el Catastur en la actividad clasificada como “Restaurante, Cafetería, Bar y Similares”. Además de aumentar el número de empresas de este segmento en el Catastur, es muy importante diversificar los servicios de alimentación de la ciudad, especialmente en Vila do Catimbau. Aunque es la entrada al Parque, la Vila solo tiene un establecimiento de comida abierto por la noche, que es una pizzería, por lo que, si quieren otras opciones, los turistas que se alojan allí tienen que moverse 10 km hasta el centro desde Buíque.

En cuanto a la seguridad turística, Buíque cuenta con una sala de maternidad y un hospital de urgencias, atendiendo el hospital de urgencias solo los casos más sencillos [73]. Si el turista tiene una emergencia de salud que requiere procedimientos más complejos, como una cirugía, es necesario viajar un poco más de 25 km hasta la ciudad de Arcoverde.

En ese sentido, este plan estratégico señalará la elaboración e implementación de protocolos de seguridad ayudar al municipio y a las empresas locales a cumplir con los requisitos necesarios para su certificación como “Safe Travels”, sello que otorga el World Travel and Tourism Council (WTTC) con el reconocimiento por parte de la Organización Mundial del Turismo (OMT) a los destinos que adoptan protocolos globales estandarizados de salud e higiene. Pernambuco fue reconocido como destino seguro por el WTTC, que convirtió al Gobierno de Pernambuco en embajador oficial de “Viajes Seguros”, autorizando a la Secretaría de Turismo y Recreación a emitir el sello a empresas, equipamientos turísticos y profesionales locales [74][75].

Finalmente, gestores públicos del municipio y guías turísticos también manifestaron su preocupación por la falta de vigilancia en la carretera estatal que da acceso a la ciudad, la PE 270, especialmente en días festivos, y temen que un posible incidente negativo con un turista perjudique a la imagen de la región, afectando negativamente al turismo local. Así, es fundamental alinear un protocolo de comunicación entre el Ayuntamiento y el Gobierno del Estado para incrementar la presencia policial en la localidad, especialmente durante los festivos.

3.2.3. Nuevos competidores

Tal como se presenta en las secciones 3.1.3 Factores socioculturales, 3.1.4 Factores tecnológicos y 4.2 Infraestructura, la ciudad de Buíque presenta como barreras para el desarrollo del sector turístico el bajo rendimiento escolar, la ausencia de datos estructurados sobre la cantidad y el perfil de los clientes y problemas de infraestructura básica, como falta de señalización y seguridad para los turistas. Estos inconvenientes afectan no solo la atracción de empresas de otras ciudades, sino también el fortalecimiento de los emprendimientos locales. Sin embargo, algunas de las iniciativas que pueden

ayudar a minimizar estas barreras no requieren grandes inversiones, como la implementación de un sistema de registro de visitantes, instalación de carteles y proyectos de calificación focalizados.

A pesar de haber comenzado a diversificar el perfil de los visitantes del Parque, la mayoría de los clientes son estudiantes y profesores de escuelas y universidades, que visitan en grandes grupos. Considerando la necesidad de un abordaje más técnico para este público, invertir en la especialización de los guías turísticos es una acción necesaria y, al estar dirigida a un grupo específico y reducido, tiene un bajo costo y un fuerte impacto.

En cuanto al sector hotelero y gastronómico, como se muestra en el apartado 4.2 Infraestructura, Buíque no cuenta con hoteles, sino con opciones más sencillas de alojamiento, como posadas, hostales y campings. Si algún inversionista quiere abrir un emprendimiento en este segmento en la ciudad, la falta de mano de obra especializada será una gran barrera, pero también se puede minimizar ofreciendo cursos de capacitación para recepcionistas, cocineras, camareros y personal de limpieza, por ejemplo.

Aquí, cabe señalar que la construcción de un hotel en Buíque no es una posibilidad lejana. Esto se debe a que la región donde se ubica la ciudad fue descubierta por el sector vitivinícola como una zona económicamente prometedora, lo que ya está impulsando el inicio, aunque sea muy embrionario, de actividades de enoturismo [77].

El éxito de un nuevo sector turístico seguramente atraerá un nuevo perfil turístico, que puede integrarse perfectamente con el ecoturismo que ya se practica en el Parque, pero que obligará a las empresas comunitarias a capacitarse cada vez más. Al ser una región muy pobre, es poco probable que la llegada de nuevas empresas que generen más empleos e ingresos encuentre mayores barreras de entrada. Sin embargo, será fundamental apoyar a las empresas locales para que modernicen y mejoren sus servicios, incluso a través de la digitalización, para que no cierren sus puertas porque no se mantienen mínimamente al día con los cambios que naturalmente se requerirán con la presencia de competidores que ofrecen mejores estructuras y servicios.

En lo que respecta a la calificación de mano de obra y proyectos de desarrollo económico local, el Gobierno Estadual y Municipal tienen a su disposición socios sumamente calificados, con destaque para el Sebrae. Además de ofrecer servicios de consultoría especializada a los emprendedores, Sebrae busca otros socios para garantizar la calificación para los más diferentes segmentos de negocios. Y lo mejor: llegando a financiar casi el 70% del valor de estos programas, contra el pago del resto por parte del beneficiario. En la práctica, esto significa que algunos proyectos pueden resultar en un costo aún menor en la ejecución de este plan.

Finalmente, en lo que respecta al sector del transporte, urge negociar con más empresas para aumentar el número de viajes al municipio y, más aún, la venta online de billetes. Desde el punto de vista del transporte interno, también es urgente una mejor difusión y digitalización de los proveedores de transporte alternativo y taxi, ya que ninguna página oficial sobre turismo local tiene información clara sobre cómo moverse por la ciudad.

3.2.4. Productos sustitutivos

Para analizar posibles productos sustitutos del Parque Nacional Catimbau, se consideraron lugares que tuvieran las siguientes características: existencia de sitios arqueológicos, interés académico en el área y riquezas naturales. También se tuvo en cuenta el perfil del turista que frecuenta el Parque Nacional Catimbau, que en su mayoría son estudiantes y profesores de Pernambuco, como se muestra en la sección 3.2.1 Poder de negociación de los clientes. De ahí se seleccionó un competidor externo, que se encuentra en un estado vecino, y otros cuatro competidores internos.

El competidor externo, y es el principal competidor del Parque Nacional Catimbau, es el Parque Nacional Serra da Capivara, otra unidad de conservación ubicada en el noreste de Brasil, más precisamente en el estado de Piauí. Creada en 1979 con el objetivo de preservar el rico patrimonio arqueológico y natural que se encuentra en la región, Serra da Capivara tiene cerca de 400 sitios arqueológicos catalogados y fue reconocido como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO [78].

Al igual que Catimbau, la Serra da Capivara está inserta en el bioma de la caatinga, y que por sí sola constituye casi el 40% de la caatinga protegida del país. Otro rasgo en común con Catimbau, además de los hallazgos arqueológicos y el bioma, son las formaciones geológicas. Lo que no tienen en común estos parques es la infraestructura que ofrecen a los turistas.

El Parque Nacional Serra da Capivara tiene un perfil oficial de Instagram [79], que es administrado por la gestión del Parque, donde se ofrece informaciones importantes como lista de guías turísticos acreditados [80], orientación sobre solicitudes de autorización para realizar investigaciones e incluso un formulario para que los visitantes evalúen su experiencia. El sitio web del ICMBio, la agencia del Gobierno Federal responsable de la gestión de los Parques Nacionales, también contiene mucha de esta información [81]. Por otro lado, como en el caso de Catimbau, el Parque Serra da Capivara no está bien presentado en las páginas oficiales del Gobierno del Estado, en este caso de Piauí, y de la Municipalidad, representada aquí por el Ayuntamiento de São Raimundo Nonato.

En este Parque, a diferencia de lo que ocurre en Catimbau, hay una mejor señalización de las rutas de senderismo, tramos adaptados para personas con movilidad reducida (Figura 19) y un Centro de Visitantes, con aseos, cafetería, auditorio y una pequeña tienda, además de una sala de exposiciones (Figura 20). También hay dos museos adyacentes al Parque, ambos administrados por la “Fundação Museu do Homem Americano” (Fumdam), que fue creada para garantizar la preservación del patrimonio cultural y natural del Parque Nacional Serra da Capivara [82].



Figura 19 – Estructura turística en el Parque Nacional Serra da Capivara [83].



Figura 20 - Centro de Visitantes en el Parque Nacional Serra da Capivara. [84].

El primero de ellos es el Museo del Hombre Americano (Figuras 21 e 22), que funciona desde 1986 para albergar y preservar artefactos arqueológicos y descubrimientos realizados en la zona, brindando al visitante una oportunidad de conocer la historia y cultura de los pueblos prehistóricos que habitaron la región. El otro es el Museo de la Naturaleza (Figuras 23 e 24), inaugurado en 2018, que muestra la historia del surgimiento de la raza humana, las transformaciones del planeta y su conexión con la región de la Serra da Capivara. Ambos cuentan con exhibiciones, fósiles preservados y el uso de tecnología [85].



Figura 21 - Vista exterior del Museo del Hombre Americano [86].



Figura 22 - Parte de la exposición del Museo [87].

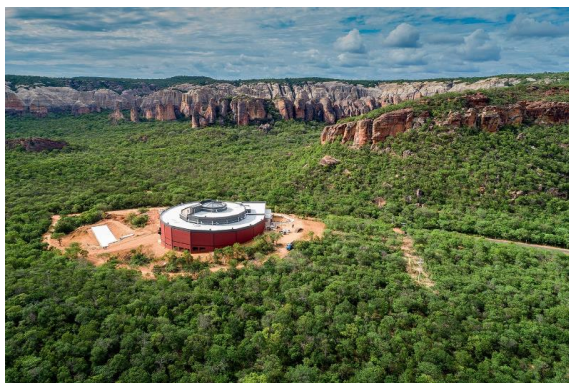


Figura 23 – Vista exterior del Museo de la Natureza. [88].



Figura 24 – Vista interior del Museo de la Natureza [89].

Con respecto a los competidores internos, fue posible identificar cinco lugares de Pernambuco que tienen atractivos similares al Parque Nacional Catimbau. Si bien han llamado la atención de investigadores en algún nivel, estos lugares aún no han sido reconocidos como destinos turísticos. Sin embargo, los presentamos con fines de seguimiento a medio y largo plazo.

El primero de ellos es el Sitio Arqueológico de “Furna do Estrago”, que está ubicado en la ciudad de Brejo da Madre de Deus, a 206 km de Recife, y que fue catalogado como patrimonio estadual de Pernambuco. Como resultado de un levantamiento realizado en la década de 1980 por la Universidad Católica de Pernambuco (UNICAP) bajo la dirección de la arqueóloga Jeannette MD de Lima, en el sitio se encontró vestigios de un cementerio prehistórico con más de 80 fósiles, así como pinturas rupestres y artefactos utilizados por los grupos que ocuparon la región en diferentes períodos, con señales que indican la presencia humana en la región desde hace más de once mil años [90]. En este sitio, que se encuentra a menos de 2 km del centro de Brejo da Madre de Deus, además de las pinturas rupestres (Figura 25) y los restos de la excavación (Figura 26), es posible contemplar el bioma local [91]. Los hallazgos de las excavaciones están bajo el control de la UNICAP, con algunas piezas ubicadas en el Museo Histórico Municipal Dulce Pinto, en la propia ciudad [90].

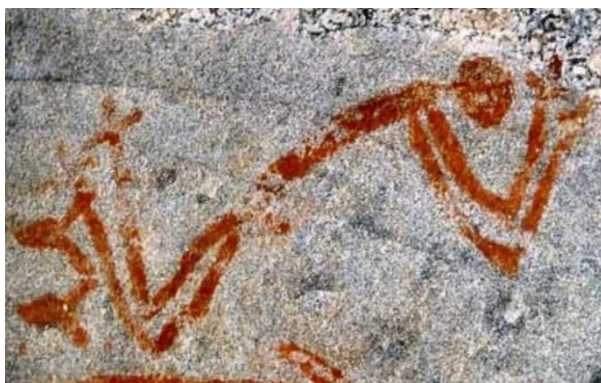


Figura 25 - Parte de las pinturas rupestres encontradas el Sitio arqueológico “Furna do Estrago” [90].



Figura 26 - Huellas de excavaciones en el Sitio arqueológico “Furna do Estrago” [90].

El segundo es “Serra do Giz”, que está ubicado en el municipio de Afogados da Ingazeira, a 384 km de Recife. Esta zona fue transformada en Unidad de Conservación por el Estado de Pernambuco con el objetivo de preservar el bioma caatinga (Figura 27) y los hallazgos arqueológicos de la región (Figura 28) a través de actividades de educación ambiental y ecoturismo, por ejemplo [92]. Sin embargo, en gran parte debido al hecho de que Serra do Giz fue reconocida como Unidad de Conservación recién en 2019 [93], no existen proyectos bien estructurados para el desarrollo de actividades turísticas en el área.



Figura 27 - Bioma característico de “Serra do Giz” [93].



Figura 28 – Hallazgos arqueológicos en “Serra do Giz” [93].

En Venturosa, a 248 km de Recife, se encuentra el “Parque Municipal Pedra Furada” [94]. Además de poder disfrutar de increíbles paisajes y conectarse con el bioma local (Figura 29), en este parque los visitantes pueden realizar algunas actividades de turismo aventura y ver pinturas rupestres. Sin embargo, no existe un programa estructurado para el desarrollo del turismo local por parte del municipio de Venturosa o del Gobierno del Estado de Pernambuco. Además, algunas de las pinturas rupestres allí encontradas han sido blanco de depredaciones (Figura 30).



Figura 29 - Vista desde Pedra Furada. Fuente: Visitobrasil [95].



Figura 30 - Depredaciones en pinturas rupestres. Fuente: TripAdvisor [96].

El último de ellos, “Sítio Boi Branco”, también conocido como Parque Arqueológico Pedra Pintada, está ubicado en Iati, a 293 km de Recife. Con las primeras menciones académicas que datan de la década de 1980, este sitio arqueológico presenta piedras con inscripciones rupestres, lo que lo diferencia de otros sitios encontrados en Pernambuco, donde se encontraron pinturas [97]. A pesar de este diferencial, Sítio Boi Branco y el bioma circundante están bastante deteriorados y, lamentablemente, además de las pocas referencias académicas sobre el lugar, las actividades turísticas dirigidas a él son prácticamente inexistentes, como se puede ver en las Figuras 31 e 32 [98].



Figura 31 - Hallazgos arqueológicos en “Sítio Boi Branco” [98].



Figura 32 - Alta degradación del entorno del “Sítio Boi Branco” [98].

3.2.5. Rivalidad entre competidores

Habiendo identificado otros lugares que tienen características similares al Parque Nacional Catimbau en términos de sus atractivos y perfil de cliente, se presentarán evidencias para ayudar a comprender el posicionamiento del parque de Pernambuco en relación con sus competidores. El primero de ellos será el Parque Nacional Serra da Capivara, que está en Piauí, también ubicado en el noreste de Brasil.

Con más recursos y mejor infraestructura, el Parque Nacional Serra da Capivara recibe una media de 20.000 turistas al año [99][100] y desde el punto de vista académico es sumamente atractivo para el principal cliente del Parque Nacional Catimbau. Sin embargo, desde el punto de vista del tiempo y la comodidad en el desplazamiento, el atractivo se reduce mucho. Esto se debe a que el Parque Nacional Serra da Capivara está ubicado a 1.056 km de la capital pernambucana, lo que corresponde a un viaje terrestre de 14 horas. Además, los viajes mixtos no son viables ya que, por ejemplo, después de un vuelo a Teresina, la capital de Piauí, todavía es necesario hacer un viaje terrestre de 539 km a Serra da Capivara. Es cierto que el Aeropuerto Senador Nilo Coelho, en la ciudad de Petrolina, en Pernambuco, es otra opción para una ruta aérea hacia el Parque Nacional Serra da Capivara. Sin embargo, además de ser una ruta más costosa, persiste la desventaja en cuanto al desplazamiento terrestre, ya que es necesario cubrir una ruta de 356 km, lo que toma casi seis horas.

Con respecto a los visitantes de otras regiones o incluso de otros países, a pesar de no contar con la mejor infraestructura para atender a los turistas en las inmediaciones del Parque, Catimbau es más accesible y se convierte en una opción más interesante para quienes buscan las características antes mencionadas. Esto se debe a que el Aeropuerto Internacional de Guararapes, ubicado en Recife, es un *hub* aéreo y ofrece más opciones de vuelos y precios más atractivos. No ocurre lo mismo con el Aeropuerto Internacional Senador Petrônio Portella, en Teresina. Además, desde el aeropuerto de Recife, el viaje terrestre hasta Catimbau es de 300 km, es decir, 239km menos que la distancia desde el aeropuerto de Teresina hasta la Serra da Capivara.

A la hora de analizar el grado de competitividad entre el Parque Nacional Catimbau y otros Parques y Sitios que aparecen como competidores internos en Pernambuco, se tuvo en cuenta el número de empresas registradas en el Catastur [72]. En primer lugar, se enumeraron los diferentes tipos de actividades turísticas realizadas en las ciudades consultadas y se contabilizó el número total de registros. Luego se analizó si cada registro es regular o irregular, ya sea porque fue rechazado, suspendido, cancelado, caducado o porque no se identifica la situación. La Figura 33 muestra un resumen del análisis de los negocios de turismo en Buíque, Brejo da Madre de Deus, Afogados da Ingazeira, Venturosa e Iati registrados en Cadastur.

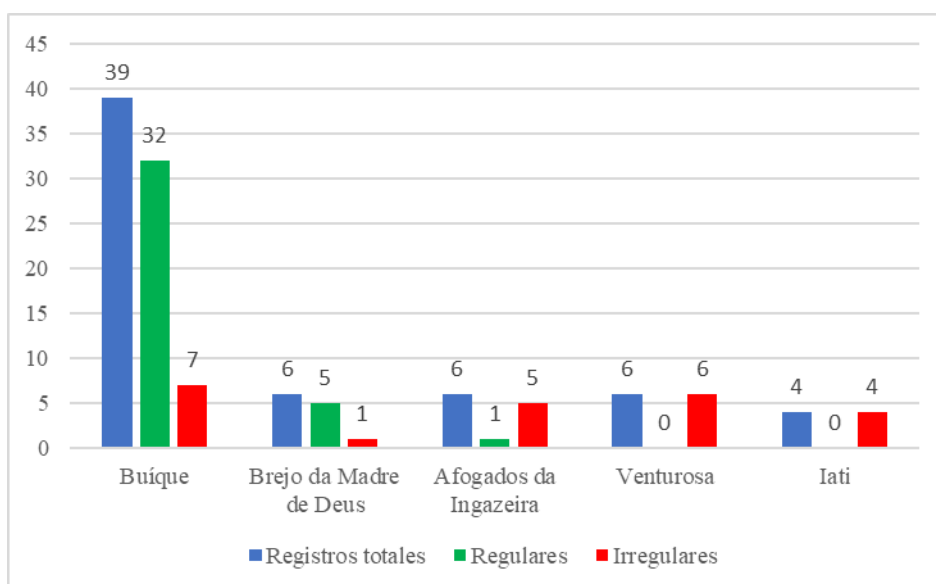


Figura 33 - Análisis de Municipios en Catastur. Fuente: elaboración propia.

3.2.6. Síntesis

El contexto y los datos aquí presentados permiten concluir que el Parque Nacional Catimbau tiene una ventaja competitiva con relación a su principal competidor externo por su ubicación y condiciones de acceso y precios, pero se encuentra en desventaja en cuanto a la infraestructura de servicios al turista. Con respecto a los competidores internos, la ubicación del Parque Nacional Catimbau no parece ser un

inconveniente, pero el número de negocios destinados a atender a los turistas indica una ventaja competitiva, ya que Buíque tiene un número de registros regulares en la Secretaría de Turismo de Pernambuco 540% superior al municipio que tuvo el segundo mayor número de registros regulares, por ejemplo. Síntesis

A continuación, en la Tabla 4, se presenta el resultado del análisis del microambiente del Parque Nacional Catimbau utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, junto con la evaluación del impacto de los factores identificados (Muy Negativo - MN, Negativo - N, Indiferente - I, Positivo - P, Muy Positivo - MP).

		MN	N	I	P	MP
Clientes	Inconsistencia en el mapeo de clientes	X				
	Buena adherencia de colegios y universidades				X	
	Temporada baja concentrada en un mes					X
	Inicio de la diversificación en el perfil de los visitantes				X	
	Mayor demanda de turistas de Pernambuco				X	
	Baja demanda de turistas de otras regiones			X		
Proveedores (Atracciones Turísticas)	Bioma exclusivo en un área de preservación				X	
	Sítios arqueológicos preservados				X	
	Diversidad y adaptabilidad de las rutas de senderismo según el perfil y objetivos de los clientes				X	
	Apertura a la diversificación de actividades, con algunas ya implementadas				X	
	Bajo número de guías turísticos especializados		X			
	Presencia en el museo de la ciudad del fósil humano más antiguo encontrado en el estado				X	
	Museo municipal con poca seguridad, baja digitalización, pocas atracciones conectadas al Parque y cerrado los días de mayor afluencia turística	X				
	Comunidad de artesanos con talleres abiertos al público, uno de ellos premiado internacionalmente				X	
	Falta de información accesible sobre la ubicación de los talleres y horarios de visita	X				
Proveedores (Infraestructura)	Existencia de dos comunidades tradicionales en la ciudad, ambas con algún nivel de integración con el turismo				X	
	Bajo uso de fechas conmemorativas dirigidas a comunidades tradicionales y medio ambiente en el calendario oficial		X			
	Limitaciones y poca comodidad en el acceso en transporte público		X			
	Indisponibilidad de compra online de billetes de transporte público		X			
	Mala señalización de las atracciones turísticas	X				
	Falta de un Centro de Atención al Turista	X				
	Falta de hoteles en la ciudad		X			
	Empresas de turismo no registradas en Cadastur		X			
Baja adherencia de los empresarios del sector de hospedaje a las herramientas de reserva en línea		X				
Poca diversidad en los servicios de alimentación		X				

	Baja seguridad para el turista	X				
	Falta de materiales informativos en otros idiomas		X			
Nuevos competidores	Problemas de infraestructura		X			
	Falta de mano de obra cualificada		X			
	Potencial captación de nuevos perfiles de clientes				X	
	Posibilidad del apoyo de organizaciones calificadas en el área de promoción de la cultura emprendedora					X
	Posibilidad de inversiones para proyectos orientados al desarrollo de pequeñas y medias empresas					X
Productos sustitutivos	Fuerte competidor en un estado vecino (Parque Nacional Serra da Capivara)		X			
	Existencia de regiones con atractivos similares dentro del estado de Pernambuco			X		
Rivalidad entre competidores	Infraestructura de servicio turístico muy superior en Serra da Capivara		X			
	Precios más altos y acceso más difícil a la Serra da Capivara				X	
	Aeropuerto Internacional de Recife como hub aéreo				X	
	Existencia de Sitios Arqueológicos, Unidades de Conservación y Parques de similares características en Pernambuco			X		
	Estructura de servicios turísticos más desarrollada que otros competidores internos				X	

Tabla 4 – Síntesis del análisis externo aplicando las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4 ANÁLISIS INTERNO

Para evaluar los recursos, capacidades, competencias y procesos relacionados con el turismo en el Parque Nacional Catimbau, se realizará un análisis interno detallado. Este análisis tiene como objetivo ofrecer información para una comprensión clara de la situación actual del sector, que permita identificar áreas que necesitan mejorar o que tienen potencial para ser desarrolladas. Para que esta evaluación esté bien estructurada, se utilizarán dos herramientas que fueron presentadas en las asignaturas Fundamentos de la Gestión Empresarial y Estrategia Empresarial y Gestión de la Cartera de Proyectos. Ellas son: Cadena de Valor y Análisis DAFO.

La Cadena de Valor se aplicará para mapear los principales procesos y actividades que intervienen en el turismo en el Parque Nacional Catimbau, desde la oferta de servicios y productos turísticos hasta la experiencia de los visitantes. Este análisis permitirá reconocer las fortalezas y debilidades a lo largo de la cadena, lo que ayudará a dirigir los esfuerzos a potenciar los procesos, agregando valor y mejorando la competitividad de este destino.

El Análisis DAFO se utilizará para una evaluación de los factores que impactan el turismo en el Parque Nacional Catimbau. Es decir, sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que afectan su desempeño.

La combinación de estas herramientas con las utilizadas en el capítulo 3. ANÁLISIS EXTERNO permitirá una comprensión integral del escenario actual del turismo en el Parque Nacional Catimbau y ofrecerá valiosos subsidios para la toma de decisiones. A partir de los resultados obtenidos, será posible trazar lineamientos claros y definir acciones estratégicas para impulsar el turismo de manera sostenible y competitiva en la región.

4.1 Cadena de valor

La cadena de valor, un concepto estratégico introducido por Michael Porter en su libro "*Competitive Advantage: Creating y Sustaining Superior Performance*", en 1985, tiene como objetivo desglosar las actividades de una empresa con el fin de identificar los costos asociados con sus productos o servicios en relación con el valor percibido por los clientes. Este análisis busca identificar las ventajas o desventajas competitivas, enfocándose en la maximización del margen.

Al desagregar la empresa en diferentes actividades, la Cadena de Valor permite examinar cada etapa del proceso productivo e identificar los costos involucrados en cada una de ellas. Con esto, es posible evaluar qué actividades contribuyen directamente a la creación de valor, qué actividades pueden

optimizarse para reducir costos o mejorar la calidad y cómo se conectan con los objetivos estratégicos de la organización [101].

En su concepción original, este análisis divide las actividades de la empresa en dos categorías. El primero de ellos, que se refiere a las “actividades primarias”, engloba los procesos de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicios de venta y postventa. El segundo, a su vez, se ocupa de las “actividades de apoyo”, que considera suministros, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Sin embargo, en lo que respecta al turismo, la cadena de valor se vuelve más compleja debido a la variedad de actores involucrados. Como explica Miličević [102], “una cadena de valor del turismo puede definirse simplemente como un sistema que describe cómo las empresas del sector privado, en colaboración con el gobierno y la sociedad civil, reciben o acceden a recursos como insumos, agregan valor a través de procesos (...) y venden los productos resultantes a los clientes”. Reconociendo esta complejidad, en 2004, Jonker, en su tesis doctoral titulada “The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination”, presentó una propuesta de Cadena de Valor aplicada al sector turístico (Figura 34) que sirvió de base para el modelo propuesto en 2013 por la OMS – Organización Mundial del Turismo [103].



Figura 34 - Propuesta de Cadena de Valor enfocada en el análisis de destinos turísticos desarrollado por Jonker [103].

En base a este modelo, el análisis de la cadena de valor tiene en cuenta todo el ciclo vivido por el viajero, ampliamente conocido en el sector turístico como: *Dream* (Idealizar), *Plan* (Planificar), *Book* (Reservar), *Experience* (Experimentar) e *Reflect/Share* (Reflexionar/Compartir). En la práctica, ayuda

a comprender qué genera valor para el cliente, desde la idealización del viaje, pasando por la investigación del destino, la planificación del viaje y todo el proceso de elección de *tours* y reservas, por ejemplo, hasta la experiencia del viaje y el intercambio de experiencias vividas con amigos y familiares, en el que se espera que el visitante presente opiniones positivas, incidiendo en la atracción de nuevos turistas [104].

Precisamente por eso, el análisis interno del sector turístico del Parque Nacional Catimbau se desarrollará de acuerdo con la propuesta de Jonker y con el propio modelo de la OMT [103]. Para ello, a continuación, se presentarán las valoraciones de las actividades primarias – que incluyen la creación de productos, la promoción, la logística interna, los servicios en el destino y los servicios postventa – y de las actividades de apoyo – que incluyen la planificación e infraestructura del destino, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de recursos y productos y tecnologías y sistemas de información.

4.1.1. Actividades primarias

En este tema se realizará un desglose de las principales actividades que componen el sector turístico en el Parque Nacional Catimbau, con una breve descripción de lo que representa cada actividad y las ventajas y desventajas competitivas identificadas.

4.1.1.1 Creación de productos

Cuando alguien está interesado en viajar, la elección del destino está muy ligada a la información que tenga sobre el lugar. Precisamente por eso, es fundamental que quienes deseen atraer a más turistas presenten sus atractivos con la mayor información posible. Es decir: que permita a sus clientes conocer sus productos, ya sean atractivos naturales o arquitectónicos, museos, programas culturales, rutas y circuitos, actividades interpretativas o incluso servicios de guías turísticos especializados.

Con respecto al Parque Nacional Catimbau, estar en un área que abarca un bioma exclusivamente brasileño con especies endémicas, hallazgos arqueológicos y paisajes que han sido escenario de videos musicales, películas y telenovelas es un diferencial que genera valor. Sin embargo, al no existir un tipo de cartera estandarizada que permita al cliente conocer todas las posibilidades del recorrido o incluso el nivel de dificultad y principales características de las rutas del senderismo, esta ventaja es poco aprovechada. Actualmente, son los propios guías quienes desarrollan y presentan estos productos y las nuevas actividades que se realizan en el Parque, como la observación astronómica y las reuniones de grupos de yoga, pero de forma muy restringida.

Si bien existen dos comunidades tradicionales en la región del Parque, las actividades culturales que ellas promueven no forman parte de un calendario turístico oficial, razón por la que los turistas dependen de la suerte de que la visita coincida con una actividad pública de estos grupos para conocer de cerca su

cultura y tradición. Lo mismo sucede con los talleres de los artesanos, que, si bien están abiertos al público, no cuentan con información accesible sobre horarios, direcciones y biografías de los artistas. Una estrategia adicional poco explorada es la realización de eventos educativos aprovechando fechas simbólicas relacionadas con el contexto del Parque Nacional Catimbau para involucrar al público en experiencias enriquecedoras y de sensibilización sobre la importancia de preservar y valorizar el patrimonio natural y cultural de la región, especialmente estudiantes y profesores, que son un público objetivo importante, como se mencionó anteriormente en la sección 3.2.1 Clientes. El Día Mundial del Medio Ambiente, el Día Internacional de la Arqueología, el Día Nacional de la Caatinga, el Día de los Pueblos Indígenas, el Día de la Conciencia Negra y el aniversario del Parque son solo algunos ejemplos de oportunidades que pueden fortalecer la imagen del Parque como un destino turístico comprometido con la educación y la sustentabilidad. Sin duda, la creación de un Catálogo Turístico con rutas y circuitos de visita y una Agenda Cultural que considere todos estos factores puede servir como pieza clave para agregar más valor al destino y aumentar el número de visitantes mientras que promueve el desarrollo de la comunidad.

Por último, pero no menos importante, está el hecho de que no hay campañas de marketing para promocionar estas atracciones. Un análisis más detallado sobre este punto se presentará en el apartado 4.1.1.2 Promoción.

4.1.1.2 Promoción

Las actividades de promoción turística son aquellas encaminadas a la difusión, comercialización y promoción de un destino o producto turístico. Su objetivo es atraer y conquistar a los turistas potenciales, creando interés y deseo de visitar el destino. Ejemplos de estas actividades incluyen campañas publicitarias, comunicados de prensa, participación en ferias y eventos del sector, creación de materiales promocionales, presencia *online* a través de sitios web y redes sociales, alianzas con agencias de viajes y operadores turísticos para la comercialización del destino.

En el contexto del Parque Nacional Catimbau, no existen campañas de marketing estructuradas por ningún nivel de gobierno, ya sean físicas u *online*. Como se muestra en la sección 3.1.4 Factores tecnológicos, los principales canales de promoción de este destino son los sitios web y los perfiles de redes sociales que son administrados por personas que trabajan como guías turísticos en la región. Dicho esto, es fundamental crear una página *web* y campañas oficiales de promoción, incluso para obtener datos que puedan ayudar a retroalimentar la cadena turística y, por lo tanto, aumentar el grado de competitividad en relación con otros destinos, especialmente Serra da Capivara. Por otro lado, es importante valorar la publicidad orgánica que ya se está realizando para este destino y no solo por guías turísticos, sino también por músicos, actores, productores, cadenas de TV, universidades, aerolíneas, perfiles de gran expresividad en las redes sociales y visitantes en general.

La creación de un Catálogo Turístico que incluya una Agenda Cultural es otro activo que puede servir de base para la elaboración de materiales promocionales específicos que pueden ser presentados a escuelas, universidades y agencias de viajes, incluidas las de los estados vecinos. Además, es fundamental aprovechar los grandes eventos turísticos como oportunidades para dar a conocer el Parque Nacional Catimbau y sus atractivos. De esta forma, será posible aumentar la visibilidad del destino, atraer a un público más diverso y fortalecer la economía local.

4.1.1.3 Logística interna

La logística interna en una cadena de valor turística se refiere a las actividades de gestión y coordinación de los recursos, procesos y flujos internos del sector, presentando un papel fundamental en la conexión entre las etapas de reserva y experiencia.

En la etapa de reserva, la logística interna abarca los sistemas correspondientes, el procesamiento de la información, la asignación de recursos y la coordinación de actividades relacionadas con la preparación del viaje. Esto incluye la comunicación con los clientes, el registro de sus preferencias, la confirmación de reservas, la gestión de pagos y la emisión de billetes, por ejemplo.

Durante la etapa de experiencia, la logística interna juega un papel crucial en la coordinación de las operaciones diarias. Esto implica gestionar los flujos turísticos, organizar los servicios de transporte, proporcionar información relevante, gestionar los guías turísticos y garantizar que los servicios y atracciones estén listos para recibir visitantes. Además, la logística interna también está involucrada en la resolución de problemas y el apoyo a los clientes durante su estadía, en caso de que surjan preguntas u otras necesidades.

En el caso del Parque Nacional Catimbau y región, como se muestra en la sección 3.2.2.2 Infraestructura, los turistas encuentran pocas facilidades al momento de realizar sus reservas. En cuanto al transporte público, solo hay una opción y un horario de autobús entre Recife y Buíque por día. Para colmo, la compra de billetes requiere desplazarse hasta la estación de autobuses, la cual se encuentra lejos del centro de la capital, lo que evidencia la urgente necesidad de negociar con las empresas del sector para ampliar los horarios de atención, al menos los fines de semana, y empezar a vender billetes *online*. Lo mismo ocurre con el alojamiento, ya que la mayoría de los proveedores no están registrados en buscadores especializados, lo que complica el proceso de planificación del visitante. En este caso, es fundamental capacitar y sensibilizar a los proveedores para que se adhieran a un proceso de digitalización de sus negocios.

En Catimbau no existe una lista pública de guías turísticos y formas de encontrarlos, ni un sistema de venta anticipada de billetes para las diferentes rutas de senderismo y actividades disponibles. Tal como se presenta en la sección 2.1 Contexto de creación del Parque Nacional Catimbau y conceptos

relacionados, la mayor parte del terreno que conforma el territorio del Parque es privado. Con esto, el pago para realizar los recorridos funciona de la siguiente manera: el visitante paga directamente al propietario, en caso de estar solo, o paga al guía por el recorrido y el guía transfiere el monto correspondiente al billete al respectivo propietario. Por lo tanto, planificar el viaje de la mano de un guía local es bastante complicado. Cuando se compara con el Parque Nacional Serra da Capivara, su principal competidor, esta deficiencia logística resulta ser una desventaja competitiva aún mayor, ya que los turistas pueden encontrar fácilmente la lista de guías autorizados allí, por ejemplo, y dado que allí tampoco se cobra entrada.

Otro punto que mejorar para generar más valor al visitante es la definición e implementación de protocolos de seguridad y salud, así como la publicidad expansiva de los canales de ayuda, hoy inexistente. En este punto, lo ideal es involucrar a los gobiernos y al sector privado para que los establecimientos de la región y el propio destino turístico se ajusten a los estándares de seguridad turística del WTTC, ganándose el sello “Safe Travels”, que se presentó en 3.2.2.2 Infraestructura.

Implementar y monitorear acciones que ayuden a este destino a superar sus limitaciones logísticas es un paso importante para aumentar la satisfacción de los clientes, la lealtad, las recomendaciones positivas y fortalecer su reputación en el mercado turístico. En otras palabras: para aumentar su valor.

4.1.1.4 Servicios del destino

Los servicios del destino se refieren a una amplia gama de servicios y actividades disponibles para satisfacer las necesidades y expectativas de los visitantes, como alojamiento, restaurantes, transporte, agencias de viajes y turismo, guías turísticos, opciones de ocio y entretenimiento y servicios de atención al visitante, por ejemplo. Juegan un papel crucial en la creación de una experiencia satisfactoria para los turistas y en la maximización del valor percibido durante el viaje, ya que influyen en la sensación de comodidad, conveniencia y entretenimiento.

En cuanto al Parque Nacional Catimbau, la falta de un CAT es una seria desventaja competitiva, especialmente cuando el destino recibe grupos grandes. Otro problema grave es la falta de materiales informativos, físicos u *online*, para los visitantes, ya sea en portugués o en otros idiomas.

Por supuesto, un CAT es fundamental para superar este problema. No obstante, una acción paralela a su apertura es la creación y difusión del Catálogo Turístico. Su publicación en formato digital dará a los visitantes más autonomía desde la planificación hasta la experiencia del viaje en sí, mientras que su versión física puede servir como guía para la duración de la estadía, incluso si el visitante se sorprende por la falta de batería o la falta de señal de internet en su móvil, por ejemplo. La versión física también se puede distribuir entre guías y asociaciones y agencias de turismo, en establecimientos de alojamiento e incluso en el museo de la ciudad, que puede albergar un centro de apoyo al turista, especialmente a través del cambio de horario para garantizar la apertura los fines de semana, cuando la ciudad recibe un

mayor flujo de visitantes. En cuanto al transporte para desplazamiento dentro de la ciudad, es fundamental dar mayor publicidad a las opciones disponibles, que incluye los servicios de taxi y transporte alternativo.

Otra medida urgente es la instalación de señalización tanto en el interior del Parque Nacional de Catimbau como en los caminos que dan acceso a Vila do Catimbau. Es muy importante que los carteles sean producidos de acuerdo con la NBR 14712:2010 y, para su proceso de producción, ya existen trabajos académicos que orientan el formato de disposición de la información e incluso clasificación de las rutas del Parque, destacándose el trabajo de conclusión del máster de Silva Júnior [5], citado en diferentes partes de este trabajo.

Finalmente, un punto a tratar con atención es la falta de diversificación de opciones gastronómicas y de ocio, especialmente en Vila do Catimbau. Apostar por el desarrollo de servicios en estos sectores puede contribuir a la creación de nuevos productos y aumentar la satisfacción de los clientes, su nivel de consumo y, por supuesto, incrementos en la economía local.

4.1.1.5 Servicios postventa

Los servicios postventa engloban las actividades que se realizan después de la venta de un producto o servicio y tienen como objetivo principal reconocer el nivel de satisfacción del cliente, brindar asistencia en la solución de cualquier problema, promover la lealtad del cliente y fomentar la publicidad positiva sobre el destino. Para que esto sea posible, es muy importante establecer una política de mapeo de clientes, la cual debe ser conocida e implementada por los diferentes proveedores y servicios turísticos del sector.

Desafortunadamente, como se muestra en el tema 3.1.4 Factores tecnológicos, actualmente solo se hace el conteo de visitantes, sin la recopilación de datos como origen, destino y duración de la estadía, por ejemplo. Invertir en este mapeo y recopilar evaluaciones y comentarios es muy importante para mejorar los servicios ofrecidos y atraer diferentes tipos de turistas.

Realizar servicios de postventa dirigidos a escuelas, universidades y agencias de turismo que traen grandes grupos al Parque Nacional Catimbau representa una valiosa oportunidad para fortalecer las relaciones con estos públicos, ofrecer un acompañamiento personalizado y establecer alianzas duraderas. Además, al recibir opiniones consistentes sobre la experiencia de estos clientes clave, el destino puede consolidar su posición como un referente en turismo educativo y sostenible, mejorando continuamente sus servicios y adaptándose a las necesidades específicas de este segmento.

4.1.2. Actividades de apoyo

Ahora, para finalizar el diagnóstico de la cadena de valor del turismo dirigido al Parque Nacional Catimbau, se presentará un análisis detallado de las actividades de apoyo del sector, es decir, aquellas que dan soporte a las actividades principales.

4.1.2.1 Planificación de destinos e infraestructuras

El análisis de la planificación e infraestructura del destino está íntimamente relacionado con la logística, involucrando aspectos como el transporte y la señalización, ambos abordados en el tema 4.1.1.3 Logística Interna. Sin embargo, va más allá al tratar temas como agua, residuos, internet y redes móviles, relaciones público-privadas y coordinación institucional.

En cuanto a agua y electricidad, el suministro se presenta sin incidentes en la región, lo que también se aplica a los servicios de internet y telefonía móvil. La recolección de residuos se realiza con normalidad, pero los servicios de recolección selectiva de basura y reciclaje no están bien desarrollados en la región, punto que, si bien no está incorporado en el alcance de este plan estratégico, merece mayor atención para hacer del Parque Nacional Catimbau un destino aún más sostenible.

Con respecto al Parque en sí, la unidad cuenta con solo 10 brigadistas para supervisar toda el área. Si bien la administración de esta unidad está vinculada al Gobierno Federal y está fuera del alcance de las administraciones públicas que pondrán en marcha este plan, es importante conocer este hecho y otros desafíos para la gestión del Parque, como una posible masificación del destino, incluso para fortalecer la colaboración entre los gobiernos locales y el Ministerio del Medio Ambiente con el fin de ampliar las herramientas para la preservación de este patrimonio.

En cuanto a la coordinación institucional, si bien no existe un plan estratégico para el turismo en la región en ningún nivel de gobierno, existe una gran valorización del patrimonio natural, histórico y cultural local, lo que se refleja en los diferentes esfuerzos conjuntos para mantener el turismo y otras actividades de preservación activas, incluso ante la escasez de recursos. Y más: hay una gran apertura a recibir colaboraciones externas para mejorar esta coordinación. Esto se pudo comprobar con el rápido envío de documentos e información que sustentó la elaboración de este plan y a través de entrevistas a diferentes gestores públicos que participan en la gestión del Parque y en la gestión del turismo estadual y municipal, quienes estuvieron a disposición de aclarar dudas y revisar muchos de los contenidos aquí presentados.

En cuanto a la relación público-privada, es importante destacar un historial positivo de alianzas entre gobiernos con asociaciones de turismo, asociaciones comerciales y especialmente con Sebrae, un socio que no solo contribuye al desarrollo de empresas locales, sino que también ayuda a financiar y hacer viables proyectos importantes, como cursos de formación. Esto también se aplica a las universidades,

escuelas y agencias de turismo que promueven actividades en la región y que necesitan ser valoradas y fortalecidas cada vez más.

4.1.2.2 Gestión de recursos humanos

En la cadena de valor, la gestión de recursos humanos representa el conjunto de actividades relacionadas con la administración y desarrollo del capital humano. En el caso del turismo, el análisis de los recursos humanos incluye la sensibilización de la población, las relaciones amistosas entre los vecinos y los turistas, la mejora de la calidad del trabajo de las personas que participan en el sector y la creación de puestos de trabajo.

En Catimbau, desde la creación del Parque en 2002, existe una relación de respeto y cooperación entre la población local y los visitantes. Cuando no había infraestructura mínima para atender a los turistas, muchos investigadores, profesores y estudiantes organizaron el alojamiento en las casas de los residentes. Y fueron estos primeros turistas los que ayudaron a incorporar las primeras formaciones para que los vecinos pudieran actuar como guías y guardianes del Parque.

Aunque han pasado más de 20 años, esta buena relación persiste, así como el esfuerzo por adaptarse a unas exigencias que parecen demasiado grandes para la estructura disponible. Prueba de ello fue el hospedaje de los equipos de grabación de la telenovela “Mar do Sertão”, como se muestra en la sección 3.2.1 Clientes. Otro ejemplo es la evaluación que tiene el Parque Nacional Catimbau en el buscador de Google. Con casi 1.700 comentarios, el destino aparece con una calificación de 4,8 en una escala del 1 al 5 y con una serie de comentarios positivos, en los que los problemas de infraestructura aparecen como pequeños ante la riqueza de atractivos del lugar y la atención recibida, con énfasis en la actuación de los guías.

Sin embargo, como se menciona en 3.1.2 Factores económicos y 3.1.3 Factores socioculturales, la región está marcada por altos niveles de desempleo y pobreza extrema, así como bajos niveles de aprendizaje y poca mano de obra especializada para el sector turístico y otras áreas afines, tal cual manejo de datos y marketing digital. Precisamente por eso, una de las líneas de acción más importantes del plan estratégico que aquí se presenta es la capacitación, que tiene como objetivo ofrecer cursos en las áreas de conocimiento del Parque y preservación del medio ambiente, guía turístico, marketing digital con enfoque en ventas y gestión y servicios de hostelería.

Invertir en la calificación de los recursos humanos que ya trabajan en el sector y capacitar a más personas para participar en la cadena productiva es importante no solo para hacer más competitivos a los proveedores actuales. También es importante para anticiparse a posibles inversionistas externos que busquen desarrollar negocios en la localidad.

4.1.2.3 Desarrollo de recursos y productos

En el análisis de la cadena de valor enfocada al turismo, el desarrollo de los recursos y productos tiene que ver con acciones que puedan mejorar los atractivos y servicios, agregando más valor a los mismos, lo que incluye la implementación de sistemas de calidad, mejor aprovechamiento del público ya conquistado y la conquista de nuevos mercados. Para el contexto del Parque Nacional Catimbau, este desarrollo implica necesariamente la implementación de herramientas de recolección y gestión de datos y la definición de métricas para controlar el trabajo realizado.

En primer lugar, es necesario contar con información consistente sobre los atractivos del Parque y su entorno, por lo que se propone crear un catálogo de turismo con recorridos dirigidos al Parque y la ciudad de Buíque, incluyendo la integración de la comunidad y la creación de una agenda que permita aprovechar fechas conmemorativas para capitalizar eventos. Pero es muy importante contar con datos para desarrollar una comercialización potente de estos productos, maximizando su alcance.

Por lo tanto, el presente plan también sugiere actividades de digitalización en diferentes frentes. Uno de ellos involucra a empresarios y trabajadores del sector turístico, sobre los cuales la gestión pública necesita recabar información como edad, género, composición familiar, ingresos, nivel de educación, nivel de conocimiento sobre otros idiomas, nuevas tecnologías y marketing digital, y una serie de otras preguntas que pueden ayudar a planificar, controlar y evaluar acciones de capacitación, incentivos, entre otros. La otra implica conocer el propio perfil del turista, mencionado varias veces en este trabajo.

4.1.2.4 Tecnología y sistemas de información

La tecnología y los sistemas de información juegan un papel clave en la cadena de valor del turismo, ayudando a agilizar los procesos, mejorar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia turística. En este contexto, la tecnología se refiere a las herramientas, dispositivos y sistemas que se aplican en la gestión y operación de las actividades turísticas, mientras que los sistemas de información son las estructuras organizadas de datos, procesos y tecnología que facilitan la recopilación, el almacenamiento, el procesamiento y la difusión de la información importante.

En cuanto al acceso a herramientas tecnológicas, como computadoras, dispositivos móviles y acceso a internet, ambas administraciones públicas encargadas de implementar este plan estratégico están cubiertas, pero carecen de una mejor política de mapeo y gestión de datos. Muchos de los proveedores turísticos también tienen acceso a estos recursos, aunque no todos saben cómo utilizarlos para potenciar su negocio, especialmente en lo que se refiere a reservas online de billetes de autobús y alojamiento, por lo que se han incorporado acciones específicas en los apartados 4.1.1.3 Logística interna y 4.1.2.2 Gestión de recursos humanos.

En cuanto a los sistemas de información, el primer punto exige un mejor mapeo de proveedores y clientes, como se explica en el apartado 4.1.2.3 Desarrollo de recursos y productos. Pero, además, es importante la integración con el registro nacional de turismo, Cadastur, para lo que este plan estratégico también incorpora una acción específica, especialmente para que más proveedores tengan acceso a las ventajas que ofrece el Ministerio de Turismo y la Secretaría de Turismo del Estado de Pernambuco.

4.1.3. Síntesis

A continuación, en la Tabla 5, se presenta un resumen de la evaluación interna del turismo dado al Parque Nacional Catimbau a través del análisis de la Cadena de Valor.

Actividades primarias	
Creación de productos	Fuertes atractivos naturales y arqueológicos, pero sin información clara sobre las rutas disponibles y sus características
	Falta de Agenda Cultural y circuitos que fomenten la participación de comunidades tradicionales y artesanos en el turismo
	Mal uso de fechas conmemorativas para promover eventos temáticos que puedan atraer más turistas
	Inexistencia de un catálogo turístico que reúna las diferentes actividades que se desarrollan en la región, facilitando la planificación y experiencia turística
Promoción	Falta de sitios <i>web</i> oficiales y redes sociales con información sobre atractivos y servicios turísticos locales.
	Falta de campañas de marketing estructuradas sobre el destino
	Baja participación en ferias de turismo
	Baja búsqueda activa por alianzas con escuelas, universidades y agencias de viajes
Logística interna	Transporte público con horarios restringidos y sin posibilidad de comprar billetes <i>online</i>
	Pocos servicios de alojamiento registrados en buscadores especializados
	Imposibilidad de comprar entradas de acceso a las rutas de senderismo con antelación, requiriendo la intermediación de un guía
	Falta de protocolos de seguridad y falta de claridad en la difusión de canales de apoyo para situaciones de emergencia
	Falta de un Centro de Atención al Turista

Servicios de destino	Falta de materiales de información y falta de cualquier material de información en otros idiomas
	Museo municipal cerrado los fines de semana y sin material informativo sobre los demás atractivos del destino
	Poca claridad en la información sobre el sistema de transporte interno
	Graves problemas de señalización en el interior del Parque y en las vías de acceso
Servicios postventa	Falta de un sistema de atención al cliente estandarizado y digitalizado
	Falta de un canal de opinión y <i>feedback</i>
	Falta de acciones de seguimiento y uso de publicidad orgánica
	Falta de segmentación de acciones promocionales por bajo conocimiento del perfil del turista
Actividades secundarias	
Planificación de destinos e infraestructuras	Normalidad en los servicios de abastecimiento
	Limitación de los recursos destinados a la conservación del Parque
	Riesgo de deterioro del patrimonio histórico y natural en una posible masificación del destino
	Apertura a la cooperación entre la gestión pública estatal y municipal, con posibilidad de apoyo federal
	Buena colaboración del sector privado, con posibilidad de inversiones externas
Gestión de los recursos humanos	Buena relación entre la comunidad local y los turistas
	Sentimiento de orgullo y pertenencia al lugar reforzado por el reconocimiento del valor de la región en videos musicales, películas y telenovelas
	Buena impresión de los turistas sobre los guías turísticos, expresada en comentarios positivos en internet
	Región con altos niveles de pobreza y desempleo y con poca mano de obra calificada en turismo
Desarrollo de recursos y productos	Necesidad de crear un Catálogo Turístico que presente las atracciones y actividades turísticas locales
	Mapeo de datos de proveedores para apoyar la planificación, implementación y seguimiento de iniciativas que ayuden a mejorar la provisión de servicios turísticos
	Uso del mapeo de clientes para la retroalimentación de la industria
	Gobierno estatal y municipal con acceso a herramientas tecnológicas, pero carente de políticas de mapeo y manejo de datos

Tecnologías y sistemas de información	Proveedores de turismo con muchas limitaciones en el uso de herramientas de reserva y apoyo al turista <i>online</i>
	Necesidad de una mejor integración de los prestadores de servicios turísticos en el registro nacional del sector, Cadastur

Tabla 5 – Síntesis del análisis de la Cadena de Valor del Parque Nacional Catimbau. Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a identificar los factores positivos y negativos que pueden influir en un negocio, un proyecto o, como es el caso aquí presentado, un plan estratégico. A través de él, primero se identificarán las Debilidades del turismo dirigido al Parque Nacional Catimbau, es decir, las áreas internas que necesitan ser mejoradas, como la infraestructura deficiente, la falta de promoción adecuada y los recursos humanos especializados limitados. También se identificarán las amenazas, que son factores externos que pueden plantear desafíos o riesgos para el turismo local, como la competencia de otros destinos, impactos ambientales y problemas de seguridad, por ejemplo. Además, se analizarán las Fuerzas, que son los aspectos internos positivos del destino turístico, como los recursos naturales, el patrimonio cultural y los atractivos singulares. Finalmente, se examinarán las Oportunidades, que son elementos externos favorables al desarrollo del turismo en la región, tales como tendencias de mercado, alianzas estratégicas, eventos y acciones promocionales [105]. A continuación, se presentará cada uno de los factores en formato de lista para facilitar la visualización de la información.

4.2.1. Debilidades

1. Falta de un plan estratégico de turismo;
2. Actividades turísticas gestionadas casi en su totalidad por empresas y prestadores de servicios privados, de forma individual, limitando el alcance del destino de forma integral;
3. Problemas de suelo que involucran a casi toda el área del Parque;
4. Falta de un plan de manejo del Parque y baja disponibilidad de recursos para actividades de monitoreo y conservación en la unidad;
5. Inexistencia de estructuras accesibles para atender a visitantes con discapacidades;
6. Déficit de señalización en las instalaciones del Parque y en las vías de acceso;
7. Difícil acceso al destino en transporte público, debido a la falta de información *online* sobre los horarios de salida de los autobuses, el transporte directo disponible solo una vez al día y la imposibilidad de comprar billetes por Internet;

8. Dificultad para reservar alojamiento por internet debido a la mala integración de los proveedores de alojamiento con los sitios de búsqueda especializados;
9. Falta de hoteles en Buíque;
10. Pocas opciones gastronómicas y de ocio, especialmente en Vila do Catimbau;
11. Falta de un Centro de Atención al Turista;
12. Productos turísticos poco desarrollados y falta de materiales promocionales sobre las atracciones y actividades disponibles;
13. Falta de cualquier material promocional en otros idiomas;
14. Escasa segmentación de productos al perfil de cliente ya conocido (escuelas y universidades);
15. Postura pasiva en alianzas con agencias de viajes;
16. Altas tasas de desempleo y mano de obra poco calificada en el sector de turismo;
17. Pocas personas que se desempeñan en el acompañamiento de los visitantes han recibido capacitación sobre los atractivos del Parque y cuentan con especialización para actuar como guías turísticos;
18. Muy baja presencia de mujeres actuando como guías turísticas en la región;
19. Inexistencia de un sistema de recopilación y gestión de datos sobre los proveedores locales;
20. Inexistencia de un sistema de recolección y gestión de datos sobre el perfil del turista que frecuenta el destino;
21. Baja integración de los prestadores locales al sistema nacional de registro de prestadores de servicios turísticos, Cadastur;
22. Inexistencia de páginas oficiales con información sobre atractivos y actividades en el destino;
23. Falta de campañas de marketing oficiales para promocionar el destino;
24. Bajo uso de promociones orgánicas sobre el destino, como comentarios positivos en la web y grabaciones de contenido de repercusión nacional en el sitio;
25. Falta de servicios posventa estructurados;
26. Bajo uso de bienes culturales en la cadena turística, como comunidades tradicionales y artesanos;
27. Bajo uso de fechas conmemorativas para realizar actividades temáticas;
28. No utilización del Museo Municipal como punto de apoyo turístico;
29. Baja promoción del destino en ferias turísticas nacionales;
30. Falta de reconocimiento del lugar como destino seguro.

4.2.2. Amenazas

1. Realización de actividades depredadoras en el área que conforma el parque, tales como la caza, la quema, la agricultura y la ganadería;

2. Falta de políticas ambientales para controlar especies invasoras y monitorear especies en peligro de extinción;
3. Incertidumbres legales derivadas de problemas de suelo en el área del Parque;
4. Riesgo de deterioro del patrimonio por masificación del destino y bajo control del flujo de turistas;
5. Riesgo de deterioro en la calidad de los servicios prestados por masificación del destino;
6. Posible cambio en la gestión municipal durante la implementación del plan estratégico;
7. Discontinuidad de los procesos de gobierno;
8. Burocracia/legislación del sector público;
9. Dependencia de otros sectores gubernamentales para el desarrollo del plan, como educación, salud y seguridad;
10. Dependencia de la aceptación de las acciones propuestas por la comunidad local;
11. Posible no adhesión de las empresas de buses a las acciones propuestas;
12. Ampliación del destaque del principal competidor, Serra da Capivara;
13. Disminución de la cuota de mercado por el posible crecimiento de otros destinos turísticos similares;
14. Posibles conflictos de intereses entre empresas locales.

4.2.3. Fortalezas

1. Recursos naturales y patrimoniales notables: un destino que engloba un bioma exclusivamente brasileño, con paisajes escénicos, que es rico en especies endémicas y que tiene importantes hallazgos arqueológicos para la historia local;
2. Área ya reconocida como objeto de preservación por decreto federal;
3. Políticas nacionales de educación ambiental bien estructuradas;
4. Un destino que ya ha sido escenario de obras artísticas que tuvieron expresión nacional en la música, el cine y la televisión;
5. Buena relación entre la comunidad local y los turistas;
6. Opinión pública favorable al turismo;
7. Apertura de la comunidad y la mayoría de los proveedores locales para participar en proyectos de calificación;
8. Reconocimiento académico expresado en el perfil de los principales visitantes del destino: investigadores, profesores y estudiantes;
9. Presencia de comunidades tradicionales abiertas a la integración con el turismo;

10. Existencia de talleres para artesanos abiertos al público, incluyendo la presencia de un artesano que recibió destaque en un premio internacional;
11. Buenos niveles de publicidad orgánica positiva en buscadores y redes sociales;
12. Buen trato entre los diferentes niveles de gobierno, a pesar de las diferencias ideológicas;
13. Proveedores locales que ya actúan como promotores del destino;
14. Ubicación geográfica más atractiva que el principal competidor;
15. El Aeropuerto de Pernambuco como *hub* aéreo;
16. Buena relación con socios de larga data, especialmente Sebrae;
17. Servicios turísticos a precios atractivos.

4.2.4. Oportunidades

1. Ejecución del presente plan estratégico de turismo;
2. Poco conocimiento de la diversidad de atractivos del Parque y región por parte del público en general;
3. Posicionar al Parque Nacional como un destino ecológico e histórico;
4. Posibilidad de obtención de fondos y financiación externa;
5. Colaboración con asociaciones locales;
6. Creciente interés por destinos que ofrezcan contacto con la naturaleza y que promuevan la sostenibilidad;
7. Desarrollo de productos turísticos especializados;
8. Posibilidad de diversificar actividades, como deportes radicales;
9. Uso de fechas conmemorativas y el potencial cultural de la comunidad para promover una amplia gama de eventos turísticos;
10. Utilización de los establecimientos comerciales y del Museo Municipal como puntos de apoyo al turista;
11. Aprovechar la ubicación en relación con el principal competidor;
12. Postura activa para establecer alianzas estratégicas con colegios, universidades y agencias de turismo;
13. Incorporar publicidad orgánica en las acciones promocionales oficiales;
14. Mayor participación en ferias de turismo para dar a conocer el destino;
15. Implementación y seguimiento de políticas de datos;
16. Creación de una página oficial para dar a conocer el catálogo turístico del Parque y región;
17. Campañas de marketing digital;
18. Fortalecer la promoción del destino en la prensa local y nacional;

19. Aprovechar el turismo comunitario como una oportunidad para promover la inclusión económica en Buíque, involucrando activamente a mujeres y miembros de comunidades tradicionales;
20. Existencia de varias investigaciones académicas que puedan ser utilizadas en acciones para el desarrollo del turismo en la región.

Capítulo 5 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Después de una extensa investigación que permitió reconocer el contexto en el que se inserta el Parque Nacional Catimbau, se logró realizar un profundo diagnóstico interno del turismo local, que hizo posible identificar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de un análisis DAFO. Con los datos obtenidos de este análisis, se optó por el uso de otra herramienta de gestión presentada en la asignatura de Fundamentos de Gestión Empresarial para decidir la estrategia que guiaría este plan turístico: el análisis DAFO cruzado.

Objetivamente, esta metodología consiste en cruzar factores internos y externos identificados en el análisis DAFO tradicional, lo que permite tomar decisiones en base a datos concretos. A partir de la intersección de estos factores, es posible desarrollar cuatro estrategias: ofensiva, confrontación, refuerzo o defensa.

La estrategia ofensiva consiste en optimizar el aprovechamiento de las oportunidades de un negocio en función de sus fortalezas. La confrontación, por su parte, consiste en utilizar las fortalezas para neutralizar las amenazas. El reforzamiento, a su vez, consiste en minimizar las debilidades para aprovechar mejor las oportunidades del mercado. Finalmente, la defensa busca reducir al máximo las debilidades para evitar que se conviertan en amenazas [107].

Al identificar que la mayoría de las debilidades del turismo dirigido al Parque Nacional Catimbau no requieren de intervenciones muy complejas para ser superadas y que existen una serie de oportunidades que pueden ser aprovechadas superando estas debilidades, se optó por la estrategia de refuerzo para realizar este plan estratégico. Esta estrategia fue la base no solo para definir la misión, visión y valores de este plan, sino también para definir las líneas de acción que guiarán su ejecución, las cuales serán presentadas en los siguientes capítulos.

5.1 Misión, visión y valores

Misión, visión y valores son elementos fundamentales de un plan estratégico, orientando sus acciones y propósito. La misión representa la motivación y el impacto deseado, la visión describe el estado ideal a largo plazo y los valores son principios que guían las decisiones y actividades. A continuación, se presentará la misión, visión y valores del Plan Estratégico de turismo en el Parque Nacional Catimbau.

5.1.1. Misión

Por medio de herramientas de análisis de mercado y gestión de proyectos, la misión de este plan estratégico es orientar las acciones lideradas por el sector público en alianza con el sector privado y la

sociedad civil para el crecimiento del turismo en el Parque Nacional Catimbau, ayudando al destino a generar más valor para sus visitantes y más competitividad en su segmento, contribuyendo a la superación de la pobreza, preservando la cultura local, protegiendo el medio ambiente y promoviendo el desarrollo sostenible.

5.1.2. Visión

Invertir continuamente en el desarrollo de la comunidad para elevar el Parque Nacional Catimbau al nivel de referencia regional para el turismo sostenible.

5.1.3. Valores

Valoración de la cooperación

Hacer más con menos

Centrarse en los resultados

Mejora continua

Tratar bien a la gente

Compromiso social

Ética e Integridad

Sostenibilidad económica, social y medioambiental.

5.2 Líneas de actuación y objetivos

Una vez elegida la estrategia de refuerzo, fruto del cruce de debilidades y oportunidades, se identificaron cinco líneas de actuación a partir de las cuales se buscará la minimización de los puntos negativos internos para garantizar que el destino pueda aprovechar mejor las circunstancias externas favorables a su desarrollo. Ellas son: infraestructura, calificación, productos, digitalización y promoción.

La línea de infraestructura pretende contemplar mejoras en la logística interna y la infraestructura local. El brazo de capacitación tiene como objetivo capacitar recursos humanos para mejorar la oferta de servicios ofrecidos a los clientes, desde la planificación del viaje hasta el regreso a casa. La línea de productos estará dedicada a la creación y desarrollo de productos y recursos. El segmento de digitalización servirá para lograr un mejor uso de las tecnologías y los sistemas de información en la gestión de los recursos humanos, en la promoción del destino, en los servicios ofrecidos y en el proceso de postventa. La línea de promoción, a su vez, servirá para mejorar la difusión del destino, al tiempo

que apoya los servicios relacionados. Así, todas las líneas de actuación irán encaminadas a potenciar el destino en todas las actividades que componen su cadena de valor.

Para que la estrategia elegida tuviera éxito en su implementación, se definieron objetivos para cada línea de acción. Los objetivos fueron estructurados en base a los KPIs, los cuales fueron seleccionados según los resultados clave deseados, con el fin de monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y facilitar la toma de decisiones más informadas.

1. Garantizar que todos los roles y responsabilidades estén claramente definidos y asignados dentro del equipo hasta la segunda semana laboral de enero de 2024.
2. Firmar todos los contratos y acuerdos necesarios relacionados con el proyecto antes de la fecha límite acordada.
3. Contar con al menos 6 rutas de senderismo señalizadas con información sobre la severidad del ambiente, orientación en la ruta, condiciones del terreno e intensidad del esfuerzo físico, siguiendo la NBR15505-2, a finales de la primera quincena de junio de 2024.
4. Minimizar el riesgo de daño o incluso destrucción del fósil humano más antiguo de Pernambuco mediante la instalación de extintores y señalización de emergencia en el Museo, con el fin de recibir la licencia de funcionamiento emitida por el cuerpo de bomberos a finales del primer trimestre de 2024.
5. Para diciembre de 2024, transformar el museo en un punto de apoyo turístico, abriendo la unidad los fines de semana, brindando copias impresas del catálogo turístico del destino y personal capacitado para acercar a los visitantes los atractivos de la región.
6. Llegar a diciembre de 2024 con un espacio que funcione como Centro de Atención al Turista abierto al público, con disponibilidad de material informativo impreso y personal capacitado para atender a los visitantes.
7. Lograr un aumento en el número de viajes entre Buíque y Recife los fines de semana, asegurando que al menos dos horarios de salida de transporte directo sean ofrecidos en ambas rutas al final del tercer trimestre de 2024.
8. Contar con al menos una empresa de transporte que ofrezca la venta online de pasajes de bus entre Recife y Buíque hasta finales de septiembre de 2024.
9. Conquistar el sello "Safe Travels" para el Parque Nacional Catimbau a fines de noviembre de 2024, definiendo protocolos de seguridad e integrando a los proveedores de servicios en su implementación.
10. A finales de 2024, capacitar adecuadamente al 60% de los guías turísticos, es decir, a 34 personas, para que puedan presentar los atractivos del parque a través de un curso alineado con la política nacional de educación ambiental y sostenibilidad. Abrir vacantes para 10 personas

- que actualmente no están involucradas en estas actividades, con al menos la mitad del grupo compuesto por mujeres, para atraer a más gente al sector.
11. Para fines de 2024, capacitar a 20 personas en un curso intensivo de gestión hotelera, con al menos el 70% de las vacantes ocupadas por representantes de pequeñas y medianas empresas de alojamiento de la ciudad. Lograr una tasa de finalización del curso del 80 %.
 12. Proveer 20 vacantes para capacitación en Curso Técnico en Guías de Turismo, en la modalidad a distancia, con 800 horas, a cargo de un proveedor especializado. Tener al menos el 90% de las plazas ocupadas por personas registradas en el Ayuntamiento o Cadastur como prestadores de este tipo de servicios, pero que no tengan formación técnica. Lograr una tasa de graduados de más del 90% a finales de 2025.
 13. Para fines de 2024, ofertar 40 vacantes en curso de Marketing digital, todas dirigidas a personas y empresas turísticas ya registradas por el municipio o el Gobierno del Estado. Lograr una tasa de finalización del curso superior al 80%.
 14. Estructuración de una agenda cultural al cierre de abril de 2024 que incluya al menos 3 eventos que aprovechen fechas conmemorativas afines al Parque por semestre. Inclusión de al menos un evento con artesanos locales y otros dos con participación de comunidades tradicionales. Implementación piloto de la agenda cultural prevista a lo largo de 2025 con la participación de colegios y universidades que atraigan al menos 4.000 visitantes en un año.
 15. A finales de noviembre de 2024, disponer de un catálogo turístico disponible en papel y online, con información de los principales atractivos del Parque y de la ciudad, canales de atención de emergencias y servicios turísticos disponibles, asegurando a los diferentes actores en el desarrollo del turismo local información estandarizada sobre la estructura turística local y garantizando al turista información confiable sobre el tema, mejores condiciones para la planificación del viaje y autonomía durante la visita.
 16. Asegurar que el Ayuntamiento de Buíque disponga de un sistema digital de registro y seguimiento de datos de los proveedores de turismo a partir de la segunda quincena de abril de 2024.
 17. Duplicar el número de proveedores de turismo en Buíque registrados regularmente en Cadastur, de 32 a 64 a fines de abril de 2024.
 18. Asegurar que el Ayuntamiento de Buíque disponga de un sistema digital de registro y seguimiento de datos de los clientes a partir del primer día de junio de 2024.
 19. Lanzar la versión online del Catálogo Turístico Digital a finales de la primera quincena de diciembre de 2024.
 20. Entre enero y noviembre de 2025, haber registrado un número absoluto de búsquedas en Google mayor que el Parque Nacional Serra da Capivara.

21. Distribución de al menos 20.000 copias físicas de Catálogo de Turismo entre enero y noviembre de 2025, siendo el Museo Municipal, las dos asociaciones de guías turísticos y al menos nueve alojamientos (la mitad de los existentes) lugares de distribución.
22. Participación en al menos una feria de turismo local, nacional e internacional, en 2024 y en 2025.
23. Superar el número de 20.000 visitantes entre enero y noviembre de 2025, superando al Parque Nacional Serra da Capivara en cuanto a turistas recibidos.
24. Cumplir con los plazos establecidos para la presentación de informes financieros y la realización de pagos.
25. Presentar el informe final de cuentas y pagos proyecto hasta el 18 de diciembre de 2025.
26. Presentar un documento que sintetice las lecciones aprendidas y brinden recomendaciones para su aplicación en el futuro hasta el último día del proyecto.

Capítulo 6 GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Habiendo definido la estrategia para el plan de turismo para el Parque Nacional Catimbau, es necesario elegir cómo ejecutar el plan. En este caso, se optó por la gestión a través de un proyecto estructurado en base a líneas de actuación previamente definidas.

Como no se identificaron proyectos estandarizados en las páginas de ambas secretarías de turismo y considerando la falta de profesionales especializados en esta materia, especialmente en la Alcaldía de Buíque, se decidió utilizar las directrices presentadas en la 6ª edición del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [107], valorando que el nivel de profundidad de esta metodología puede ofrecer una mayor claridad a los gestores encargados de llevar a cabo esta iniciativa. Desarrollada y publicada por el Project Management Institute (PMI), esta guía reúne buenas prácticas para la gestión de proyectos a través de 49 procesos que se organizan en 10 áreas: alcance, tiempo, coste, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, partes interesadas y gestión de la integración.

Reconociendo las especificidades de la dinámica de la gestión pública, aquí se desarrollarán sólo algunas de las áreas cubiertas por el PMBOK [107]. La gestión del alcance se incluyó por ser fundamental para comprender los límites del proyecto y del propio plan de turismo, y también para ofrecer una mayor claridad en la definición de los entregables. En línea con el alcance, se desarrolló la gestión del cronograma para establecer una expectativa de duración de las actividades que componen cada entregable, las relaciones de interdependencia entre ellas y los hitos de control, es decir, las fechas que deben observarse para analizar el tiempo de ejecución del proyecto en relación con lo planificado. La gestión de las partes interesadas se incorporó para facilitar la identificación de las diferentes personas y organizaciones involucradas en el proceso de implementación del Plan Estratégico de Turismo y garantizar su compromiso con el logro de los objetivos definidos. Por último, se incluyó también la gestión de riesgos, para identificar amenazas y oportunidades y presentar respuestas a ellas. Las áreas de costos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones, calidad e integración no fueron desarrolladas en este plan debido a la complejidad de los procesos de contratación, compras y servicios relacionados dentro de la gestión pública. Estimar estas áreas basándose en el tiempo y las condiciones de investigación disponibles en la elaboración de este Trabajo de Final de Máster sería más ilustrativo que práctico y también poco eficiente.

En este proceso se utilizaron conocimientos de las disciplinas Metodologías y Herramientas para la Gestión de Proyectos, Programación y Monitorización de Proyectos, Herramientas Informáticas para la Dirección de Proyectos, Elaboración de Planes de Proyectos, Gestión de Riesgos y Gestión de Partes Interesadas.

6.1 Gestión del alcance

Según el PMBOK [107], la gestión del alcance está relacionada con definir y controlar qué está y qué no está incluido en el proyecto. Su objetivo principal es asegurar que el trabajo realizado esté en línea con los objetivos definidos y las expectativas de las partes interesadas.

Para definir el alcance de este proyecto se presentará un EDT (Estructura de Desglose del Trabajo), una herramienta que proporciona una visión clara y organizada de todas las partes del proyecto, mostrando las relaciones entre sus diferentes componentes - también conocidos como paquetes de trabajo - hasta los entregables finales.

6.1.1. EDT

Para facilitar la visualización del trabajo concreto a realizar, se elaboró una EDT (Figura 35) con dos niveles de detalle del alcance. En el primer nivel, identificado en azul, se encuentran las líneas estratégicas que orientan las actividades y acciones. El segundo, en verde, se presentan los objetos de actuación relacionados con cada área de actuación. A continuación, para ofrecer una mejor descripción del alcance, se presenta un diccionario de la EDT, que también se incluye en documento que compone la memoria de este trabajo.

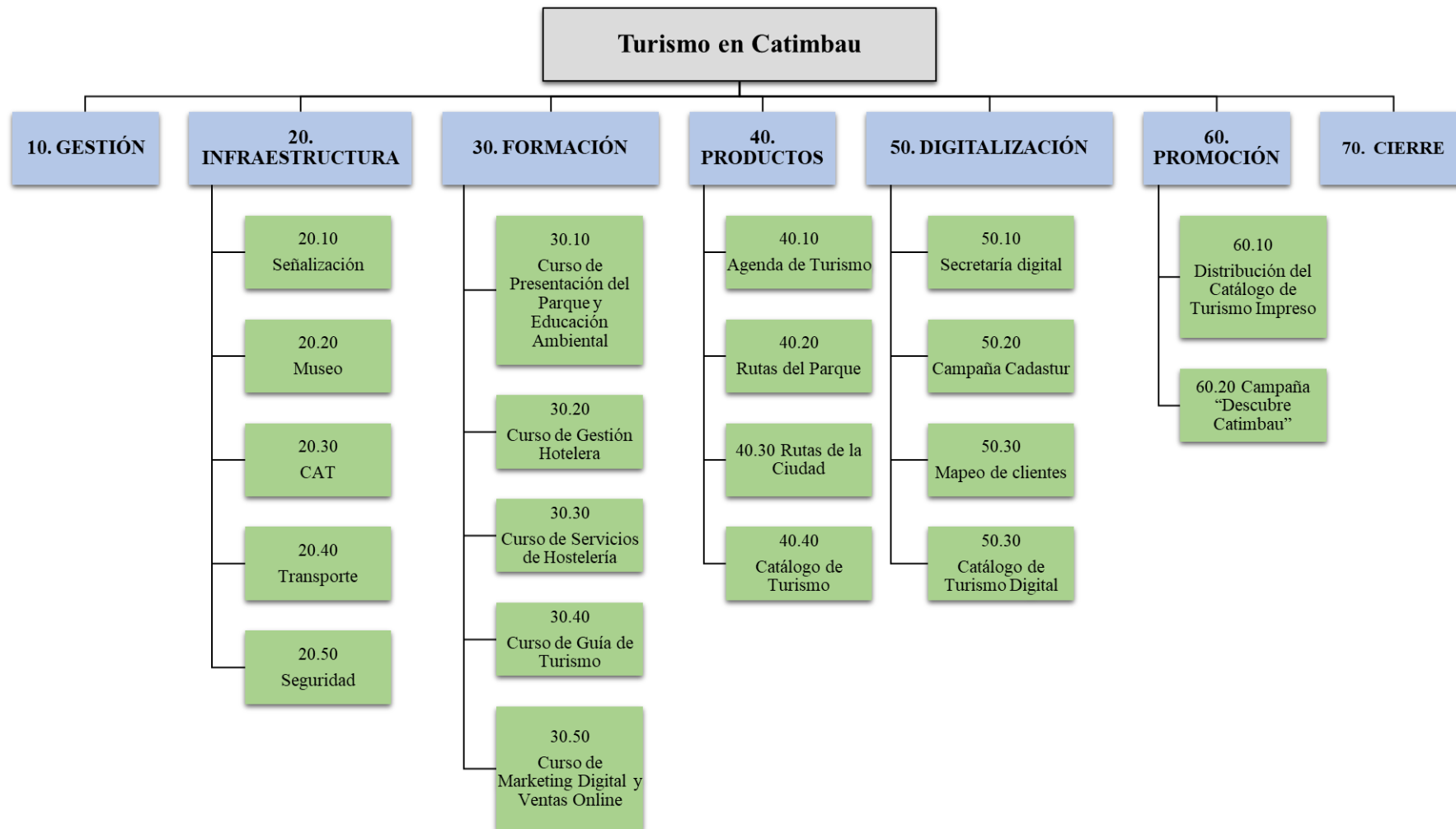


Figura 35 – EDT del plan de proyecto para ejecución del Plan Estratégico para el Parque Nacional Catimbau. Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT es un componente importante que acompaña la propia EDT y proporciona información detallada sobre cada elemento que conforma la estructura del proyecto. Describe las características y atributos específicos de cada paquete de trabajo, ayudando al equipo a comprender mejor los entregables y actividades a desarrollar, además de proporcionar una base para la estimación de esfuerzos, asignación de recursos, planificación de tiempos y control detallado del proyecto.

En el diccionario de la EDT de este proyecto, la descomposición de las líneas estratégicas consistirá en una breve descripción, los respectivos responsables, los principales entregables y los objetivos vinculados y sus correspondientes objetos de acción, identificados como “subpaquetes”. El diccionario de los objetos de acción, a su vez, traerán información más detallada. Además de la descripción y responsables, cada “subpaquete” incorporará los respectivos interesados, tiempo de ejecución, tareas necesarias a su, indicadores de segmento y resultados esperados. En él, se encuentra la identificación de los entregables por letra y los hitos de control por número, los cuales también se presentarán en la sección 6.2 Gestión del cronograma. Los códigos de identificación de los "stakeholders", a su vez, se encuentran en el apartado 6.3 Gestión de las partes interesadas.

CÓDIGO: 10	
Paquete de trabajo	Gestión
Descripción	Agrupación de todas las actividades de gestión en las que se engloban las contrataciones, adquisiciones y acciones que sirven de soporte para todas los demás paquetes y actividades
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Entregables	A - Definición del equipo de trabajo; B - Firma y seguimiento de contratos y acuerdos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar que todos los roles y responsabilidades estén claramente definidos y asignados dentro del equipo hasta la segunda semana laboral de enero de 2024;• Firmar todos los contratos y acuerdos necesarios relacionados con el proyecto antes de la fecha límite acordada.

CÓDIGO: 20	
Paquete de trabajo	Infraestructura
Descripción	Conjunto de acciones para garantizar la seguridad y una mejor experiencia a través de mejoras estructurales.

Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Entregables	C -Instalación de carteles de señalización en todas las principales rutas de senderismo del Parque;D - Implementación de medidas de seguridad en el museo; E - Punto de atención al turista en el Museo; F - Obras para apertura del Centro de Atención al Turista (CAT);G - Servicio de ventas de billete de autobús <i>online</i> ;H - Protocolos de seguridad.
Hitos	03 - Reforma CAT 50% 06 - Inauguración del CAT
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con al menos 6 rutas de senderismo señalizadas con información sobre la severidad del ambiente, orientación en la ruta, condiciones del terreno e intensidad del esfuerzo físico, siguiendo la NBR15505-2, a finales de la primera quincena de junio de 2024. • Minimizar el riesgo de daño o incluso destrucción del fósil humano más antiguo de Pernambuco mediante la instalación de extintores y señalización de emergencia en el Museo, con el fin de recibir la licencia de funcionamiento emitida por el cuerpo de bomberos a finales del primer trimestre de 2024. • Para diciembre de 2024, transformar el museo en un punto de apoyo turístico, abriendo la unidad los fines de semana, brindando copias impresas del catálogo turístico del destino y personal capacitado para acercar a los visitantes los atractivos de la región. • Llegar a diciembre de 2024 con un espacio que funcione como Centro de Atención al Turista abierto al público, con disponibilidad de material informativo impreso y personal capacitado para atender a los visitantes. • Lograr un aumento en el número de viajes entre Buíque y Recife los fines de semana, asegurando que al menos dos horarios de salida de transporte directo sean ofrecidos en ambas rutas al final del tercer trimestre de 2024. • Contar con al menos una empresa de transporte que ofrezca la venta online de pasajes de bus entre Recife y Buíque hasta finales de septiembre de 2024.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistar el sello "Safe Travels" para el Parque Nacional Catimbau a fines de noviembre de 2024, definiendo protocolos de seguridad e integrando a los proveedores de servicios en su implementación.
Subpaquetes	<ul style="list-style-type: none"> • Señalización; • Museo; • CAT; • Transporte; • Seguridad.

CÓDIGO: 20.10	
Paquete de trabajo	Señalización
Descripción	Implementación de mejoras en la señalización del Parque Nacional Catimbau
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Licitación para la producción de carteles; • Contratación y pago de la empresa responsable de la producción; • Instalación de los carteles.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de área; • Visibilidad e impacto; • Utilidad y eficacia; • Accesibilidad y legalidad; • Mantenimiento y conservación; • Impacto en el turismo local; • Asociaciones y colaboraciones.
Resultados esperados	Asegurar un mayor acceso a la información sobre las atracciones del Parque y las condiciones de visita, garantizando más seguridad y comodidad a los turistas y ayudando a preservar el sitio.

CÓDIGO: 20.20	
Paquete de trabajo	Museo
Descripción	Implementación de medidas de seguridad contra incendios y robos, cambio de horario de apertura del Museo para atender los días de mayor flujo de turistas y uso de este espacio como punto de información sobre los atractivos turísticos del Parque Nacional Catimbau y región.
Responsable	Ayuntamiento de Buíque

Partes Interesadas	6, 13, 14, 29, 30, 31, 33, 35, 36.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de inspección de incendios; • Compra e instalación de extintores y señalización de rutas de emergencia; • Contratación de seguro contra robos e incendios; • Instalación de cámaras de seguridad; • Publicación de cambios en los horarios del personal del Museo; • Publicación de cambios de horario al público en general; • Envío de nota de prensa sobre el nuevo horario de visita del Museo; • Envío de materiales gráfico; • Envío del catálogo turístico impreso; • Formación del personal del museo para la presentación del catálogo turístico.
Indicadores de seguimiento	<p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las normas; • Firma y seguimiento de cumplimiento del seguro; • Tiempo de respuesta; • Cumplimiento continuo. <p>Cambio del horario del museo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos y costos; • Compromiso de los empleados; • Número de menciones en la prensa; • Alcance e interacciones en las redes sociales; • Número de visitas. <p>El museo como punto de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de turistas atendidos; • Número de materiales recibidos y entregados.
Resultados esperados	Extintores instalados en el Museo para minimizar el riesgo de daño o incluso destrucción del fósil humano más antiguo de Pernambuco. Garantizar que el horario de funcionamiento del museo esté en consonancia con los días de mayor afluencia turística, especialmente todos los finales de semana. Convertir el museo en un punto de apoyo para los turistas, con disponibilidad de copias de la versión impresa del catálogo turístico de la ciudad y personal calificado

	para presentar el catálogo a los visitantes en el museo en todos los días de funcionamiento.
--	--

CÓDIGO: 20.30	
Paquete de trabajo	CAT
Descripción	Apertura de un Centro de Atención al Turista
Responsable	Setur PE
Partes Interesadas	2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 24, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de Inmueble para el CAT; • Adecuación del inmueble para funcionar como CAT; • Selección del equipo de atención al turista; • Curso de calificación para el equipo de atención al turista; • Envío de comunicado de prensa sobre la apertura del CAT; • Acto de inauguración del CAT.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitantes; • Satisfacción del turista; • Preguntas y solicitudes respondidas; • Distribución de materiales promocionales; • Asociaciones y colaboraciones; • Variedad de servicios ofrecidos; • Presencia <i>online</i>.
Resultados esperados	Inauguração do CAT em Vila Catimbau. Garantizar al turista un espacio seguro y cómodo, donde se disponga de información sobre atractivos turísticos, agenda cultural, agencias y guías turísticos, lugares de alojamiento y alimentación, opciones de transporte y servicios de emergencia. Disponibilidad de copias impresas del catálogo turístico en portugués, inglés y español. Equipe para garantir abertura do CAT todos os dias da semana.
CÓDIGO: 20.40	
Paquete de trabajo	Transporte
Descripción	Colaboración con el sector privado para garantizar la venta <i>online</i> de billetes de autobús a la ciudad de Buíque
Responsable	Ayuntamiento de Buíque y Setur PE
Partes Interesadas	5, 6, 8, 9, 13, 33, 35, 36.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de empresas de buses con rutas que pasan por el municipio;

	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de una solicitud de reunión sobre la creación de paradas en el municipio y venta de billetes <i>online</i> a todas las empresas mapeadas; • Reuniones con empresas de autobuses; • Envío de comunicado de prensa sobre la venta online de billetes a la ciudad.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas de salida; • Disponibilidad y regularidad según plan; • Tiempo de viaje y puntualidad; • Número de ventas físicas y online; • Tasa de ocupación de autobuses; • Aumento del número de pasajeros.
Resultados esperados	Garantizar al turista más comodidad en la planificación y realización del viaje y, en consecuencia, atraer más visitantes. Tener por lo menos dos horarios de salida de autobuses de Recife a Buíque y de Buíque a Recife durante los fines de semana. Tener al menos una empresa que venda los billetes de autobús para estas rutas <i>online</i> .

CÓDIGO: 20.50

Paquete de trabajo	Seguridad
Descripción	Definición y publicación de protocolos de seguridad dirigidos a los servicios de salud y policía
Responsable	Ayuntamiento de Buíque y Setur PE
Partes Interesadas	2, 5, 6, 9, 13, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 32, 33.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Documento con protocolo de seguridad para la asistencia al turista en casos de problemas de salud y seguridad pública; • Envío del protocolo de seguridad a trabajadores y empresarios del sector de turismo en Buíque; • Acto de presentación del protocolo de seguridad a trabajadores y empresarios del turismo en Buíque; • Documento con protocolo de solicitud de refuerzo policial al Gobierno del Estado en periodos de mayor flujo de turistas; • Envío de protocolo de solicitud de refuerzo policial a los servidores de la Secretaría de Turismo del Municipio de Buíque.

Indicadores de seguimiento	<p>Protocolos de seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de protocolos; • Número de empresas certificadas con el sello Safe Travels. <p>Refuerzo policial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia policial; • Tiempo de respuesta; • Incidentes y sucesos; • Comentarios de los visitantes.
Resultados esperados	<p>Asegurar que todos los organismos de salud y todos los prestadores de servicios turísticos registrados en el municipio y en Cadastur estén informados sobre los protocolos de seguridad dirigidos al turismo. Disponer de refuerzo policial en los principales accesos al parque todos los días festivos. Mejorar la imagen del Parque Nacional como destino seguro y utilizar este reconocimiento como herramienta para atraer nuevos clientes. Lograr el reconocimiento del Parque Nacional Catimbau como destino seguro por medio del sello Safe Travels.</p>

CÓDIGO: 30

CÓDIGO: 30	
Paquete de trabajo	Formación
Descripción	Conjunto de acciones educativas para cualificar profesionales y emprendedores del sector turístico en Buíque
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Entregables	<p>I - Publicación de currículos y avisos de selección de cursos;</p> <p>J - Selección de participantes para los programas de formación;</p> <p>K - Ejecución de los programas de formación.</p>
Hitos	<p>01 - Apertura de inscripciones</p> <p>09 - Entrega de certificados</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • A finales de 2024, capacitar adecuadamente al 60% de los guías turísticos, es decir, a 34 personas, para que puedan presentar los atractivos del parque a través de un curso alineado con la política nacional de educación ambiental y sostenibilidad. Abrir vacantes para 10 personas que actualmente no están involucradas en estas actividades, con al menos la mitad del grupo compuesto por mujeres, para atraer a más gente al sector."

	<ul style="list-style-type: none"> • Para fines de 2024, capacitar a 20 personas en un curso intensivo de gestión hotelera, con al menos el 70% de las vacantes ocupadas por representantes de pequeñas y medianas empresas de alojamiento de la ciudad. Lograr una tasa de finalización del curso del 80 %. • Proveer 20 vacantes para capacitación en Curso Técnico en Guías de Turismo, en la modalidad a distancia, con 800 horas, a cargo de un proveedor especializado. Tener al menos el 90% de las plazas ocupadas por personas registradas en el Ayuntamiento o Cadastur como prestadores de este tipo de servicios, pero que no tengan formación técnica. Lograr una tasa de graduados de más del 90% a finales de 2025. • Para fines de 2024, ofertar 40 vacantes en curso de Marketing digital, todas dirigidas a personas y empresas turísticas ya registradas por el municipio o el Gobierno del Estado. Lograr una tasa de finalización del curso superior al 80%.
Subpaquetes	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Presentación del Parque y Educación Ambiental; • Curso de Gestión Hotelera; • Curso de Servicios de Hostelería; • Curso de Guía de Turismo; • Curso de Marketing Digital y Ventas Online.

CÓDIGO: 30.10	
Paquete de trabajo	Curso de Presentación del Parque y Educación Ambiental
Descripción	Capacitación de prestadores de servicios que actúan como guías para los visitantes del Parque Nacional Catimbau con foco en la profundización del conocimiento sobre los atractivos del parque y sobre conceptos y acciones de educación ambiental y sostenibilidad.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	1, 2, 3, 6, 9, 13, 15, 17, 18, 19, 28, 29, 31, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de los cursos; • Contratación de un proveedor de servicios de capacitación; • Aviso de inscripción; • Publicación de la lista de aprobados; • Inicio y cierre de las clases; • Evento de culminación de capacitación y entrega de certificados.

Indicadores de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de guías registrados; • Proporción de guías capacitados; • Participación de mujeres; • Evaluación de la calidad de la formación; • Satisfacción del visitante.
Resultados esperados	Fortalecer el turismo comunitario y lograr que los profesionales de este sector estén preparados para recibir turistas, especialmente estudiantes y docentes, que son los principales clientes del parque. Promover la inclusión económica de las mujeres a través del turismo.

CÓDIGO: 30.20

Paquete de trabajo	Cursos de Gestión Hotelera
Descripción	Formación del personal ofreciendo cursos de dirección hotelera, recepcionista, camarera de cuarto, cocinera y camarero
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 9, 13, 15, 16, 18, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa del curso; • Contratación de un proveedor de servicios de capacitación; • Aviso de inscripción; • Publicación de la lista de aprobados; • Inicio y cierre de las clases; • Evento de culminación de capacitación y entrega de certificados.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de vacantes; • Número de inscripciones; • Adhesión de proveedores de alojamiento; • tasa de finalización del curso; • Comentarios de los participantes; • Nivel de empleabilidad.
Resultados esperados	Mejorar la gestión de los servicios de alojamiento.

CÓDIGO: 30.30

Paquete de trabajo	Cursos de Servicios de Hostelería
Descripción	Formación de personal para servicios de hostelería, ofreciendo vacantes para cursos de recepcionista, camarera de cuarto, cocinera y camarero

Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 9, 13, 15, 16, 28, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de los cursos; • Contratación de un proveedor de servicios de capacitación; • Aviso de inscripción; • Publicación de la lista de aprobados; • Inicio y cierre de las clases; • Evento de culminación de capacitación y entrega de certificados.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de vacantes; • Número de inscripciones; • Adhesión de proveedores de alojamiento; • tasa de finalización del curso; • Comentarios de los participantes; • Nivel de empleabilidad.
Resultados esperados	Mejorar el servicio en los establecimientos de orientación turística ya establecidos en la ciudad y aumentar el número de mano de obra especializada, anticipándose a un posible aumento de la demanda.

CÓDIGO: 30.40

Paquete de trabajo	Curso de Guía de Turismo
Descripción	Capacitación de prestadores de servicios que actúan como guías de los visitantes del Parque Nacional Catimbau para sean certificados como guías turísticos por una institución educativa autorizada
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 9, 13, 15, 17, 18, 19, 29, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de los cursos; • Contratación de un proveedor de servicios de capacitación; • Aviso de inscripción; • Publicación de la lista de aprobados; • Inicio y cierre de las clases; • Evento de culminación de capacitación y entrega de certificados.
Indicadores de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de vacantes; • Número de inscripciones;

	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de proveedores efectivos entre los inscritos; • Tasa de graduados; • Evaluación de la calidad del curso; • Impacto de la formación en los ingresos de los estudiantes; • Satisfacción de los estudiantes.
Resultados esperados	Proporcionar una formación técnica accesible en el sector de los guías turísticos, priorizando la cualificación de quienes ya ejercen esta función. Garantizar un mejor servicio a los turistas, en especial al principal perfil de cliente del parque, que son los estudiantes y docentes, quienes demandan un trato diferenciado.

CÓDIGO: 30.50

Paquete de trabajo	Curso de Marketing Digital y Ventas Online
Descripción	Capacitación introductoria a herramientas de marketing digital con enfoque en ventas <i>online</i> , dirigida a proveedores de turismo
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 9, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 28, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de los cursos; • Contratación de un proveedor de servicios de capacitación; • Aviso de inscripción; • Publicación de la lista de aprobados; • Inicio y cierre de las clases; • Evento de culminación de capacitación y entrega de certificados.
Indicadores de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de vacantes; • Número de inscripciones; • Participación de personas y empresas turísticas registradas; • tasa de finalización del curso; • Adhesión de empresas a la oferta de servicios en línea; • Mayor número de visitantes; • Diversificación de los turistas atendidos; • Evaluación de la satisfacción de participantes y visitantes.
Resultados esperados	Mejorar las condiciones de planificación turística ampliando los servicios disponibles para la contratación online. Aumento del número de visitantes y mayor diversificación del perfil de turistas atendidos.

CÓDIGO: 40	
Paquete de trabajo	Productos
Descripción	Organización de los atractivos del Parque Nacional Catimbau y de la ciudad de Buíque como productos, servicios y actividades a disposición de los turistas
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Entregables	L - Calendario turístico oficial (Agenda Cultural) M - Rutas del Parque N -Rutas de la Ciudad O - Contenido final a replicar en el Catálogo Turístico en versión impresa y <i>online</i>
Hito	04 - Presentación del contenido definitivo del catálogo (versión impresa y digital)
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración de una agenda cultural al cierre de abril de 2024 que incluya al menos 3 eventos que aprovechen fechas conmemorativas afines al Parque por semestre. Inclusión de al menos un evento con artesanos locales y otros dos con participación de comunidades tradicionales. Implementación piloto de la agenda cultural prevista a lo largo de 2025 con la participación de colegios y universidades que atraigan al menos 4.000 visitantes en un año. • A finales de noviembre de 2024, disponer de un catálogo turístico disponible en papel y online, con información de los principales atractivos del Parque y de la ciudad, canales de atención de emergencias y servicios turísticos disponibles, asegurando a los diferentes actores en el desarrollo del turismo local información estandarizada sobre la estructura turística local y garantizando al turista información confiable sobre el tema, mejores condiciones para la planificación del viaje y autonomía durante la visita.
Subpaquetes	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de Turismo; • Rutas del Parque; • Rutas de la ciudad; • Catálogo de Turismo.

CÓDIGO: 40.10	
Paquete de trabajo	Agenda de Turismo

Descripción	Estructuración de un calendario anual de actividades turísticas dirigido a temas relacionados con el Parque Nacional Catimbau
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 9, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre fechas de celebración vinculadas al Parque y temáticas afines; • Primera audiencia Pública con guías turísticos, artesanos, comunidades tradicionales, empresas y representantes del gobierno municipal y estadual para recibir sugerencias y construir una propuesta conjunta de calendario; • Segunda Audiencia Pública para revisión del calendario; • Publicación de la versión final de la Agenda de Turismo en los sitios web del Ayuntamiento y Gobierno del Estado.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Realización semestral de al menos tres eventos orientados al turismo educativo; • Inclusión de al menos dos eventos con comunidades tradicionales por año; • Inclusión de al menos un evento con la comunidad de artesanos por año.
Resultados esperados	Aumentar el número de excursiones escolares y universitarias a través de la creación de actividades educativas relacionadas con el Parque Nacional Catimbau y la comunidad circundante.

CÓDIGO: 40.20

Paquete de trabajo	Rutas del Parque
Descripción	Definir las posibilidades de paseos dentro del Parque para organizar material informativo sobre las rutas y sus atractivos para los clientes
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	2, 3, 4, 6, 9, 13, 17, 18, 19, 21, 24, 29, 30, 31, 33, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre rutas ya desarrolladas; • Primera audiencia Pública con guías de turismo, Gestión del Parque, propietarios de terrenos en áreas que incluyen el Parque, comunidad de Vila do Catimbau y representantes del gobierno municipal y estadual para recibir sugerencias y construir una propuesta conjunta de rutas principales;

	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda Audiencia Pública para revisión del trabajo final; • Publicación de la versión final del documento con las Rutas del Parque en los sitios web del Ayuntamiento y Gobierno del Estado.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de rutas de senderismo mapeadas; • Información individual de las rutas; • Cumplimiento de las informaciones con la norma NBR15505-2; • Impacto social, económico y ambiental.
Resultados esperados	Garantir a guías de turismo e visitantes informações consistentes e padronizadas sobre as possibilidades de passeio dentro do Parque Nacional do Catimbau.

CÓDIGO: 40.30	
Paquete de trabajo	Rutas de la Ciudad
Descripción	Definir los principales atractivos turísticos de la ciudad que se pueden sumar a la experiencia de quien visita el Parque Nacional Catimbau
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 9, 13, 17, 18, 19, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre los atractivos de la ciudad; • Primera audiencia Pública con guías de turismo, artesanos, comunidades tradicionales y representantes del gobierno municipal y estadual para recibir sugerencias y construir una propuesta conjunta de rutas principales; • Segunda Audiencia Pública para revisión del trabajo final; • Publicación de la versión final del documento con las Rutas de la Ciudad en los sitios web del Ayuntamiento y Gobierno del Estado.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sitios y posibles rutas mapeadas; • Información individual de los atractivos; • Impacto social, económico y ambiental.
Resultados esperados	Ofrecer a los visitantes información sobre actividades turísticas en los alrededores del Parque Nacional Catimbau que estén vinculadas a la valorización de la comunidad local, como la promoción de los artesanos, la visita a zonas donde habitan comunidades tradicionales, museos y espacios culturales, entre otros.

CÓDIGO: 40.40	
Paquete de trabajo	Catálogo de Turismo
Descripción	Creación de material de presentación para atracciones turísticas e información de apoyo al turista, como opciones de guías de turismo, alojamiento, transporte y contactos de emergencia.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	2, 4, 6, 9, 13, 15, 17, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 29, 30, 33, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información de la Agenda de Turismo, Rutas del Parque y Rutas de la Ciudad en un documento con lenguaje publicitario; • Captura y selección de fotografías para incluir en el catálogo; • Recopilación y selección de información útil sobre transporte, alojamiento y protocolos de seguridad para turistas; • Versión final de los contenidos del Catálogo de Turismo en lenguaje publicitario, para versión impresa y online.
Indicadores de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades y atracciones presentadas; • Tipos de actividades y atracciones presentadas; • Número de servicios incluidos; • Tipos de servicios incluidos; • Información individual sobre actividades, atracciones y servicios; • Cooperaciones establecida; • Feedbacks de los socios.
Resultados esperados	Asegurar que los diferentes actores en el desarrollo del turismo local cuenten con información estandarizada sobre los atractivos locales. Garantizar al turista información confiable sobre el tema, mejores condiciones para la planificación del viaje y autonomía durante la visita.

CÓDIGO: 50	
Paquete de trabajo	Digitalización
Descripción	Digitalización de procesos burocráticos en la Secretaría de Turismo de Buíque, creación e implementación de un sistema de registro de clientes <i>online</i> y preparación de contenidos para la presentación de atractivos turísticos del Parque y región en canales digitales.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque

Entregables	<p>P - Implementación de la página de registro municipal para proveedores de turismo;</p> <p>Q - Campaña de registro Catastur;</p> <p>R - Implementación del sistema de registro de clientes;</p> <p>S - Página web del catálogo turístico.</p>
Hitos	<p>04 - Inicio del mapeo de clientes</p> <p>05 - Publicación de catálogo digital</p>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el Ayuntamiento de Buíque disponga de un sistema digital de registro y seguimiento de datos de los proveedores de turismo a partir de la segunda quincena de abril de 2024. • Duplicar el número de proveedores de turismo en Buíque registrados regularmente en Cadastur, de 32 a 64 a fines de abril de 2024; • Asegurar que el Ayuntamiento de Buíque disponga de un sistema digital de registro y seguimiento de datos de los clientes a partir del primer día de junio de 2024. • Lanzar la versión online del Catálogo Turístico Digital a finales de la primera quincena de diciembre de 2024.
Subpaquetes	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria Digital; • Campaña Catastur; • Mapeo de clientes; • Catálogo digital.

CÓDIGO: 50.10

Paquete de trabajo	Secretaria Digital
Descripción	Implementación de una herramienta de registro de proveedores de turismo en el municipio de Buíque, con el fin de garantizar a la Secretaría de Turismo información consistente y actualizada sobre los equipamientos y servicios turísticos de la ciudad.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 8, 9, 13, 14, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación; • Desarrollo de la herramienta; • Definición de procesos y flujos; • Pruebas y validación; • Lanzamiento de herramienta.

Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas registradas; • Tasa de adherencia; • Tiempo promedio de registro; • Tasa de error de registro; • Eficacia del monitoreo.
Resultados esperados	Garantizar al municipio información digitalizada sobre profesionales y empresas del sector turístico que pueda ser de utilidad en proyectos de regulación, planificación, seguimiento y desarrollo, tales como datos de identificación, tipo de negocio, licencias y autorizaciones, calificaciones y certificaciones, información financiera, impacto ambiental y revisiones. y comentarios, por ejemplo.

CÓDIGO: 50.20

Paquete de trabajo	Campaña Cadastur
Descripción	Campaña informativa sobre los beneficios de Cadastur con foco en incrementar el número de proveedores registrados.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	5, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña publicitaria; • Materiales impresos; • Paquete de contenido en línea; • Envío de material promocional a la prensa; • Informe de resultados obtenidos.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de impresiones de anuncios <i>online</i>; • Alcance de las publicaciones en las redes sociales (por ejemplo, número de Me gusta, acciones compartidas y comentarios); • Cobertura de prensa de la campaña (número de medios de comunicación que publicaron sobre la campaña); • Compromiso público en las redes sociales (interacciones, comentarios, menciones); • Número de materiales impresos entregados; • Número de nuevos registros reaizados.
Resultados esperados	Informar a los empresarios locales de los beneficios de registrarse en el Catastur y aumentar el número de proveedores registrados en Buíque.

CÓDIGO: 50.30	
Paquete de trabajo	Mapeo de clientes
Descripción	Implementación de una herramienta de mapeo de clientes para recopilar datos que ayuden a la administración pública a definir acciones y proyectos para impulsar el turismo en el Parque Nacional Catimbau
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 9, 13, 14, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 33, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de recogida de datos; • Sistema de registro y almacenamiento de datos; • Desarrollo de la herramienta para la aplicación del formulario; • Definición de procesos y flujos; • Pruebas y validación; • Lanzamiento de herramienta.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de integración y participación de los proveedores de turismo; • Cobertura geográfica del mapeo de clientes; • Cantidad y calidad de los datos recopilados; • Calidad de los datos recopilados; • Tiempo promedio de registro; • Tasa de error de registro; • Eficacia del monitoreo.
Resultados esperados	Obtener información sobre el perfil, comportamiento y preferencias de los visitantes para adecuar la oferta de servicios y productos, dirigir estrategias de marketing y mejorar la gestión turística.

CÓDIGO: 50.40	
Paquete de trabajo	Catálogo Digital
Descripción	Elaboración y publicación de la versión digital del catálogo turístico a través de una página web, con el objetivo de presentar los atractivos del parque y región de manera accesible.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	5, 6, 7, 9, 10, 13, 20, 21, 22, 23, 29, 30, 33, 34, 35, 36.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Briefing</i> de la página; • Definición de contenido;

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y <i>layout</i> del sitio web; • Desarrollo del sitio web; • Capacidad de respuesta y compatibilidad; • Integración de recursos; • Optimización de búsqueda; • Pruebas y control de calidad; • Publicación y alojamiento; • Lanzamiento; • Envío de un comunicado de prensa sobre el lanzamiento.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas al sitio web; • Vista del sitio web y tasa de conversión; • Análisis de tráfico; • Seguimiento de enlaces de referencia.
Resultados esperados	Ofrecer al turista una mejor interacción con el destino, desde la idealización hasta la postventa.

CÓDIGO: 60

Paquete de trabajo	Promoción
Descripción	Acciones para aumentar la visibilidad, el interés y la preferencia de los turistas potenciales en relación con el Parque Nacional Catimbau y para facilitar el acceso a la información por parte de los turistas durante su visita.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Entregables	T - Impresión de la versión física del Catálogo de Turismo; U - Distribución de la versión física del Catálogo de Turismo; V - Ejecución de la campaña "Descubre Catimbau"; W - Informe final de la campaña "Descubre Catimbau".
Hitos	07 - Seguimiento de la campaña "Descubre Catimbau" 08 - Cierre de la campaña "Descubre Catimbau"
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Entre enero y noviembre de 2025, haber registrado un número absoluto de búsquedas en Google mayor que el Parque Nacional Serra da Capivara. • Distribución de al menos 20.000 copias físicas de Catálogo de Turismo entre enero y noviembre de 2025, siendo el Museo Municipal, las dos asociaciones de guías turísticos y al menos nueve alojamientos (la mitad de los existentes) lugares de distribución.

	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en al menos una feria de turismo local, nacional e internacional, en 2024 y en 2025. • Superar el número de 20.000 visitantes entre enero y noviembre de 2025, superando al Parque Nacional Serra da Capivara en cuanto a turistas recibidos.
Subpaquetes	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del Catálogo de Turismo Impreso; • Campaña “Descubra Catimbau”.

CÓDIGO: 60.10	
Paquete de trabajo	Distribución del Catálogo de Turismo Impreso
Descripción	Impresión de una versión física del Catálogo Turístico para que los representantes de la gestión pública tengan en sus manos material para la promoción del destino en acciones presenciales, como ferias y citas con escuelas, universidades y agencias de viajes. Distribución de ejemplares del catálogo al Museo Municipal, establecimientos de alojamiento y asociaciones de guías turísticos para hacer más accesible la información sobre atractivos, actividades y canales de comunicación a los visitantes durante su viaje.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	6, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 35.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Licitación para la impresión de catálogos; • Almacenamiento de copias impresas; • Plan de distribución; • Distribución; • Seguimiento y control de los sitios de distribución para que el material esté siempre disponible.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los plazos de entrega de los catálogos impresos; • Número de catálogos impresos almacenados; • Tasa de pérdida o daño de los materiales almacenados; • Cumplimiento del cronograma de distribución; • Número de catálogos distribuidos; • Frecuencia de verificación de los sitios de divulgación; • Nivel de inventario de materiales en cada lugar de difusión.
Resultados esperados	Garantizar al turista un amplio acceso a la información sobre los atractivos del destino. Consolidar el Museo Municipal como centro de apoyo al turista y, por

	tanto, de promoción del Catálogo. Contar con las asociaciones y alojamientos como lugares de entrega del material.
--	--

CÓDIGO: 60.20	
Paquete de trabajo	Campaña “Descubre Catimbaú”
Descripción	Desarrollo de una campaña de Marketing para promocionar la agenda cultural y las rutas y estructura turística del Parque Nacional Catimbau y región, con búsqueda por alianzas con instituciones de enseñanza y agencias de viajes, divulgación en prensa y participación de <i>influencers</i> digitales.
Responsable	Setur PE y Ayuntamiento de Buíque
Partes Interesadas	1, 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36.
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Briefing</i> de la campaña; • Planificación de la campaña; • Definición de contenidos; • Definición de <i>influencers</i> participantes; • Envío de un comunicado de prensa sobre el lanzamiento; • Evento de lanzamiento; • Envío del catálogo turístico a colegios, universidades y agencias de viajes; • Ejecución de las campañas publicitarias <i>online</i>; • Inscripción en ferias de turismo; • Preparación de equipo para participación en ferias; • Informe de alcance de la participación en ferias; • Informe de alcance <i>online</i> de la campaña; • Informe de impacto de la campaña en el número de visitas.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de campañas publicitarias ejecutadas; • Número de participación en ferias; • Tasa de respuesta a los comunicados de prensa; • Alcance y involucramiento generado por <i>influencers</i> digitales; • Adhesión a la campaña por parte de instituciones educativas y agencias de viajes; • Alcance y tasas de participación en publicaciones <i>online</i>; • Número de visitantes registrados después del lanzamiento de la campaña;

	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios y calificaciones de los visitantes.
Resultados esperados	Aumentar participación en ferias de turismo. Superar el principal competidor, el Parque Nacional Serra da Capivara, en búsquedas <i>online</i> y número de visitas.

CÓDIGO: 70	
Paquete de trabajo	CIERRE
Descripción	Finalización del proyecto y evaluación de los resultados obtenidos.
Responsable	Setur PE
Entregables	X - Rendición de cuentas y pagos; Y - Documentar las lecciones aprendidas del proyecto.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los plazos establecidos para la presentación de informes financieros y la realización de pagos; Presentar el informe final de cuentas y pagos proyecto hasta el 18 de diciembre de 2025; Presentar un documento que sintetice las lecciones aprendidas y brinden recomendaciones para su aplicación en el futuro hasta el último día del proyecto.

6.2 Gestión del cronograma

Una vez definidos el alcance del proyecto, es hora de desarrollar la gestión del cronograma, que según el PMBOK [107] engloba los procesos necesarios para planificar, desarrollar, gestionar y controlar el cronograma de un proyecto. Éste sirve para estimar las fechas de inicio y finalización de las actividades, las relaciones entre ellas y la fecha de finalización del proyecto, permitiendo la comparación entre su desempeño real contra la planificación original y ayudando en los procesos de toma de decisiones.

Para que los gestores públicos que llevarán a cabo este plan estratégico puedan acceder a la versión más realista posible del cronograma, se optó por el uso de Project, un programa desarrollado por Microsoft, que es una herramienta de software muy utilizada para la gestión de proyectos. En él, los entregables se ordenaron como actividades para las cuales se asignaron relaciones de duración y precedencia. Se incorporaron como días no laborables todos los feriados nacionales, estatales y municipales, así como los fines de semana, con el fin de indicar el número de días hábiles para la realización de cada entregable. A la hora de estimar el inicio y el final de las actividades conectadas, se cuidó, en la medida de lo posible, estipular algún tiempo libre entre ellas, con el fin de facilitar la gestión del cronograma ante retrasos.

Para identificar las actividades e hitos que componen la programación es necesario consultar sus respectivos códigos en el apartado 8.1.2 Diccionario de la EDT. A continuación, en la Figura 36, se

muestra una imagen de la versión final del cronograma, en el cual es posible identificar las actividades que conforman la ruta crítica del proyecto, a las cuales se debe prestar mayor atención para evitar retrasos y sobrecostos. La programación del cronograma de este proyecto en Project conforma la memoria del presente TFM.

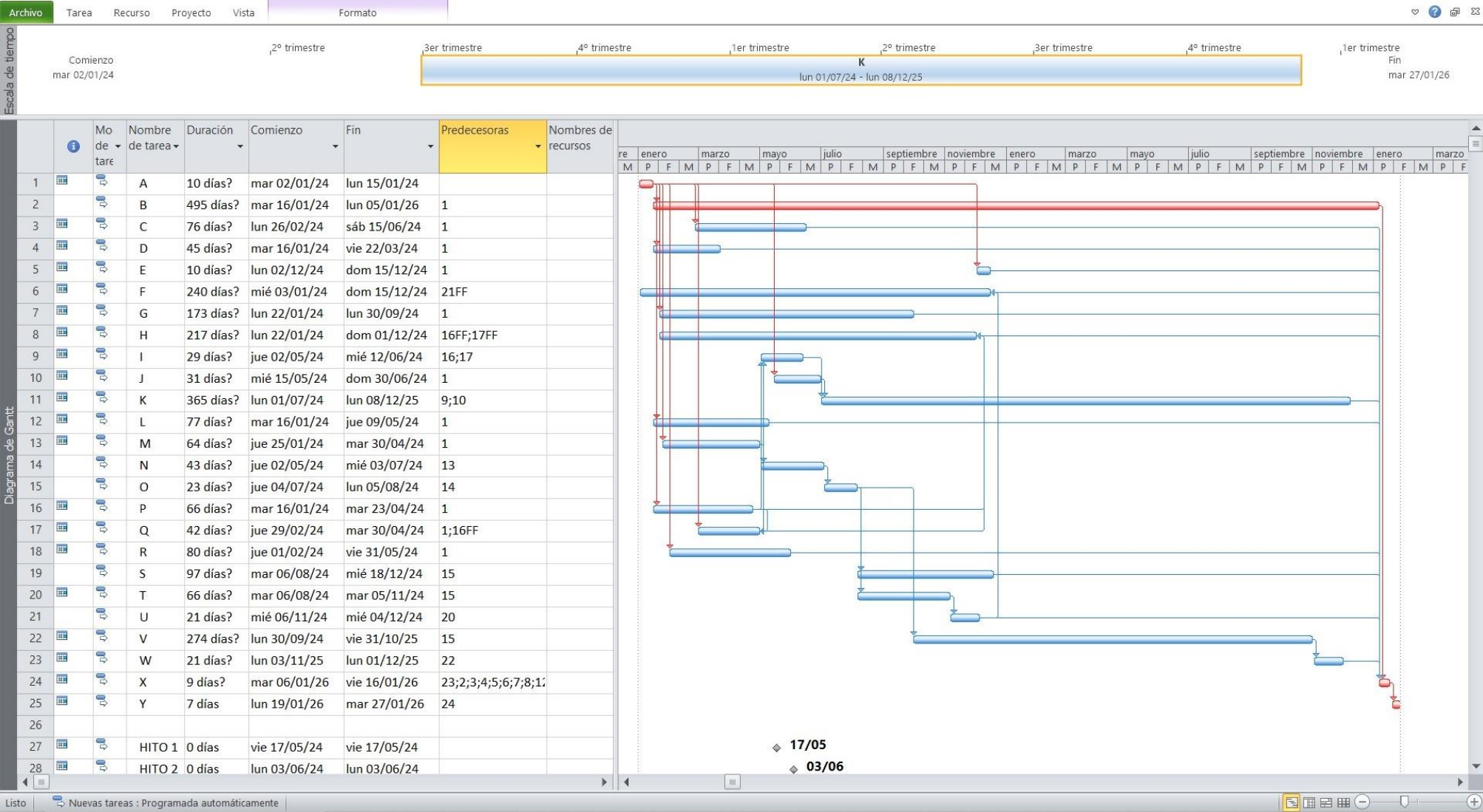


Figura 36 - Versión final del cronograma en Project. Fuente: Elaboración propia.

6.3 Gestión de las partes interesadas

La gestión de partes interesadas, también denominada gestión de *stakeholders*, se define en el PMBOK [107] como el proceso de identificación, análisis, planificación y gestión proactiva de las partes interesadas de un proyecto. Esto implica entender sus necesidades, expectativas, influencias e impactos en el proyecto, para que el compromiso de cada uno de ellos contribuya a alcanzar los objetivos y lograr los resultados deseados.

Para desarrollar este tema a partir del Plan Estratégico de Turismo del Parque Nacional de Catimbau, además de una serie de entrevistas con *stakeholders* ya conocidos, también se realizó una investigación sobre las organizaciones que podrían estar interesadas en su ejecución. En base a esto, se evaluaron las necesidades e intereses de cada uno de ellos, si son internos o externos, además de su posición actual y la posición deseada con respecto al Plan Estratégico.

Posteriormente, se utilizó la matriz de Poder (P) x Interés (I) para analizar y categorizar a los actores según su nivel de poder e interés en relación con el Plan. Dividida en cuadrantes, esta matriz indica cuatro grupos de partes interesadas. El primero incluye *stakeholders* de alto poder e interés, que deben gestionarse atentamente. El segundo incluye a aquellos que tienen un alto poder, pero poco interés y que, por lo tanto, deben mantenerse informados. El tercero se refiere a las partes interesadas de bajo poder y alto interés, cuya orientación es mantenerlas satisfechas. El cuarto y último, que sólo debe ser monitoreado, son aquellos *stakeholders* con poca influencia y poco interés en el proyecto.

En el caso de este plan se evaluó el Poder e Interés de los interesados en una escala del 1 al 10. A partir del cálculo del producto entre ambos factores se aplicó el criterio de clasificación descrito en la Figura 37. Finalmente, se diseñó la Matriz Poder x Interés, la cual se representa en la Figura 38. A continuación, se presenta el análisis completo de las partes interesadas, que también conforma también la memoria de este trabajo.

Clave	> 69
Principal	40-69
Secundario	<40

Figura 37 - Criterios de Clasificación de Actores según su importancia. Fuente: Elaboración propia.

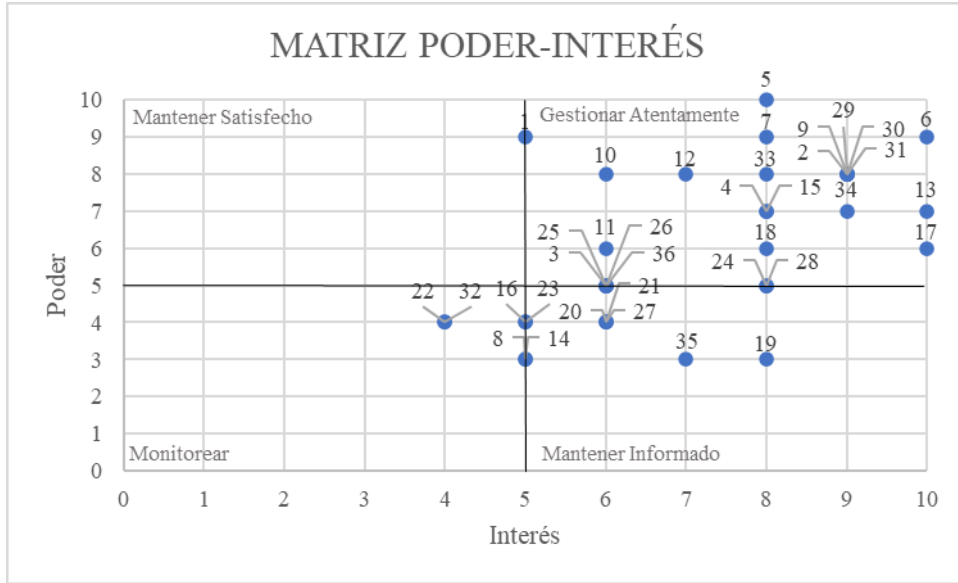


Figura 38 - Clasificación de los Stakeholders en la Matriz Poder x Interés. Fuente: Elaboración propia.

Parte Interesada	Responsable	ID	Clasificación	P	I	P*I	Importancia	Postura actual	Postura deseada	Necesidades e intereses	Estrategia para conseguir la postura deseada
Ministerio de Medio Ambiente (MMA)	Ministra del MMA	1	Externa	9	5	45	Principal	Neutral	A favor	Asegurar que las actividades turísticas no tengan un impacto negativo en el Parque y que la comunidad sea activa en el proceso de implementación del proyecto.	Mantener Satisfecho
Dirección del Parque Nacional Catimbau	Director	2	Externa	8	9	72	Clave	A favor	A favor	Incrementar el número de visitas al Parque de forma sostenible, para que el turismo de masas no dañe el Parque. Mejorar la infraestructura ofrecida a los turistas y asegurar profesionales mejor calificados para acompañar a los visitantes.	Gestionar Atentamente
Director del Parque Nacional Catimbau	Persona	3	Externa	5	6	30	Secundario	A favor	A favor	Acercar a los gestores públicos a la gestión del Parque. Atraer más inversión pública y privada al Parque.	Mantener Informado
Propietarios de terrenos dentro del área del Parque	Personas	4	Externa	7	8	56	Principal	Neutral	A favor	Recibir más visitantes y continuar con los derechos de propiedad sobre la tierra. En caso de expropiación, recibir una compensación económicamente ventajosa.	Gestionar Atentamente
Gobierno del Estado de Pernambuco	Gobernadora	5	Interna	10	8	80	Clave	A favor	A favor	Aumentar el número de turistas y consolidar el Parque Nacional Catimbau como destino ecoturístico destacado en la región Nordeste.	Gestionar Atentamente

Secretaría de Turismo de Pernambuco (Setur)	Secretario de Turismo	6	Interna	9	10	90	Clave	A favor	A favor	Implementar una política efectiva de mapeo de datos sobre el turismo en la región. Aumentar el número de visitas al Parque Nacional Catimbau. Aumentar la participación del turismo en el PIB de Pernambuco. Superación del número de visitantes al Parque Nacional Serra da Capivara.	Gestionar Atentamente
Secretario de Turismo de Pernambuco	Persona	7	Interna	9	8	72	Clave	A favor	A favor	Aumentar el número de turistas y superar el número de visitantes al Parque Nacional Serra da Capivara. Utilizar el proyecto como caso de éxito en un futuro proyecto electoral.	Gestionar Atentamente
Empleados estadauales	Secretario de Turismo	8	Interna	3	5	15	Secundario	Neutral	A favor	Reconocimiento por la participación en los resultados obtenidos.	Monitorear
Ayuntamiento de Buíque	Alcade	9	Interna	8	9	72	Clave	A favor	A favor	Aumentar el número de turistas en la ciudad y, con ello, el número de empresas, las tasas de empleo y la inversión interna y externa.	Gestionar Atentamente
Alcade de Buíque	Persona	10	Interna	8	6	48	Principal	A favor	A favor	Incrementar el número de turistas, hacer de Buíque un referente en ecoturismo y utilizar el éxito del proyecto como baza electoral para elegir sucesor del Ayuntamiento.	Gestionar Atentamente
Vicealcade de Buíque	Persona	11	Interna	6	6	36	Secundario	A favor	A favor	Aumentar el número de turistas, hacer de Buíque una referencia en ecoturismo y utilizar el éxito del proyecto como activo para ser elegido alcalde de la ciudad.	Gestionar Atentamente

Grupo político de oposición al actual gobierno municipal de Buíque	Persona	12	Externa	8	7	56	Principal	En contra	A favor	Debilitamiento del actual grupo político. Gana las elecciones.	Gestionar Atentamente
Secretaría de Turismo de Buíque	Secretario de Turismo	13	Externa	7	10	70	Clave	A favor	A favor	Aumentar el número de visitas al Parque Nacional Catimbau. Incrementar la participación del turismo en las fuentes de ingresos de la ciudad. Liderar el Parque Nacional Catimbau como destaque en el turismo sostenible en Pernambuco.	Gestionar Atentamente
Empleados municipales	Secretario de Turismo	14	Interna	3	5	15	Secundario	Neutral	A favor	Reconocimiento por la participación en los resultados obtenidos.	Monitorear
Sebrae - Unidad "Agreste Meridional"	Gerente	15	Externa	7	8	56	Principal	A favor	A favor	Fortalecer proyectos de emprendimiento en la región. Buscar socios que ofrezcan una contrapartida a las inversiones promovidas por la organización en la ciudad.	Gestionar Atentamente
Asociación Comercial e Industrial de Buíque	Presidente	16	Externa	4	5	20	Secundario	Neutral	A favor	Mejor infraestructura para atender a los turistas y facilitar los negocios. Aumentar el número de clientes.	Monitorear
Asociación de Guías de Turismo del Parque Nacional Catimbau (Acontuc)	Presidente	17	Externa	6	10	60	Principal	A favor	A favor	La mejor infraestructura para ofrecer al turista. Oportunidades de desarrollo para sus asociados. Aumentar el número de visitas al Parque Nacional Catimbau.	Monitorear

Proveedores de Servicios de Guías de Turismo y Alojamiento de Buíque	Proprietarios de las empresas	18	Externa	6	8	48	Principal	A favor	A favor	La mejor infraestructura para ofrecer al turista. Más fácil de hacer negocios. Oportunidades de desarrollo para sus empleados. Aumentar el número de clientes.	Gestionar Atentamente
Asociación de Guías de Turismo de Aventura y Montaña	Presidente	19	Externa	3	8	24	Secundario	Neutral	A favor	La mejor infraestructura para ofrecer al turista. Oportunidades de desarrollo para sus asociados. Aumentar el número de visitas al Parque Nacional Catimbau.	Gestionar Atentamente
Agencias de viaje de Pernambuco	Directores	20	Externa	4	6	24	Secundario	Neutral	A favor	Aumento del número de turistas en el Estado y mejores condiciones de atención al turista, con el fin de ofrecer servicios más competitivos y rentables.	Mantener Informado
Asociación Pernambucana de Turismo Rural y Ecológico	Presidente	21	Externa	4	6	24	Secundario	Neutral	A favor	Aumento del número de turistas en el Estado y mejores condiciones de atención al turista, con el fin de ofrecer servicios más competitivos y rentables.	Mantener Informado
Asociación Brasileña de Empresas de Eventos - Pernambuco	Presidente	22	Externa	4	4	16	Secundario	Neutral	A favor	Aumento del número de turistas en el Estado y mejores condiciones de atención al turista, con el fin de ofrecer servicios más competitivos y rentables.	Monitorear
Asociación Brasileña de Agencias de Viajes en Pernambuco	Presidente	23	Externa	4	5	20	Secundario	Neutral	A favor	Aumento del número de turistas en el Estado y mejores condiciones de atención al turista, con el fin de ofrecer servicios más competitivos y rentables.	Monitorear

Asociación de Vecinos de Vila Catimbau	Presidente	24	Externa	5	8	40	Principal	Neutral	A favor	Asegurar que el aumento del flujo turístico respete la dinámica local. Asegurar que la comunidad reciba mejoras de infraestructura y crecimiento económico a partir del crecimiento del turismo.	Mantener Informado
Quilombo Novo Mundo	Lider de la comunidade	25	Externa	5	6	30	Secundario	Neutral	A favor	Asegurar que se respeten las tradiciones de la comunidad. Integrar a la comunidad a las actividades turísticas, generando ingresos para sus miembros.	Mantener Informado
Comunidad Indígena Kapinawa	Cacique	26	Externa	5	6	30	Secundario	Neutral	A favor	Asegurar que se respeten las tradiciones de la comunidad. Integrar a la comunidad a las actividades turísticas, generando ingresos para sus miembros.	Mantener Informado
Artesanos	Personas	27	Externa	4	6	24	Secundario	A favor	A favor	Aumentar el conocimiento de los artistas locales y el número de clientes y ventas.	Mantener Informado
Población local	Personas	28	Externa	5	8	40	Principal	Neutral	A favor	Reconocimiento comunitario. Atraer más inversión y creación de empleo. Respeto a las costumbres locales.	Mantener Informado
Universidades	Decano	29	Externa	8	9	72	Clave	A favor	A favor	Garantizar mejores condiciones para la exploración académica del Parque. Mayor seguridad y comodidad para estudiantes, profesores e investigadores. Mayor facilidad y mejores precios en la planificación de excursiones y guías mejor calificados para acompañar las actividades académicas que se desarrollan en la región.	Gestionar Atentamente

Colegios e institutos	Directores	30	Externa	8	9	72	Clave	A favor	A favor	Aumentar la diversidad de la programación de las acciones educativas vinculadas al Parque y disponer de guías mejor cualificados para acompañar a los alumnos durante las visitas. Mayor facilidad y mejores precios en las excursiones. Más seguridad y mejor infraestructura de servicios.	Gestionar Atentamente
Investigadores y académicos	Director del departamento correspondiente	31	Externa	8	9	72	Clave	A favor	A favor	Garantizar mejores condiciones para la exploración académica del Parque. Mayor seguridad y comodidad en las visitas y guías mejor calificados. Más facilidades y mejores precios a la hora de planificar excursiones al Parque. Más diversidad en las actividades de ocio.	Gestionar Atentamente
Asociación de Padres de Alumnos de Escuelas Públicas y Privadas de PE	Presidente	32	Externa	4	4	16	Secundario	Neutral	A favor	Aumentar la diversidad de la programación de las acciones educativas vinculadas al Parque y disponer de guías mejor cualificados para acompañar a los alumnos durante las visitas. Mayor facilidad y mejores precios en las excursiones. Más seguridad y mejor infraestructura de servicios.	Monitorizar

Otros visitantes		33	Externa	8	8	64	Principal	A favor	A favor	Más comodidad a la hora de viajar y reservar alojamiento. Más seguridad y guías más cualificados en las visitas. Más diversidad en las actividades turísticas y de ocio.	Gestionar Atentamente
Parque Nacional Serra da Capivara	Director	34	Externa	7	9	63	Principal	Neutral	Neutral	Seguir siendo la principal referencia en su nicho de mercado en la región. Atraer más turistas.	Gestionar Atentamente
Proveedores de Servicios (empresas de señalización, construcción civil, marketing)	Director Comercial	35	Externa	3	7	21	Secundario	A favor	A favor	Incrementar el número de ingresos a través de contratos con el Ayuntamiento y el Gobierno de Pernambuco.	Mantener Informado
Medios de comunicación	Directores generales	36	Externa	5	6	30	Secundario	Neutral	A favor	Reportar noticias. Tener prioridad en la comunicación de novedades.	Mantener Informado

6.4 Gestión de riesgos

Según el PMBOK [107], el riesgo es “un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en algún de los objetivos del proyecto”. La gestión de riesgos, a su vez, comprende cinco dimensiones: identificación, análisis, planificación de la respuesta, implementación de las respuestas y seguimiento y control. Como los procesos de implementación de respuestas y seguimiento y control solo suceden durante la ejecución de los proyectos, aquí presentaremos las otras tres dimensiones.

La identificación de riesgos implica detectar todos los eventos o condiciones inciertos que pueden impactar el proyecto y si sus efectos son negativos (amenazas) o positivos (oportunidades). El análisis, a su vez, se enfoca en evaluar la probabilidad de que ocurra un riesgo y su impacto en los objetivos del proyecto, lo que ayuda en el proceso de priorización. La planificación de la respuesta exige el desarrollo de estrategias para hacer frente a cada riesgo.

Para el Plan Estratégico de Turismo del Parque Nacional de Catimbau, los riesgos se categorizaron primero como amenazas u oportunidades. Luego, se realizó una evaluación de la probabilidad de ocurrencia de riesgos a partir de la propuesta desarrollada por Medina [103], quien buscó una posible equivalencia numérica de evaluación de riesgos en su plan estratégico de turismo. En el caso de este plan, se asignó un valor numérico a cada nivel de probabilidad (Tabla 6).

Nivel de probabilidad	Valor asignado	Descripción de la calificación
Casi seguro	1	0-20% de probabilidad de que suceda
Probable	2	21-40% de probabilidad de que suceda
Posible	3	41-60% de posibilidades de que suceda
Improbable	4	61-80% de posibilidades de que suceda
Casi imposible	5	81-100% de posibilidades de que suceda

Tabla 6 - Escala de clasificación de riesgos según probabilidad de ocurrencia. [103]

Nuevamente siguiendo la propuesta de clasificación de riesgos de Medina [103], el grado de impacto se relacionó con el número de objetivos estratégicos en los que impacta cada riesgo. Sin embargo, a diferencia de esta autora, los niveles no fueron categorizados en insignificante, débil,

moderado, severo y catastrófico, a fin de contemplar también los riesgos positivos. Por lo tanto, se asignó un valor de 1 a 5 para representar cada clasificación (Tabla 7).

Valor asignado	Descripción del impacto
1	Afecta al menos a 3 objetivos estratégicos
2	Afecta al menos a 3 y 5 objetivos estratégicos
3	Afecta al menos a 6 y 8 objetivos estratégicos
4	Afecta al menos a 9 y 11 objetivos estratégicos
5	Afecta al menos a 12 o más objetivos estratégicos

Tabla 7 - Escala de clasificación de riesgos según impacto [103].

A continuación, se elaboró una matriz de riesgos de acuerdo con el modelo de Acebes (2022) [108] presentado en la asignatura de Gestión de Análisis de Riesgos. Esta matriz (Figura 39) permite categorizar los riesgos en secundarios, importantes o prioritarios según el producto entre los valores asignados a probabilidad e impacto (Tabla 8).

CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS											
PROBABILIDAD		Amenazas					Oportunidades				
	5	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5
	4	4	8	12	16	20	20	16	12	8	4
	3	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3
	2	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2
	1	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
		1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
		IMPACTO									

Figura 39 - Matriz de Categorización de Riesgos [108].

RANGO	INTERESES
15	SECUNDARIO
6 - 18	IMPORTANTE
> 18	PRIORIDAD

Tabla 8 - Convenciones de la matriz de categorización de riesgos [108].

Una vez definidos los valores, se eligió una estrategia de respuesta para cada riesgo. Evitar, transferir, mitigar y aceptar en caso de amenazas, y explorar, compartir, reforzar o ignorar cuando oportunidades. Finalmente, se definió un plan de contingencia o aprovechamiento para cada riesgo. A continuación, se presenta el análisis de riesgo completo, que también forma parte de la memoria de este trabajo.

ID	TIPO	RIESGO	CONSECUENCIA	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	P	I	P*I	PLAN DE CONTINGENCIA/APROVECHAMIENTO
1	AMENAZA	Accidente ambiental causado por actividades como quemas irregulares	Propagación de incendios forestales, destrucción de hábitats y biodiversidad y daños económicos.	Evitar (-)	2	5	10	Llevar a cabo campañas educativas dirigidas a los residentes locales y comunidades vecinas y fortalecer la participación de la comunidad local en la conservación y preservación del parque. Buscar apoyo externo, como inversiones del Gobierno Federal, para reforzar la inspección y el monitoreo de las áreas del Parque e implementar medidas preventivas, como la restauración de áreas degradadas.
2	AMENAZA	Congestión e impacto en el transporte evidenciado por el aumento de turistas	Retrasos, dificultades de acceso y otros efectos negativos en la experiencia turística	Mitigar (-)	2	2	4	Buscar apoyo para garantizar mejoras en la infraestructura de transporte, como mantener las carreteras y aumentar la cantidad de viajes en transporte público. Desarrollo de protocolos efectivos de gestión del tráfico para manejar el flujo de vehículos y guiar a los visitantes.
3	AMENAZA	Presión sobre el alojamiento y las instalaciones sanitarias	El aumento en el número de visitantes puede generar una falta de disponibilidad de alojamiento, como hoteles, posadas y <i>campings</i> . Además, las instalaciones sanitarias como los baños, que ya no son suficientes, pueden estar aún más sobrecargadas.	Mitigar (-)	4	5	20	Promover el desarrollo de alojamiento adicional en áreas estratégicas cercanas al Parque. Fomentar alianzas con el sector privado para ampliar la oferta de hospedaje. Invertir en mejorar y ampliar las instalaciones sanitarias, aumentando la capacidad de servicio y asegurando el mantenimiento adecuado.

4	AMENAZA	Degradación de las rutas de senderismo y áreas naturales del Parque	El tráfico intenso de visitantes puede provocar daños en el suelo o la vegetación.	Mitigar (-)	4	4	16	Implementar medidas de gestión de visitas, como controlar el número de visitantes por día, usar rutas mejor señalizadas, y monitorear regularmente el estado de las rutas de senderismo. Establecer programas de educación ambiental para concientizar a los visitantes sobre la importancia de preservar las áreas naturales y seguir las reglas de visita.
5	AMENAZA	Cambio de titularidad en la ejecución del Plan	Pérdida de conocimiento y experiencia, interrupción en la ejecución del proyecto o incluso interrupción en su continuidad	Mitigar (-)	3	4	12	Monitoreo y evaluación continuos para seguir el progreso del proyecto y las lecciones aprendidas. Transferencia adecuada de conocimientos e información relevante del titular anterior al nuevo titular. Compromiso de las partes interesadas para garantizar la continuidad de las relaciones y el mantenimiento del apoyo necesario.
6	AMENAZA	Riesgos de accidentes, enfermedades, ataques de animales salvajes y falta de medidas de seguridad adecuadas	Riesgo de accidentes y lesiones entre los visitantes y, en casos más graves, riesgo para la vida. Daño a la imagen del destino turístico. Procesos legales.	Compartir (+)	3	4	12	Desarrollar e implementar protocolos de seguridad. Garantizar capacitación y desarrollo de capacidades para el personal y los guías que actúan en el turismo. Establecer un sistema de comunicación eficaz con los visitantes, proporcionando información clara sobre las medidas de seguridad, normas y precauciones a seguir. Seguimiento y respuesta a incidentes. Alianzas con los servicios de emergencia.
7	AMENAZA	Impacto cultural y social negativo en las comunidades locales	Caracterización errónea de la cultura local, lo que resulta en la pérdida de tradiciones. Aumento de los precios de los bienes y servicios, lo que dificulta el acceso a los mismos por parte de los residentes de la región.	Reforzar (+)	2	3	6	Involucrar la participación directa de las comunidades locales en la oferta de productos, servicios y experiencias turísticas. Invertir en programas de capacitación y educación para que se beneficien económicamente del turismo y conserven su cultura. Promover la difusión responsable de las comunidades tradicionales, evitando su explotación

								o espectacularización. Monitorear el impacto del turismo en las comunidades locales.
8	AMENAZA	Baja adherencia al sistema de registro de visitantes	Dificultad para analizar y comprender el perfil de los visitantes, limitaciones en la segmentación del mercado, falta de medición de resultados.	Evitar (-)	3	5	15	Desarrollar programas de incentivos para que los proveedores tomen un papel activo en la publicidad y para que los turistas se registren. Sensibilización y concientización de los trabajadores del turismo y de los propios turistas sobre la importancia del registro y cómo su información puede contribuir a una mejor gestión del turismo y la experiencia del visitante. Hacer que el proceso de registro sea fácil, rápido y conveniente.
9	AMENAZA	Baja adherencia al sistema de registro de proveedores	Dificultad para recopilar información precisa sobre la oferta turística, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas y la promoción efectiva del destino.	Evitar (-)	3	5	15	Realizar campañas de sensibilización y difusión para promover la importancia del registro. Ofrecer incentivos y reconocimientos a los proveedores turísticos que se adhieran al sistema de registro. Simplificar el proceso de registro. Realizar revisiones periódicas de la eficacia del sistema de registro y buscar formas de mejorarlo.
10	AMENAZA	Privacidad y fallas de seguridad en los sistemas de mapeo	Exposición de datos personales y empresariales. Daño a la confianza de proveedores y turistas. Responsabilidad regulatoria y legal.	Evitar (-)	2	4	8	Cumplimiento de la normativa vigente. Pruebas periódicas de seguridad. Formación y concienciación del equipo responsable del mapeo sobre mejores prácticas de ciberseguridad y protección de datos. Plan de respuesta rápida a incidentes.

11	AMENAZA	Fallas técnicas en el sistema de registro turístico <i>online</i>	Inconvenientes en el acto de registro. Reducción del número de registros.	Evitar (-)	2	2	4	Implementar un programa de monitoreo y mantenimiento regular del sistema de registro. Garantizar que haga un equipo de soporte técnico para resolver rápidamente los problemas relacionados con el tema. Establecer alternativas de registro para situaciones de falla técnica, como formularios de registro en papel.
12	AMENAZA	Robo o pérdida del fósil humano más antiguo del estado	Pérdida irreparable de patrimonio histórico. Comprometimiento de la credibilidad del municipio en su capacidad de mantener colaboración con organizaciones de investigación que ya actúan en la región y de conseguir nuevas colaboraciones.	Evitar (-)	2	5	10	Guardar el fósil humano en un área segura dentro del museo, con medidas de seguridad adicionales, como una vitrina resistente al fuego. Asegurarse de que el museo tenga un seguro a todo riesgo que cubra posibles robos, daños o pérdidas. Capacitar al personal del museo para actuar en caso de emergencias. Instalar cámaras de seguridad y extintores.
13	OPOTUNIDAD	Posibilidad de integrar el Parque Nacional Catimbau a la red mundial de Parques de la UNESCO	Reconocimiento internacional del valor natural y cultural del Parque, mayor visibilidad y prestigio del destino, atracción de turistas interesados en visitar sitios patrimonio de la humanidad.	Reforzar (+)	2	5	10	Realizar estudios e investigaciones para identificar los criterios y requisitos necesarios para la integración del parque a la red UNESCO. Fortalecer la gestión y conservación del parque, desarrollar campañas para promover la importancia del sitio, establecer alianzas con instituciones y especialistas que puedan brindar apoyo técnico y orientación para cumplir con los criterios y requisitos necesarios.

14	OPOTUNIDAD	Aumento significativo del número de excursiones escolares y universitarias al Parque	Estimulación del interés e implicación de las nuevas generaciones por la naturaleza. Sensibilización medioambiental. Fomento de la educación e investigación sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural. Mayor desarrollo económico del destino.	Compartir (+)	5	5	25	Desarrollar programas educativos específicos para escuelas y universidades que incluyan visitas guiadas, actividades de campo y charlas sobre la biodiversidad, geología, historia y cultura de la región. Crear materiales educativos adecuados para diferentes grupos de edad. Promover alianzas con operadores de turismo para ofrecer descuentos o incentivos especiales, con el objetivo de hacer las visitas más accesibles y atractivas.
15	OPOTUNIDAD	Diversificación del perfil del turista	Expansión del mercado turístico, mayor demanda de servicios y experiencias diversificados, menor dependencia de un solo segmento de mercado.	Compartir (+)	3	5	15	Realizar estudios de mercado para identificar nuevos segmentos de turistas interesados en el destino y adaptar la oferta turística a sus demandas. Desarrollar paquetes e itinerarios temáticos que exploren diferentes aspectos del parque, como turismo de aventura, encuentros de yoga y observación astronómica. Invertir en marketing y promoción dirigidos a audiencias específicas.
16	OPOTUNIDAD	Posibilidad de financiamiento y cooperación técnica externa	Acceso a recursos financieros y conocimientos especializados que puedan ser aplicados en el desarrollo y mejoramiento de infraestructura turística, conservación ambiental, formación profesional y otras áreas relevantes.	Explotar (+)	4	5	20	Identificar y establecer alianzas que puedan brindar financiamiento y apoyo técnico para proyectos específicos. Diseñar proyectos bien fundamentados alineados con las prioridades de los donantes y socios potenciales, demostrando los beneficios socioeconómicos y ambientales esperados. Mantener una estrecha comunicación y relaciones con los financiadores y socios, proporcionando informes periódicos sobre el progreso y los resultados de los proyectos implementados.

17	OPOTUNIDAD	Gran adherencia a los programas de capacitación dirigidos a mejorar los servicios turísticos	Mayor calidad de los servicios turísticos ofrecidos, mejor experiencia del visitante, fortalecimiento del sector turístico local.	Compartir (+)	2	4	8	Establecer alianzas con instituciones educativas, colegios profesionales y especialistas para ampliar la oferta. Realizar eventos, talleres y seminarios complementarios a los cursos regulares.
18	OPOTUNIDAD	Consolidación de un Catálogo robusto con los atractivos naturales, históricos y culturales del destino	Mayor conocimiento y difusión de los atractivos del destino, mejora de la experiencia del visitante, diversificación de puntos de interés.	Reforzar (+)	5	5	25	Realizar un relevamiento integral de los atractivos naturales, históricos y culturales de la región, identificando sus puntos de interés y características distintivas. Crear un catálogo impreso y digital que presente estos atractivos, ofreciendo información relevante, imágenes atractivas y sugerencias de itinerarios. Promover una adecuada señalización de las atracciones, facilitando la orientación de los visitantes. Realizar campañas de marketing y publicidad, tanto en medios tradicionales como digitales, destacando la diversidad y riqueza de los atractivos del destino, con el objetivo de atraer diferentes perfiles de turistas.
19	OPOTUNIDAD	Generación de empleos y aumento de renta	Reducción de la tasa de paro, de la migración de trabajadores y de la dependencia de la población de programas sociales. Fortalecimiento de la economía local y mejora de la calidad de vida de la comunidad.	Compartir (+)	5	5	25	Desarrollo de programas de capacitación, incentivo al turismo comunitario, promoción del emprendimiento local, alianzas público-privadas, promoción del marketing de destino.

20	OPOTUNIDAD	Riqueza de sitios arqueológicos y posesión del fósil humano más antiguo jamás encontrado en el estado	Mayor interés histórico y científico, atracción de turistas especializados y desarrollo de itinerarios temáticos	Compartir (+)	3	4	12	<p>Invertir en la preservación y conservación de hallazgos arqueológicos, promover programas de educación e interpretación para visitantes, alianzas con especialistas e instituciones académicas. Mejorar los materiales de interpretación del fósil en el museo y conectarlo con los las rutas de senderismo que se realizan en el Parque.</p>
----	------------	---	--	---------------	---	---	----	--

Capítulo 7 RELACIÓN CON LOS ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU son una agenda global compuesta por 17 objetivos interconectados que se establecieron para abordar y ayudar a superar los principales desafíos sociales, económicos y ambientales que enfrenta el mundo [109], como se presenta en la Figura 40. Estos objetivos fueron adoptados por los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2015 y son un llamado a la acción para que los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y las personas trabajen juntos para lograr estos objetivos para el año 2030. Entre las diferentes entidades que se basan sobre los ODS para definir sus líneas de actuación es la Organización Mundial del Turismo (OMT), cuyas directrices se incluyen en este Plan.



Figura 40 - Presentación de los ODS de la ONU [109].

Los ODS cubren una amplia gama de temas. Para monitorear el progreso hacia los objetivos, cada uno de ellos se acompaña de metas e indicadores específicos. Desafortunadamente, en los documentos analizados o incluso en las páginas web de las Secretarías de Turismo de Pernambuco y Buíque, no se encontró ninguna mención a la integración de las acciones turísticas con los ODS.

Precisamente por ello, aplicando los conocimientos adquiridos sobre esta materia en la asignatura de Ética, Sostenibilidad y Responsabilidad Social y con el objetivo de conectar la gestión pública local con los esfuerzos globales por la sostenibilidad, se presenta como Plan Estratégico del Parque Nacional de Catimbau en línea con los ODS. Entre los objetivos contemplados se encuentran:

ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo [110], teniendo en cuenta que este Plan fue diseñado para ayudar a impulsar el desarrollo económico sostenible como medio para garantizar el acceso a los ingresos de los más pobres.

1.1 Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares al día. El Plan entronca con este punto ya que se dirige a una región con altas tasas de desempleo, en la que más del 90% de la población encaja en el perfil de renta mencionado.

ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos [111]. El plan incluye la promoción de varios cursos de capacitación que están dirigidos, en su mayoría, a personas fuera de la edad escolar.

4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento. Este objetivo se materializa en cada programa de formación que tiene como objetivo mejorar los servicios turísticos en la región, incluso ampliando las oportunidades de calificación para personas que aún no forman parte de este mercado.

4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante (...) la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible. Este objetivo se materializa en cada programa de formación que tiene como objetivo mejorar los servicios turísticos en la región, incluso ampliando las oportunidades de calificación para personas que aún no forman parte de este mercado.

ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos [112]. El apoyo al desarrollo de las empresas locales e inversión en la especialización laboral se conectan con este objetivo.

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. En el entorno inmediato de Buíque, toda la cadena turística está formada por pequeñas y microempresas y profesionales autónomos. Al invertir en mejorar la infraestructura y la logística interna, así como en programas de capacitación y potenciación de proveedores locales, el Plan incide en el fortalecimiento y crecimiento de este segmento.

8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. El Plan contribuye a este objetivo al incluir la creación de una ruta turística orientada al desarrollo y difusión de los atractivos de la ciudad más allá del Parque, con la respectiva inclusión de circuitos y actividades dirigidas a los diferentes segmentos culturales y productivos de la comunidad local.

ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países [113] Teniendo en cuenta que la expectativa del Plan Estratégico es garantizar el crecimiento sostenible del turismo, se espera una reducción gradual de los índices de pobreza en la región y de los índices de desigualdad en el acceso a los ingresos en comparación con los promedios de Pernambuco y Brasil.

10.1 De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional. El Plan presenta una serie de acciones para mejorar toda la cadena de valor del turismo dirigida al Parque Nacional Catimbau, con el objetivo de aumentar el número de clientes y, con ello, la generación de empleo y desarrollo empresarial, contribuyendo con la reducción de la dependencia de parte de la población de los programas de asistencia social.

10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. Para ello, el Plan de Turismo propone destinar parte de las plazas vacantes a cursos de formación para mujeres, ya que representan una minoría de guías turísticos. También tiene como objetivo aumentar el número de actividades con las comunidades tradicionales y los artesanos locales, con el fin de promover el desarrollo económico, la valoración social y la lucha contra la discriminación.

ODS 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles [114]. El Plan Estratégico del Parque Nacional Catimbau busca el desarrollo no sólo del Parque como destino turístico, sino también el desarrollo de la ciudad de Buíque.

11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo. La base del Plan Estratégico de Turismo del Parque Nacional Catimbau es la protección y puesta en valor del patrimonio cultural y natural del destino como motores del desarrollo económico de una región fuertemente caracterizada por la escasez de recursos. Y en ese sentido, se presentan varias acciones para mejorar la identificación y publicidad de los atractivos turísticos, implementar medidas de seguridad, dar mayor visibilidad a la cultura local y capacitar a los guías turísticos para que tengan una actuación cada vez más técnica y enfocada a la preservación de los recursos naturales.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles [115]. El Plan propone el desarrollo de productos turísticos sostenibles, como senderos ecológicos y circuitos integrados para la comunidad, fortaleciendo la oferta y consumo de servicios locales. También se dedica a mejorar el acceso a la información y capacitar a los guías locales para generar una mayor conciencia ambiental y evitar que las visitas generen impactos ambientales y sociales negativos.

12.b Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales. Las líneas estratégicas de Producto, Digitalización y Promoción tienen como objetivo

ampliar el alcance del destino turístico a través de acciones vinculadas a las políticas de captura y gestión de datos. Estas acciones permiten evaluar el impacto de las iniciativas propuestas en el desarrollo del turismo y, en consecuencia, en la economía local. Además, este proceso de evaluación ayuda a retroalimentar el sistema, asegurando un ciclo de mejora continua.

OSD 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad [116]. El Plan tiene como objetivo fortalecer y expandir prácticas de turismo responsable que fomenten la conciencia ambiental entre los visitantes y la comunidad local, ayudando a minimizar el impacto ambiental y preservar la naturaleza.

15.4 Para 2030, velar por la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible

15.c Aumentar el apoyo mundial a la lucha contra la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas, en particular aumentando la capacidad de las comunidades locales para promover oportunidades de subsistencia sostenibles

ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible [117]. Este Plan se construyó a partir del aporte de diferentes representantes de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil y la cooperación entre estos agentes será fundamental para su implementación y éxito.

17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible. El Plan conecta las acciones relacionadas con el turismo con objetivos de sostenibilidad más amplios y propone mecanismos de seguimiento y evaluación para seguir el progreso con respecto a los objetivos establecidos y garantizar la coherencia de las políticas a lo largo del tiempo.

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de

recursos de las alianzas. En todas las líneas estratégicas se proponen acciones que incentiven la formación de alianzas, ya sea para ampliar la oferta de productos, ofrecer programas de calificación, mejorar la logística interna, ampliar el alcance de las actividades para dar a conocer el destino y captar nuevos clientes.

Capítulo 8 CONCLUSIONES

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster fue aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de las disciplinas del Máster en Dirección de Proyectos de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Valladolid en la elaboración de un Plan Estratégico de Turismo para el Parque Nacional Catimbau. Mediante el uso de diferentes metodologías, técnicas y herramientas presentadas en el programa, se aspiró presentar lineamientos sólidos y efectivos que contribuyan al desarrollo turístico sostenible de una región extremadamente vulnerable de Brasil.

Para lograr este objetivo, inicialmente se realizó una evaluación detallada del contexto interno y externo del Parque Nacional Catimbau, utilizando herramientas como Análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor y análisis DAFO. En base a los resultados obtenidos se definió la estrategia general del plan, su misión, visión, valores y un conjunto de 26 objetivos estratégicos a cumplir en un periodo de dos años.

Para que este Plan Estratégico de Turismo pueda implementarse, se presentó un plan de proyecto siguiendo el estándar del PMBOK. El proyecto incorpora 25 entregables organizados en cinco líneas de acción y 20 objetos de acción - paquetes de trabajo - para los cuales se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs) e hitos de control, con el fin de dotar a la administración pública de un nivel de detalle que contribuya a su mejor gestión y monitoreando.

La viabilidad y aplicabilidad del plan son evidenciadas por la colaboración entre el Gobierno del Estado de Pernambuco y el Ayuntamiento de Buíque, lo que demuestra el interés de las autoridades locales en promover el turismo sostenible como motor de inclusión social en la región y en recibir colaboración externa para ello. También se reafirman ante el aporte de diferentes actores, como guías turísticos, empresas y prestadores de servicios del segmento, académicos y representantes de instituciones de apoyo al emprendimiento que ya actúan en la región. La participación de estos actores permitió conectar el plan con la vida cotidiana de la región, considerando las limitaciones presupuestarias y técnicas existentes, y resultó en la adhesión a la estrategia de refuerzo, que consiste en mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades, asegurando que el plan sea realista, práctico y alineado con las necesidades y realidad locales. Además, al presentar alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el Plan se posiciona en línea

con una visión global de desarrollo sostenible, contribuyendo a la valorización y preservación de la riqueza natural, histórica y cultural del Parque Nacional Catimbau.

Finalmente, con este trabajo se cree que fue posible presentar una demostración práctica del papel de la Academia y la dirección de proyectos para la mejora y transformación de la sociedad. Se sabe, pero siempre es importante resaltar que el impacto de la Universidad de Valladolid va más allá de sus muros: ahora, también formará parte de la historia del Parque Nacional Catimbau.

Capítulo 9 BIBLIOGRAFÍA

[1] PLANALTO. Presidência da República. Decreto de 13 de dezembro de 2002. Disponible en Internet: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2002/dnn9771.htm#:~:text=Dnn9771&text=D ECRETO%20DE%2013%20DE%20DEZEMBRO,que%20lhe%20confere%20o%20art. [Consulta: 05-02-22]

[2] IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística | Cidades e Estados. Disponible en Internet: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/buique.html>. [Consulta: 06-02-2023]

[3] PLANALTO. Presidência da República. Lei No 9.985, DE 18 DE JULHO DE 2000. Disponible en Internet: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19985.htm [Consulta: 10-03-2023]

[4] PLANALTO. Presidência da República. Lei Nº 9.795 de 27 de abril de 1999. Disponible en Internet: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=9795&ano=1999&ato=b90QTQE9keNpWTc45>. [Consulta: 10-03-2023]

[5] SILVA JÚNIOR, Edvaldo Dias da. Interpretação ambiental, transmissão de conhecimentos e valorização do patrimônio natural do Parque Nacional do Catimbau-PE, brasil. 2018. 149 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Departamento de Ciências Geográficas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Cap. 01. Disponible en Internet: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/32776>. [Consulta: 10-03-2023]

[6] Brasil. Ministério do Turismo. Ecoturismo: orientações básicas. / Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. 2. ed. – Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em Internet <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/segmentacao-do-turismo/ecoturismo-orientacoes-basicas.pdf>. [Consulta: 10-03-2023]

[7] UNESCO. Memoria de la reunión internacional: Geoparques, Turismo Sostenible y Desarrollo Local. En: Conferencia Geoparques, Turismo Sostenible y Desarrollo Local, Mexico City, 2019. 2021. Disponível em Internet: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380262.locale=es>. [Consulta: 14-05-2023]

[8] VICENTE, João Paulo | NAT GEO ILUSTRA: CAATINGA. 2020. Disponível em Internet: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/natgeo-ilustra/caatinga>. [Consulta: 14-05-2023]

[9] MELO, José Iranildo Miranda de. Flora do Parque Nacional do Catimbau, Pernambuco, Brasil: boraginaceae sensu lato. Biotemas. Vol. 25, nº 4, p. 109-120, 2012. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-7925.2012v25n4p109>. Disponível em Internet: https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-Localizacao-da-area-de-estudo-Parque-Nacional-do-Catimbau-PNC-Pernambuco_fig2_314571384. [Consulta: 14-05-2023]

[10] BRASIL, Banco Central do | Calculadora do Cidadão. Disponível em Internet: <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADAOPUBLICO/exibirFormCorrecaoValores.do?method=exibirFormCorrecaoValores>. [Consulta: 31-12-2022]

- [11] ESTADO, Base de Dados do | Indicadores de Pobreza: Período de Referência: 2010. Disponível em Internet: http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=1172&Cod=3. [Consulta: 08-01-2023]
- [12] EDSON, Paulo | Sebrae revela em encontro crescimento econômico de Buíque entre 2017/2019. 2021. Disponível em Internet: <https://buique.pe.gov.br/sebrae-revela-em-encontro-crescimento-economico-de-buique-entre-2017-2019/>. [Consulta: 18-06-2023]
- [13] SILVA, Rodilson | ANÁLISE PESTEL – Ferramenta estratégica. 2020. Disponível em Internet: <https://guiacorporativo.com.br/analise-pestel-ferramenta-estrategica/>. [Consulta: 16-06-2023]
- [14] RODRIGUES, Paloma | Negativa do Ibama à exploração de petróleo na foz do Amazonas foi técnica e deve ser respeitada, diz Marina. 2023. Disponível em Internet: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2023/05/23/eventual-exploracao-na-foz-da-bacia-do-amazonas-tem-que-cumprir-a-lei-diz-marina.ghtml>. [Consulta: 07-06-2023]
- [15] MOURA, Vitória | Ministério do Turismo participa da conferência internacional “Green Destinations”. 2023. Disponível em Internet: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ministerio-do-turismo-participa-da-conferencia-internacional-201cgreen-destinations201d>. [Consulta: 07-06-2023]
- [16] MACIEL, Victor | Unesco incorpora dois geoparques brasileiros em sua Rede Global. 2023. Disponível em Internet: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/unesco-incorpora-dois-geoparques-brasileiros-em-sua-rede-global>. [Consulta: 08-06-2023]

[17] MACIEL, Victor | Pela primeira vez, Ministério do Turismo integra novo Plano para Prevenção e Controle do Desmatamento da Amazônia. Disponível em Internet: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/pela-primeira-vez-ministerio-do-turismo-integra-novo-plano-para-prevencao-e-controle-do-desmatamento-da-amazonia>. [Consulta: 08-06-2023]

[18] TURISMO, Ministério do | CAATINGA:O BIOMA 100% BRASILEIRO. 2023. Disponível em Internet: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/caatinga-o-bioma-100-brasileiro>. [Consulta: 08-06-2023]

[19] FALCÃO, Marina. Lula sai em defesa de Raquel Lyra diante de vaías à governadora. 2023. Disponível em Internet: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2023/03/22/lula-sai-em-defesa-de-raquel-lyra-diante-de-vaiais-a-governadora.ghtml>. [Consulta: 07-06-2023]

[20] MORAES, Lucas | Transparência Internacional aponta que Pernambuco tem "caminho livre" para a corrupção; saiba o motivo. 2022. Disponível em Internet: <https://jc.ne10.uol.com.br/politica/2022/07/15040204-transparencia-internacional-aponta-que-pernambuco-tem-caminho-livre-para-a-corrupcao-saiba-o-motivo.html>. [Consulta: 07-06-2023]

[21] PERNAMBUCO, Governo do Estado de | Governo de Pernambuco lança Programa Anticorrupção. 2023. Disponível em Internet: <https://www.scge.pe.gov.br/governo-de-pernambuco-lanca-programa-anticorrupcao/>. [Consulta: 09-06-2023]

[22] LYRA, Raquel; KRAUSE, Priscila | Plano de Governo 2023-2026. 2023. Disponível em Internet: <https://divulgacandcontas.tse.jus.br/candidaturas/oficial/2022/BR/PE/546/candidatos/170001604087/pje-1633679c-Proposta%20de%20governo.pdf>. [Consulta: 12-03-2023]

[23] BARMONTE, Paulo César | CRONOLOGIA DOS PREFEITOS: ORDEM DECRESCENTE. 2023. Disponible en Internet: <http://www.buique.pe.gov.br/downloads/lista-dos-prefeitos-de-buique.pdf>. [Consulta: 18-05-2023]

[24] GLOBO, G1 | Resultados das Eleições: Buíque, PE. 2020. Disponible en Internet: <https://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/eleicoes/2020/resultado-das-apuracoes/buique.ghtml>. [Consulta: 18-05-2023]

[25] PERNAMBUCO, Tribunal de Contas do Estado de | Índice de Transparência dos Municípios Pernambucanos: ITMPE das Prefeituras. 2020. Disponible en Internet: <https://www.tce.pe.gov.br/internet/index.php/resultado/prefeitura/exercicio-2020>. [Consulta: 18-05-2023]

[26] PERNAMBUCO, Tribunal de Contas do Estado de. Resolução nº 33, de 06 de junio de 2018. Recife, PE: Governo do Estado de Pernambuco, 06 de junio de 2018. Vol. 1, nº 1, p. 1-99. Disponible en Internet: <https://docs.google.com/document/d/1Xwq1ymYoZOtX5v7RvCpqRlR2cmSslHxdqOCJSHRruVc/edit>. [Consulta: 07-06-2023]

[27] EDSON, Paulo | Buíque obtém Índice de 0.82 em Transparência entre os Municípios de Pernambuco. 2021. Disponible en Internet: <https://buique.pe.gov.br/buique-obtem-indice-de-0-82-em-transparencia-entre-os-municipios-de-pernambuco/>. [Consulta: 07-06-2023]

[28] EDSON, Paulo | Prefeitura de Buíque e Sebrae definem novas parcerias para 2023. Disponible en Internet: <https://buique.pe.gov.br/prefeitura-de-buique-e-sebrae-definem-novas-parcerias-para-2023/>. [Consulta: 17-06-2023]

[29] MALI, Tiago | 13 Estados têm mais gente com Bolsa Família do que empregados. 2023. Disponible en Internet: <https://www.poder360.com.br/economia/13-estados-tem-mais-gente-com-bolsa-familia-do-que-empregados/>. [Consulta: 16-06-2023]

[30] PERNAMBUCO, Diário de | Pernambuco tem o quarto menor rendimento domiciliar per capita do Brasil. 2023. Disponible en Internet: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2023/02/pernambuco-tem-o-quarto-menor-rendimento-domiciliar-per-capita-do-bras.html>. [Consulta: 16-06-2023]

[31] COMMERCIO, Jornal do | Pernambuco é pior estado do Brasil para fazer negócios, diz Banco Mundial. 2021. Disponible en Internet: <https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2021/06/12368245-pernambuco-e-pior-estado-do-brasil-para-fazer-negocios-diz-banco-mundial.html>. [Consulta: 17-06-2023]

[32] PERNAMBUCO, Folha de | Pernambuco tem destaque nas receitas turísticas. 2018. Disponible en Internet: <https://www.folhape.com.br/economia/pernambuco-tem-destaque-nas-receitas-turisticas/59846/>. [Consulta: 17-06-2023]

[33] ASSUNÇÃO, Fabiani | Turismo viveu ano de recuperação em 2022; em PE, segmento comemora alta pós pandemia. 2022. Disponible en Internet: <https://movimentoeconomico.com.br/economia/2022/12/31/turismo-viveu-ano-de-recuperacao-em-2022-em-pe-segmento-comemora-alta-pos-pandemia/#:~:text=O%20Turismo%20de%20Pernambuco%2C%20que,pela%20pandemia%20da%20covid%2D19>. [Consulta: 16-06-2023]

[34] COMMERCIÓ, Jornal do | Pernambuco conhece suas 7 maravilhas. 2007. Disponible en Internet: <https://ne10.uol.com.br/canal/entretenimento/turismo/noticia/2007/12/22/pernambuco-conhece-suas-7-maravilhas-146841.php>. [Consulta: 17-06-2023]

[35] WIKIPÉDIA | Sete maravilhas de Pernambuco. 2009. Disponible en Internet: https://pt.wikipedia.org/wiki/Sete_maravilhas_de_Pernambuco#:~:text=O%20concurso%20foi%20inspirado%20na,qual%20sa%C3%ADram%20as%20sete%20vencedoras. [Consulta: 17-06-2023]

[36] TVPOP | Globo alcança maior audiência da TV em 2022 com final da Copa do Brasil. 2022. Disponible en Internet: <https://www.tvpop.com.br/99114/audiencias-19-outubro-globo-alcanca-maior-audiencia-da-tv-em-2022-com-final-da-copa-do-brasil/>. [Consulta: 18-06-2023]

[37] NATELINHA | Mar do Sertão se recupera e tem melhor Ibope em quase um mês Veja mais em: <https://natelinha.uol.com.br/audiencias/2023/01/04/mar-do-sertao-se-recupera-e-tem-melhor-ibope-em-quase-um-mes-192234.php>. 2023. Disponible en Internet: <https://natelinha.uol.com.br/audiencias/2023/01/04/mar-do-sertao-se-recupera-e-tem-melhor-ibope-em-quase-um-mes-192234.php>. [Consulta: 18-06-2023]

[38] AMONOVÉLAS | Mar do Sertão – tabela com audiência detalhada da novela da Globo. 2023. Disponible en Internet: <https://amonovelas.com.br/audiencia/mar-do-sertao-tabela-com-audiencia-detalhada-da-novela-da-globo/#:~:text=%20A%20audi%C3%Aancia%20da%20reprise%20do,geral%20de%2019%2C24%20pontos>. [Consulta: 18-06-2023]

[39] FRITSCHÉ, Ricardo; OLIVEIRA, Alexandre; LEMANN, Fundação | QEDU - Buíque. 2019. Disponible en Internet: <https://qedu.org.br/municipio/2602803-buique>. [Consulta: 15-06-2023]

[40] BRASIL, Terras Indígenas no. Terra Indígena Kapinawá. Disponible en Internet: <https://terrasindigenas.org.br/pt-br/terras-indigenas/3720>. [Consulta: 15-06-2023]

[41] IPATRIMÔNIO. Buíque – Quilombos Sítio Mundo Novo e Façola. Disponible en Internet: <https://www.ipatrimonio.org/buique-quilombos-sitio-mundo-novo-e-facola/#!/map=38329&loc=-8.620356367882286,-37.14105784893036,17>. [Consulta: 15-06-2023]

[42] BUÍQUE. Parque Nacional do Catimbau. Disponivle em Internet: <https://buique.pe.gov.br/parque-nacional-do-catimbau/> [Consulta: 11-06-2023]

[43] CATIMBAU, Vale do. Parque Nacional do Catimbau. Disponible em Internet: <https://valedocatimbau.com/> [Consulta: 11-06-2023]

[44] Vale do Catimbau Oficial (@valedocatimbau_oficial) • Fotos y videos de Instagram. Disponible en Internet: https://www.instagram.com/valedocatimbau_oficial/. [Consulta: 11-06-2023]

[45] Vale do Catimbau (@do_catimbau) • Tweets, fotos y videos de Twitter. Disponible en Internet: https://twitter.com/do_catimbau. [Consulta: 11-06-2023]

[46] Vale do Catimbau (@nocatimbau) • Fotos y videos de Facebook. Disponible en Internet: <https://www.facebook.com/nocatimbau>. [Consulta: 11-06-2023]

[47] Vale do Catimbau (@valedocatimbau) • Fotos y videos de Facebook. Disponible en Internet: <https://www.facebook.com/valedocatimbau/>. [Consulta: 11-06-2023]

[48] Vale do Catimbau (@valedocatimbau) • Fotos y videos de TikTok. Disponible en Internet: <https://www.tiktok.com/@valedocatimbau> [Consulta: 11-06-2023]

[49] Vale do Catimbau - Buíque (@valedocatimbaubuique) • Fotos y videos de TikTok. Disponible en Internet: <https://www.tiktok.com/@valedocatimbau> [Consulta: 11-06-2023]

[50] Vale do Catimbau Tur (@valedocatimbautur) • Fotos y videos de Instagram. Disponible en Internet: <https://www.instagram.com/valedocatimbautur/>. [Consulta: 11-06-2023]

[51] Vale do Catimbau (@valedocatimbau) • Fotos y videos de Instagram. Disponible en Internet: <https://www.instagram.com/valedocatimbau/>. [Consulta: 11-06-2023]

[52] Associação dos Condutores de Turismo (@aconturc.oficial) • Fotos y videos de Instagram. Disponible en Internet: <https://www.instagram.com/aconturc.oficial/>. [Consulta: 11-06-2023]

[53] SILVA, Francielly Oliveira da; FABRICANTE, Juliano Ricardo. Invasão biológica no Parque Nacional Do Catimbau, Pernambuco, Brasil. Revista de Ciências Ambientais, Itabaiana, Vol. 13, nº 2, p. 15-24, 26 de agosto del 2019. Centro Universitario La Salle - UNILASALLE. <http://dx.doi.org/10.18316/rca.v13i2.5576>. Disponible en Internet:

https://www.researchgate.net/publication/335404548_Invasao_Biologica_no_Parque_Nacional_do_Catimbau_Pernambuco_Brasil. [Consulta: 20-06-2023]

[54] PLANALTO. Presidência da República. Decreto nº 7.381, de 2 de dezembro de 2010. Disponível em Internet: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7381.htm [Consulta: 21-06-2023]

[55] PLANALTO. Presidência da República. Decreto nº 2.181, de 20 de março de 1997. Disponível em Internet: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2181.htm [Consulta: 21-06-2023]

[56] PLANALTO. Presidência da República. Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002. Disponível em Internet: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4340.htm [Consulta: 21-06-2023]

[57] PLANALTO. Presidência da República. Decreto nº 4.281, de 25 de junho de 2002. Disponível em Internet: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4281.htm [Consulta: 21-06-2023]

[58] PLANALTO. Presidência da República. LEI Nº 8.623, DE 28 DE JANEIRO DE 1993. Disponível em Internet: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8623.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.623%2C%20DE%2028%20DE%20JANEIRO%20DE%201993.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20profiss%C3%A3o%20de,%C3%A9%20regulado%20pela%20presente%20Lei. [Consulta: 21-06-2023]

[59] NORMAS. NBR15401 DE 05/2014. Disponible en Internet: <https://www.normas.com.br/visualizar/abnt-nbr-nm/25581/nbr15401-meios-de-hospedagem-sistema-de-gestao-da-sustentabilidade-requisitos> [Consulta: 21-06-2023]

[60] NORMAS. NBR15505-2 DE 07/2019. Disponible en Internet: <https://www.normas.com.br/visualizar/abnt-nbr-nm/27003/nbr15505-2-turismo-de-aventura-caminhada-parte-2-classificacao-de-percursos> [Consulta: 21-06-2023]

[61] UNIVERSIDADES, Santander. 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. 2022. Disponible en Internet: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>. [Consulta: 19-06-2023].

[62] FERNANDES, Maria Luísa. VALE DO CATIMBAU: conheça o vale do catimbau, parque onde foi gravada a novela da Globo 'mar do sertão'. Conheça o Vale do Catimbau, parque onde foi gravada a novela da Globo 'Mar do Sertão'. 2023. Rádio Jornal. Disponible en Internet: <https://radiojornal.ne10.uol.com.br/entretenimento/2023/02/15181409-vale-do-catimbau-conheca-o-vale-do-catimbau-parque-onde-foi-gravada-a-novela-da-globo-mar-do-sertao.html>. [Consulta: 19-06-2023].

[63] Aliana Ayres (@aliana_ayresyoga) • Fotos y videos de Instagram. Disponible en Internet: https://www.instagram.com/aliana_ayresyoga/. [Consulta: 19-06-2023]

[64] BUÍQUE, Prefeitura da Cidade de. Museu e Casa da Cultura. 2022. Disponible en Internet: <https://buique.pe.gov.br/museu-e-casa-da-cultura/>. [Consulta: 16-06-2023].

[65] AMARAL, Marília Perazzo Valadares do. Os Sítios de Registros Rupestres em Buíque, Venturosa e Pedra (PE) no contexto da geopaisagem. 2007. Universidade Federal

de Pernambuco. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Arqueologia. Disponível em Internet: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/715/1/arquivo2370_1.pdf [Consulta: 16-06-2023]

[66] BARMONTE, Paulo César. Espaço Municipal de Artes Carlos Henrique Benício. 2022. Disponível em Internet: <https://oqqbuiquetem.com.br/espaco-municipal-de-artes/>. [Consulta: 16-06-2023]

[67] DICASTRO, Yasmim. Nossos Mestres: LUIZ BENÍCIO. 2022. Disponível em Internet: <https://www.artesanatodepernambuco.pe.gov.br/pt-BR/mestres/luiz-benicio-mestre/mestre>. [Consulta: 16-06-2023].

[68] SAMPAIO, Amanda. Luiz Benício o artesão de valor que leva Buíque para o mundo. 2018. Disponível em Internet: <https://buique.pe.gov.br/luiz-benicio-o-artesao-de-valor-que-leva-buique-para-o-mundo/>. [Consulta: 06-06-2023].

[69] ARTESOL. Buíque - Pernambuco. 2022. Disponível em Internet: https://www.artesol.org.br/buique_pernambuco. [Consulta: 16-06-2023].

[70] PE, Sesc. Sesc celebra a cultura dos povos indígenas em Buíque. 2019. Dupla Comunicação. Disponível em Internet: <https://www.sescpe.org.br/2019/10/22/sesc-celebra-a-cultura-dos-povos-indigenas-em-buique/>. [Consulta: 16-06-2023].

[71] CARUARU, G1. Comunidade Quilombola comemora Dia da Consciência Negra em Buíque. 2019. Disponível em Internet: <https://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2019/11/17/comunidade-quilombola-comemora-dia-da-consciencia-negra-em-buique.ghtml>. [Consulta: 16-06-2023].

[72] EMPETUR, Empresa de Turismo de Pernambuco. CADASTUR. 2022. Disponible en Internet: <https://www.empetur.pe.gov.br/cadastur>. [Consulta: 24-06-2023].

[73] BUÍQUE, Prefeitura da Cidade de. Unidades de Saúde. 2022. Disponible en Internet: <https://buique.pe.gov.br/unidades-de-saude/>. [Consulta: 15-06-2023].

[74] CULTURA, Secretaria de. Pernambuco é agraciado com selo internacional Safe Travels. 2020. Disponible en Internet: <https://www.cultura.pe.gov.br/canal/servico/pernambuco-e-agraciado-com-selo-internacional-safe-travels/>. [Consulta: 17-06-2023].

[75] NORDESTE, Adit. Selo vai atestar qualidade do turismo em Pernambuco. 2008. Disponible en Internet: <https://www.opantaneiro.com.br/turismo/selo-vai-atestar-qualidade-do-turismo-em-pernambuco/71268/>. [Consulta: 18-06-2023].

[76] COMMERCIO, Jornal do. Primeira vinícola do Agreste de Pernambuco se prepara para abrir as portas em Garanhuns. Disponible em Internet: <https://jc.ne10.uol.com.br/colunas/turismo-de-valor/2020/07/11954067-primeira-vinicola-do-agreste-de-pernambuco-se-prepara-para-abrir-as-portas-em-garanhuns.html> [Consulta: 15-06-2023]

[77] CARUARU, G1. 5ª edição do 'Buíque Frio - Festival de Queijos, Vinhos e Sabores' tem início nesta quinta-feira (25). 2019. Disponible en Internet: <https://g1.globo.com/pe/caruaru-regiao/noticia/2019/07/25/5a-edicao-do-buique-frio-festival-de-queijos-vinhos-e-sabores-tem-inicio-nesta-quinta-feira-25.ghtml>. [Consulta: 15-06-2023].

[78] IPHAN, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Parque Nacional Serra da Capivara (PI). 2022. Disponible en Internet: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/42#:~:text=Em%201993%2C%20o%20Parque%20passou,grande%20valor%20est%C3%A9tico%20e%20arqueol%C3%B3gico.https://www.empetur.pe.gov.br/cadastur>. [Consulta: 18-06-2023].

[79] Parque Nacional Serra da Capivara (@parnaserradacapivaraoficial) • Fotos y videos de Instagram. Disponible en Internet: <https://www.instagram.com/parnaserradacapivaraoficial/> [Consulta: 17-06-2023].

[80] ICMBIO Serra da Capivara (@icmbioserradacapivara) • Mapas, links, fotos y videos de ICMBIO. Disponible en Internet: <https://linktr.ee/icmbioserradacapivara> [Consulta: 18-06-2023].

[81] ICMBIO, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Informações Sobre Visitação – Parna da Serra da Capivara. 2022. Disponible en Internet: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/unidade-de-conservacao/unidades-de-biomas/caatinga/lista-de-ucs/parna-da-serra-da-capivara/informacoes-sobre-visitacao-2013-parna-da-serra-da-capivara>. [Consulta: 18-06-2023].

[82] FUMDHAM. Fundação Museu do Homem Americano. Disponible en Internet: <http://fumdham.org.br/> [Consulta: 18-06-2023].

[83] PAREDES, Vida sem. Serra da Capivara, Piauí: como visitar. Disponible en Internet: <https://vidasemparedes.com.br/serra-da-capivara-piaui/> [Consulta: 18-06-2023].

[84] VIAJENTO. Serra da Capivara – Circuito do Boqueirão da Pedra Furada. Disponible en Internet: <https://viajento.com/2023/03/17/serra-da-capivara-pedra-furada/> [Consulta: 18-06-2023].

[85] FUMDHAM. Fundação Museu do Homem Americano. Museus. Disponible en Internet: <http://fumdham.org.br/museus/#post-1191> [Consulta: 18-06-2023].

[86] BRAZILIENSE, Correio. Passeios interativos. Desfrute de novas experiências na Serra da Capivara. 2019. Disponible en Internet: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/turismo/2019/01/19/interna_turismo,731216/turismo-no-piaui.shtml. [Consulta: 18-06-2023].

[87] PIRES, Toni. Los tesoros arqueológicos escondidos. 2014. Disponible en Internet: https://elpais.com/internacional/2014/05/17/album/1400282088_118759.html#foto_gal_1. [Consulta: 18-06-2023].

[88] PIAUÍ, Conheça O. Museu da Natureza na Serra da Capivara: o único no Brasil sobre a evolução da natureza. 2019. Disponible en Internet: <https://www.conhecaopiaui.com/noticia/museu-da-natureza-na-serra-da-capivara-o-unico-no-brasil-sobre-a-evolucao-da-natureza>. [Consulta: 17-06-2023].

[89] PÁGINA22. Na Caatinga, o Museu da Natureza renasce das cinzas. Disponible en Internet: <https://pagina22.com.br/2018/12/18/na-caatinga-o-museu-da-natureza-renasce-das-cinzas/> [Consulta: 17-06-2023]

[90] HISTÓRIA, Bodega da. Sítio Arqueológico Furna do Estrago. 2012. Disponible en Internet: <https://bodegadahistoria.wordpress.com/2012/01/17/sitio-arqueologico-furna-do-estrago/>. [Consulta: 19-06-2023].

[91] LIMA, Ana Patrícia; LIMA, Jeannette Maria Dias de. Brejo da Madre de Deus – Sítio Arqueológico de Furna do Estrago. Disponible en Internet: <https://www.ipatrimonio.org/brejo-da-madre-de-deus-sitio-arqueologico-de-furna-do-estrago/#!/map=38329&loc=-8.13413518311189,-36.4057731628418,14>. [Consulta: 19-06-2023].

[92] COSTA, Priscilla. Serra do Giz está a um passo de se tornar uma UC. 2018. Disponible en Internet: <https://www.folhape.com.br/noticias/serra-do-giz-esta-a-um-passo-de-se-tornar-uma-uc/64743/>. [Consulta: 19-06-2023].

[93] CPRH, Agência Estadual de Meio Ambiente. RVS Serra do Giz. 2022. Disponible en Internet: <https://www2.cprh.pe.gov.br/uc/rvs-serra-do-giz/>. [Consulta: 19-06-2023].

[94] VENTUROSOSA, Prefeitura da Cidade de. Pontos Turísticos: parque da pedra furada. Parque da Pedra Furada. 2022. Disponible en Internet: <https://venturosa.pe.gov.br/cidade/pontos-turisticos/>. [Consulta: 06-06-2023].

[95] ALMEIDA, Novais. Pedra Furada - Venturosa. 2022. Disponible en Internet: <https://www.visiteobrasil.com.br/nordeste/peernambuco/ecoturismo/conheca/pedra-furada-venturosa>. [Consulta: 19-06-2023].

[96] Tripadvisor (@tripadvisor) • Fotos de Tripadvisor. Disponible en Internet: https://www.tripadvisor.es/LocationPhotoDirectLink-g5323412-i127356754-Venturosa_State_of_Pernambuco.html#127356756. [Consulta: 19-06-2023].

[97] ARAÚJO, Tiago de Melo; GUEIROS, Mariana Dantas; SANTOS, Clélio Cristiano dos. AVALIAÇÃO DE IMPACTOS SÓCIOAMBIENTAIS NA COMUNIDADE DO

BOI BRANCO - IATI (PE). 2009. Disponible en Internet: <http://www.eventosufrpe.com.br/jepex2009/cd/resumos/r0829-2.pdf>. [Consulta: 19-06-2023].

[98] NEPSO, Nossa Escola Pesquisa sua Opinião. SÍTIO ARQUEOLÓGICO BOI BRANCO: PATRIMÔNIO E PRESERVAÇÃO. 2022. Disponible en Internet: http://www.nepso.net/projeto/1195/sitio_arqueologico_boi_branco_patrimonio_e_preservacao. [Consulta: 19-06-2023].

[99] OSMAN, Ahmad; ASANO, Laryssa. Trecho turístico do Parque Nacional da Serra da Capivara: entaves, análise e propostas de melhoria. 2017. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2017. Cap. 01. Disponible en Internet: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/conexao-local/conexao_local_2017_-_serra_da_capivara.pdf. [Consulta: 18-06-2023].

[100] TURISMO, Ministério do. Região que abriga a Serra da Capivara receberá R\$ 6,5 milhões para infraestrutura turística. 2020. Disponible en Internet: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2020/07/regiao-que-abriga-a-serra-da-capivara-recebera-r-6-5-milhoes-para-infraestrutura-turistica>. [Consulta: 19-06-2023].

[101] REPSOL. Tecnologia e innovación – Cadena de Valor. Disponible en Internet. <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/cadena-de-valor/index.cshtml> [Consulta: 21-02-2023]

[102] Miličević, Katarina. Projecto co-financed by the European Regional Development Fund. Tourism value chain and sustainability certification. Disponible en Internet: https://sustainablelabels.eu/wp-content/uploads/2021/07/2_Value-chain_K.Milicevic.pdf [Consulta: 28-02-2023]

[103] MEDINA, Irina Serrano. Plan Estratégico de Turismo para el Ayuntamiento de Ponferrada. 2022. 113 f. Trabajo Fin de Máster. Máster en Dirección de Proyectos, Departamento de Organización de Empresas y C.I.M., Universidad de Valladolid, Valladolid, 2022. Cap. 01. Disponible en Internet: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52250>. [Consulta: 21-02-2023]

[104] MORAS, Alberto Masa; ILLANA, Concepción Rodríguez. Destinos turísticos más sostenibles e inteligentes basados en datos: actuar para transformar. 2016. Disponible en Internet: <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/destinos-turisticos-mas-sostenibles-inteligentes-basados-datos-actuar-para-transformar>. [Consulta: 26-06-2023].

[105] ESPAÑA, Gobierno de. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Herramienta DAFO. Disponible en Internet: <https://dafo.ipyme.org/Home> [Consulta: 28-06-2023]

[106] GOMES, Gustavo. Matriz SWOT Cruzada: O que é e como utilizar essa ferramenta como aliada do seu negócio. O que é e como utilizar essa ferramenta como aliada do seu negócio. 2022. Disponible en Internet: <https://www.agendor.com.br/blog/swot-cruzada/>. [Consulta: 29-06-2023].

[107] Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) - Sexta edición. Pennsylvania: Project Management Institute. [Consulta: 29-06-2023].

[108] Matriz de Probabilidad e Impacto. Material de la asignatura Gestion de Riesgos. Máster Dirección de Proyectos. Universidad de Valladolid – España. Curso 2022 - 2023

[109] ONU. Objetivos de Desarrollo Sostenible. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. [Consulta: 02-07-2023].

[110] ONU. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>. [Consulta: 02-07-2023].

[111] ONU. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>. [Consulta: 02-07-2023].

[112] ONU. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>. [Consulta: 02-07-2023].

[113] ONU. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>. [Consulta: 02-07-2023].

[114] ONU. Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>. [Consulta: 02-07-2023].

[115] ONU. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>. [Consulta: 02-07-2023].

[116] ONU. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/biodiversity/>. [Consulta: 02-07-2023].

[117] ONU. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. 2015. Disponible en Internet: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>. [Consulta: 02-07-2023].

Capítulo 10 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de los principios que deben orientar la educación ambiental en Brasil [5].	13
Tabla 2 - Ingresos de los clasificados como pobres y pobres extremos de Buíque [12].	16
Tabla 3 - Síntesis del análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.	30
Tabla 4 – Síntesis del análisis externo aplicando las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.	50
Tabla 5 – Síntesis del análisis de la Cadena de Valor del Parque Naacional Catimbau. Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 6 - Escala de clasificación de riesgos según probabilidad de ocurrencia. [103]	111
Tabla 7 - Escala de clasificación de riesgos según impacto [103].	112
Tabla 8 - Convenciones de la matriz de categorización de riesgos [108].	112

Capítulo 11 ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 -Ubicación geográfica del Parque Nacional Catimbau [9].	15
Figura 2 - Última actualización de la pirámide de población del municipio de Buíque.	16
Figura 3 - Total Anual de Turistas Contados entre 2012 y 2016. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 4 - Origen de los turistas entre 2012 y 2016. Fuente: Elaboración propia.	32
Figura 5 - Número total mensual de turistas contabilizados entre septiembre de 2021 y mayo de 2023. Fuente: Elaboración propia.	33
Figura 6 - Suma del total de visitantes entre 2012 y 2016 y el total de visitantes contabilizados en 2021, 2022 y 2023. Fuente: Elaboración propia.	33
Figura 7 - Ruta de Senderismo “Trilha da Igrejinha” [62].	35
Figura 8 - Ruta de Senderismo “Pedra do Cachorro” [51].	35
Figura 9 - Ruta de Senderismo “Trilha do Santuário” [51].	35
Figura 10 - "Cachoeira Seca", una de las cascadas temporales del Parque [51].	35
Figura 11 – Pinturas rupestres ubicadas en Parque Nacional Catimbau. [51].	36
Figura 12 - Pinturas rupestres ubicadas en Parque Nacional Catimbau [51].	36
Figura 13 - Paisaje nocturna de la ruta de senderismo “Trilha da Igrejinha” [44].	36
Figura 14 - Reunión de grupo de yoga en parte del “Sendero del Santuario” [63].	36
Figura 15 - Obra en madera muerta a la venta en taller [69].	38
Figura 16 - Parte de la Tribu Kapinawá. [70].	38
Figura 17 - Mujeres de la Comunidad Quilombola Novo Mundo [71].	38
Figura 18 - Número de establecimientos de alojamiento por tipo. Fuente: Elaboración propia.	40
Figura 19 – Estructura turística en el Parque Nacional Serra da Capivara [83].	44
Figura 20 - Centro de Visitantes en el Parque Nacional Serra da Capivara. [84].	44
Figura 21 - Vista exterior del Museo del Hombre Americano [86].	44
Figura 22 - Parte de la exposición del Museo [87].	44
Figura 23 – Vista exterior del Museo de la Naturaleza. [88].	45
Figura 24 – Vista interior del Museo de la Naturaleza [89].	45
Figura 25 - Parte de las pinturas rupestres encontradas el Sitio arqueológico “Furna do Estrago” [90].	45
Figura 26 - Huellas de excavaciones en el Sitio arqueológico “Furna do Estrago” [90].	45
Figura 27 - Bioma característico de “Serra do Giz” [93].	46
Figura 28 – Hallazgos arqueológicos en “Serra do Giz” [93].	46
Figura 29 - Vista desde Pedra Furada. Fuente: Visitobrasil [95].	46
Figura 30 - Depredaciones en pinturas rupestres. Fuente: TripAdvisor [96].	46
Figura 31 - Hallazgos arqueológicos en “Sítio Boi Branco” [98].	47
Figura 32 - Alta degradación del entorno del “Sítio Boi Branco” [98].	47
Figura 33 - Análisis de Municipios en Catastur. Fuente: elaboración propia.	48
Figura 34 - Propuesta de Cadena de Valor enfocada en el análisis de destinos turísticos desarrollado por Jonker [103].	52
Figura 35 – EDT del plan de proyecto para ejecución del Plan Estratégico para el Parque Nacional Catimbau. Fuente: Elaboración propia.	77
Figura 36 - Versión final del cronograma en Project. Fuente: Elaboración propia.	101
Figura 37 - Criterios de Clasificación de Actores según su importancia. Fuente: Elaboración propia.	102
Figura 38 - Clasificación de los Stakeholders en la Matriz Poder x Interés. Fuente: Elaboración propia.	103
Figura 39 - Matriz de Categorización de Riesgos [108].	112
Figura 40 - Presentación de los ODS de la ONU [109].	121