

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1778>

# Gestión y desarrollo sostenible del turismo rural en Ñeembucú: brechas, estrategias y oportunidades de articulación regional, año 2025

*Management and Sustainable Development of Rural Tourism in Ñeembucú: Gaps, Strategies, and Opportunities for Regional Coordination, 2025*

**Alberto Andrés Luque Almeida**  
[luque\\_aala@hotmail.com](mailto:luque_aala@hotmail.com)

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas  
Pilar, Paraguay

*Artículo recibido: 10 octubre 2025 -Aceptado para publicación: 18 noviembre 2025  
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

## RESUMEN

El estudio examina las brechas de la oferta turística y el potencial del turismo rural en Ñeembucú, enfatizando la necesidad de identificar deficiencias en infraestructura y promoción para aprovechar su potencial socioeconómico y ambiental. Mediante un enfoque descriptivo, se aplicaron encuestas a ocho propietarios de emprendimientos turísticos con el fin de evaluar percepciones sobre infraestructura, articulación del producto, acciones promocionales y soporte institucional y entrevistas a representantes de turismo del departamento. Los resultados muestran un consenso sobre la capacidad del turismo rural para generar empleo y diversificar la economía local, siempre que exista mayor cooperación. Sin embargo, persisten brechas críticas en la calidad del alojamiento, la autenticidad gastronómica y la eficiencia de los servicios básicos. La mayor limitación identificada es la promoción, percibida como discontinua e insuficiente, agravada por la ausencia de circuitos integrados, la falta de un producto claramente estructurado y la escasa asistencia técnica institucional. En contraste, los referentes del sector señalan avances en la gestión del turismo sostenible, destacando la coordinación interinstitucional, la participación del sector privado, la colaboración académica y modelos de cofinanciamiento. Asimismo, reconocen el potencial asociado a iniciativas como la Ruta PY19, “Marca Ciudad Pilar” y programas de certificación ambiental. No obstante, enfatizan que el principal desafío es consolidar políticas de Estado que aseguren continuidad y visión a largo plazo. La investigación concluye que Ñeembucú se encuentra en un momento decisivo, donde la visión estratégica convive con limitaciones operativas. Se recomienda institucionalizar políticas estables, fortalecer alianzas público-privadas y desarrollar programas sistemáticos de asistencia técnica y promoción articulada que permitan convertir el potencial de la región en un crecimiento turístico sostenible.

*Palabras clave:* Brechas de oferta, desarrollo turístico, gobernanza, turismo rural

## ABSTRACT

The study examines the gaps in the tourism supply and the development potential of rural tourism in the Ñeembucú region, emphasizing the need to identify deficiencies in infrastructure and promotion in order to fully leverage its socioeconomic and environmental potential. Using a descriptive approach, surveys were administered to eight owners of tourism enterprises to assess their perceptions of infrastructure, product articulation, promotional actions, and institutional support, complemented by interviews with departmental tourism representatives. The results reveal a consensus regarding the capacity of rural tourism to generate employment and diversify the local economy, provided that stronger cooperation is achieved. However, critical gaps persist in the quality of accommodation, the authenticity of gastronomic offerings, and the efficiency of basic services. The most significant limitation identified is promotion, which is perceived as discontinuous and insufficient, exacerbated by the absence of integrated circuits, the lack of a clearly structured tourism product, and limited institutional technical assistance. In contrast, sector representatives highlight progress in sustainable tourism management, underscoring inter-institutional coordination, private-sector participation, academic collaboration, and co-financing models. They also recognize the potential associated with initiatives such as Route PY19, the “Pilar City Brand” program, and environmental certification efforts. Nevertheless, they stress that the main challenge is the consolidation of long-term public policies that ensure continuity. The study concludes that Ñeembucú is at a decisive juncture where strategic vision coexists with operational limitations. It recommends institutionalizing stable policies, strengthening public-private partnerships, and developing systematic technical assistance programs and coordinated promotional strategies capable of transforming the region’s potential into sustainable tourism growth.

*Keywords:* supply gaps, tourism development, governance, rural tourism

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Atribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha marcado una evolución significativa en la industria turística, desplazándose de un enfoque masivo y estandarizado hacia modelos más segmentados que valoran la autenticidad, el bienestar y el aporte al desarrollo local. En este panorama, el turismo rural se ha consolidado como una herramienta fundamental para la diversificación económica y el fortalecimiento social de regiones periféricas (Schenkel, 2024). La Organización Mundial del Turismo, ahora ONU Turismo, subraya el rol del sector como pilar esencial para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular la Meta 8.9, que promueve un turismo enfocado en la creación de empleo y la promoción de la cultura y los productos locales (Moral Cuadra & Orgaz Agüera, 2017).

Investigaciones recientes enfatizan que la resiliencia del turismo global después de la pandemia se basa en la descentralización de la oferta y la capacidad de adaptación de los destinos (Lane y otros, 2022). Los entornos rurales, con sus vastos espacios abiertos y su potencial para ofrecer experiencias culturales profundas, se han vuelto un atractivo clave para un viajero que busca valor y conexión genuina. No obstante, para que el turismo rural alcance una verdadera sostenibilidad y evite prácticas extractivas, requiere una gestión estratégica que proteja el capital natural y cultural, empoderando a las comunidades locales como protagonistas de la experiencia turística (Navarro y otros, 2021, citado en Lane y otros, 2022).

### Contexto del Desarrollo Turístico en Paraguay y Ñeembucú

El contexto paraguayo, históricamente centrado en el agronegocio y el comercio, ha reconocido formalmente al turismo como un sector productivo emergente de alto potencial socioeconómico (Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR), 2024). Esta visión estratégica se plasma en el Plan Maestro de Desarrollo Sostenible del Sector Turístico del Paraguay 2019-2026 (Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR), 2019), cuyo objetivo principal es incrementar la competitividad y estructurar la oferta nacional, priorizando el desarrollo de productos turísticos de base territorial fuera de los principales centros urbanos. La Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR) ha impulsado la descentralización, reconociendo el valor patrimonial y cultural de los departamentos interiores. Sin embargo, la literatura especializada apunta que la implementación efectiva de esta planificación enfrenta barreras como la insuficiente inversión en infraestructura y la limitada capacidad institucional local para la gestión de proyectos, lo que genera una desarticulación intersectorial que obstaculiza la capitalización de los recursos turísticos (Sutty-Segovia, 2024).

El Departamento de Ñeembucú posee una configuración geográfica e histórica única, con su ubicación definida por los ríos Paraguay y Tebicuary al sur creando un ecosistema de esteros y bañados de alto valor ecoturístico. Además, la región es un reservorio del patrimonio histórico de la Guerra de la Triple Alianza, constituyendo un activo clave para el turismo cultural y de

memoria (Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR), 2020). La capital departamental, Pilar, funciona como nodo logístico y administrativo, concentrando servicios e infraestructura. La ejecución de la Defensa Costera de Pilar, que incluye una Avenida Costanera y un Parque Lineal (Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC), 2025), representa una transformación fundamental que exige una Gestión Estratégica para articular el desarrollo urbano con el potencial de las áreas rurales, maximizando el beneficio departamental.

Más allá del núcleo urbano, las compañías rurales como Camba Cuá, Valle Apuá, Yataity y Medina son el epicentro del potencial turístico rural. En ellas se mantienen tradiciones locales, una gastronomía auténtica y un paisaje escénico inigualable. Diversas actividades, como ferias gastronómicas, exhibiciones ecuestres, y circuitos emergentes como *Javya 'ha* y *Capibara*, ponen en valor la identidad y la producción local, respaldadas por iniciativas como la Asociación de Productores Locales y la Asociación de Pequeños y Medianos Ganaderos de Ñeembucú. Adicionalmente, el recurso hídrico, ejemplificado por el arroyo Ñeembucú y las prácticas de avistamiento de aves, ofrece un potencial de crecimiento significativo en el turismo de naturaleza. Pese a estas oportunidades, estas valiosas experiencias e iniciativas permanecen desarticuladas y con escasa vinculación al circuito turístico formal.

Pese al alto potencial descrito, el turismo rural en Ñeembucú se caracteriza por una profunda desarticulación y fragmentación institucional. Persiste una brecha notable entre la riqueza territorial (geográfica, cultural y productiva) y la limitada oferta turística estructurada, lo que impide generar sinergias efectivas entre los atractivos naturales, las iniciativas comunitarias y los eventos locales.

Los principales obstáculos preliminarmente identificados por la planificación sectorial incluyen: a) Déficit en infraestructura y servicios de soporte en las compañías rurales; b) Baja capacidad de gestión local y limitada viabilidad para el desarrollo de proyectos turísticos; y c) Insuficiente participación e integración comunitaria en la cadena de valor, lo cual compromete la sostenibilidad social del sector (Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR), 2020).

La ausencia de un modelo de gestión estratégica que analice rigurosamente estas brechas y oportunidades impide que el turismo rural se consolide como un motor de desarrollo socioeconómico sostenible. Este vacío estratégico es el foco central de la presente investigación.

La hipótesis de este estudio parte de la constatación de que en la actualidad no se cuenta con un modelo de gestión estratégica que permita identificar y aprovechar de manera sistemática las brechas y oportunidades existentes en el turismo rural del departamento de Ñeembucú. Esta carencia limita la posibilidad de transformar su potencial turístico en una oferta sostenible, competitiva e inclusiva desde el punto de vista social y económico. Por ello, se plantea que la implementación de un modelo de gestión estratégica orientado al diagnóstico de dichas brechas y oportunidades resulta fundamental para impulsar el desarrollo integral del turismo rural en la región.

Para avanzar con esta investigación se plantea como objetivo general analizar las oportunidades y diagnosticar las brechas estructurales del turismo rural en las compañías de Pilar, Paraguay, para establecer lineamientos de gestión estratégica orientados a un desarrollo socioeconómico sostenible en la región de Ñeembucú.

La relevancia de este estudio se manifiesta en tres dimensiones interrelacionadas que permiten comprender su aporte integral al desarrollo del turismo rural en Ñeembucú. En primer lugar, desde una perspectiva teórica, la investigación contribuye significativamente a la literatura existente sobre gestión territorial y desarrollo rural sostenible en economías emergentes. En este sentido, pone de relieve la importancia de construir un modelo de gobernanza participativa que fomente la articulación intersectorial, elemento clave para lograr un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales del territorio (ONU Turismo, 2022).

En segundo lugar, desde el enfoque metodológico, el estudio propone un modelo de diagnóstico de brechas que se distingue por su carácter replicable y basado en evidencia empírica. Este modelo, sustentado en un enfoque mixto, facilita la evaluación de la viabilidad de proyectos turísticos en contextos que hasta ahora han sido escasamente aprovechados, aportando herramientas útiles para el análisis comparativo y la toma de decisiones informadas (Creswell & Creswell, 2018).

En el ámbito práctico y social, la investigación ofrece lineamientos estratégicos aplicables para las autoridades locales y las asociaciones rurales. Dichos lineamientos buscan promover una articulación equilibrada entre el desarrollo urbano de Pilar particularmente tras la implementación de la Defensa Costera y los entornos rurales del departamento. De esta manera, se impulsa un modelo de desarrollo que garantice la inclusión social, la diversificación económica y la preservación del patrimonio cultural y natural de las comunidades, fortaleciendo así la sostenibilidad del turismo rural en la región (Sharpley, 2000).

Con relación al marco teórico que sustenta la investigación, se propone una estructura conceptual:

### **Planificación estratégica y contexto institucional en Ñeembucú**

El desarrollo turístico en Paraguay se enmarca en el Plan Maestro de Desarrollo Sostenible del Sector Turístico 2019–2026 (SENATUR, 2019), cuyo propósito es impulsar la competitividad, la mejora de infraestructura y la promoción de la sostenibilidad sectorial. En consonancia con estos lineamientos nacionales, la región ha elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Departamento de Ñeembucú (PLANDETUR Ñeembucú 2020/2024) (SENATUR, 2022). Este plan reconoce el potencial del turismo como una alternativa de desarrollo sostenible, cimentada en el rico patrimonio natural (esteros, bañados), histórico (Guerra de la Triple Alianza) y cultural del departamento (Riveros Montiel & Olmedo, Atlas Turístico del Ñeembucú, 2020).

El Plan identifica a Pilar como el principal nodo urbano, con la infraestructura base, mientras que la vocación turística se centra en recursos como la Reserva del Lago Ypoá y los sitios históricos rurales, evidenciando la necesidad de descentralizar los beneficios hacia las compañías (SENATUR, 2022).

El análisis FODA institucional destaca las Fortalezas (riqueza natural, histórica, ubicación estratégica y existencia de PLANDETUR) y las Debilidades que limitan su aprovechamiento, específicamente en el ámbito rural: escasa señalización, falta de un producto turístico distintivo (fragmentación de la oferta), infraestructura turística limitada en zonas rurales y coordinación insuficiente entre los actores. La superación de estas brechas estructurales es la condición para que Ñeembucú se posicione como un destino sostenible (SENATUR, 2022).

### **Planificación Estratégica del Turismo (PET)**

La Planificación Estratégica del Turismo (PET) es el instrumento fundamental para el desarrollo sostenible. Ya no se trata de una simple gestión operativa, sino de un proceso dinámico y continuo que busca la utilización racional de los recursos y la adaptación de la oferta a las tendencias de la demanda (Ripoll, 1986; Inskeep, 1991, citados en Faría y otros, 2016).

La PET contemporánea se enfoca en la capacidad de innovación y transformación del territorio (OMT, 2004), siendo un proceso que debe ser ordenado, racionalizado e integrador de todos los elementos de la oferta (Solsona, 2009), citados en Faría y otros, (2016).

### **Componentes Centrales de la PET: La Gobernanza**

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad de un destino rural, la PET debe integrar cuatro componentes cruciales (del Pilar Faría et al., 2016):

- **Visión colectiva del futuro:** Se requiere la formulación de una visión compartida, surgida de un proceso participativo y sistémico. Esto asegura la apropiación comunitaria y alinea las decisiones estratégicas con la identidad cultural y las expectativas sociales del territorio.
- **Toma de decisiones a largo plazo:** La planificación debe ser flexible y orientada al largo plazo para adaptarse a los cambios ambientales, sociales y económicos. La coherencia entre las metas de desarrollo sostenible y la dinámica del destino es esencial.
- **Gobernanza Participativa:** Es el elemento central. Implica la cooperación y corresponsabilidad entre todos los *stakeholders*: gobierno, comunidad local, sector privado y academia. Este modelo pluriactoral, basado en el consenso, garantiza una gestión democrática, equitativa y es crucial para la sostenibilidad del desarrollo turístico.
- **Valoración de Intangibles y Aprendizaje en Red:** La gestión estratégica debe integrar el valor del **capital social**, la **identidad cultural** y el **conocimiento compartido**. El turismo sostenible se basa en **procesos de aprendizaje colectivo** y en red, donde el intercambio de experiencias fortalece las capacidades locales (Ferrer et al., 2014, citados en Faría y otros., 2016)

## Modelo estratégico de triangulación para áreas rurales

Para diagnosticar rigurosamente las brechas en áreas rurales como Ñeembucú, se sugiere un modelo basado en la Triangulación Analítica (Pulido, 2012, citado en Faría y otros, 2016). Este método busca validar los hallazgos al contrastar información de múltiples fuentes: la Realidad Concreta del destino, la Consulta a Expertos, los Planteamientos Teóricos, los Planes Turísticos vigentes (PLANDETUR), y el Planteamiento Teórico del proceso de planificación. Esta sistematización permite identificar patrones y regularidades robustecidas, generando pilares sólidos para la elaboración de un modelo estratégico aplicable.

## Turismo y Desarrollo Sostenible

El turismo es una actividad multidimensional y transversal que debe llevarse a cabo bajo los principios de la Sostenibilidad, definidos en el Informe Brundtland (1987, citado en Moral Cuadra y Orgaz Agüera, 2017) como aquel desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer las futuras.

## El Triple Pilar de la Sostenibilidad

Quintero Santos, (2004) señala que el Turismo Sostenible busca un equilibrio integral a través del Triple Pilar, esencial para evitar impactos negativos y asegurar la competitividad:

**Tabla 1**

*El Triple Pilar de la Sostenibilidad*

| Dimensión            | Enfoque central   | Repercusión estratégica   |
|----------------------|---|---|
| <b>Económica</b>     | Viabilidad a largo plazo, creación de empleo y distribución equitativa de beneficios locales. | Garantiza que los beneficios superen los costos sociales y ambientales, creando un desarrollo eficiente.                                      |
| <b>Ambiental</b>     | Protección medioambiental, conservación de recursos naturales y biodiversidad.                | La calidad del medio ambiente es el atractivo; la gestión debe prevenir el deterioro de ecosistemas sensibles como los humedales de Ñeembucú. |
| <b>Sociocultural</b> | Respeto a la autenticidad, conservación de tradiciones y equidad social.                      | Exige la participación activa y el control de los residentes para la preservación patrimonial y el éxito del destino.                         |

A estas se suma la dimensión Político-Institucional, encargada de la regulación y la gobernanza para asegurar una toma de decisiones coherente y la competitividad del destino, definida como la capacidad de crear e integrar productos con valor añadido de forma sostenida

## Turismo responsable

Perspectivas críticas bajo el concepto paraguas de "turismo responsable".

- **El Turismo Responsable (OMT, 2009):** Es la "actividad turística que los turistas y los agentes turísticos realizan con respeto por los lugares de acogida desde el punto de vista medioambiental, cultural, social y económico". La comunidad receptora debe aceptarlo y las autoridades públicas deben protegerlo y fomentarlo, siguiendo el Código Ético Mundial del Turismo (1999).
- **Turismo Comunitario (Community-Based Tourism):** Es una forma de desarrollo turístico basada en la participación activa de las comunidades locales en todas las fases del desarrollo. Sus pilares son el reparto equitativo de los beneficios obtenidos del turismo y el respeto a la identidad, tradiciones y culturas locales.

El turismo responsable se asocia a otras denominaciones como el turismo solidario, el turismo ético, el ecoturismo, el turismo étnico, el turismo intercultural y el turismo como instrumento de lucha contra la pobreza (Pro-Poor tourism, citado en Rivera Mateos & Rodríguez García, 2012).

### **El Turismo Rural y la Investigación Científica**

Según Sutty-Segovia, (2004) el Turismo Rural es una modalidad que se desarrolla en áreas no urbanas, valorando el patrimonio natural, histórico y cultural, y promoviendo la convivencia con las comunidades. Es una estrategia clave para la diversificación económica y la revitalización de las zonas que sufren crisis socioeconómicas. El enfoque de Turismo Comunitario impulsa la participación activa de las poblaciones rurales en la gestión, fortaleciendo la cohesión social, contrarrestando el despoblamiento y promoviendo prácticas sostenibles.

El desarrollo turístico en Paraguay, como destino emergente, exige que las políticas y la planificación se alimenten de la investigación científica (Vargas-Sánchez, 2014). Esto implica promover estudios aplicados e interdisciplinarios (sociología, geografía, gestión ambiental) a nivel micro (local) que resuelvan problemáticas cotidianas y generen soluciones contextualizadas, como el diagnóstico de brechas y la viabilidad de proyectos en las compañías rurales de Ñeembucú (Alberca Sialer, 2019).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación sobre la gestión estratégica del turismo rural sostenible en el departamento de Ñeembucú y su incidencia en el desarrollo socioeconómico local (2025) se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno. El componente cuantitativo permitió medir las principales características de la gestión turística y su vinculación con indicadores de sostenibilidad, competitividad y desarrollo económico, mediante encuestas estructuradas aplicadas a emprendedores y prestadores de servicios turísticos rurales. En complemento, el componente cualitativo profundizó en las percepciones y experiencias de los actores locales autoridades municipales, representantes de asociaciones rurales y técnicos de la SENATUR, la Municipalidad

y Gobernación de Pilar a través de entrevistas semiestructuradas, con el fin de identificar brechas de gestión y oportunidades de mejora en la gobernanza territorial. El estudio adoptó un diseño no experimental, transversal y descriptivo, con una muestra censal de emprendimientos rurales activos distribuidos en los principales distritos del departamento. Esta decisión permitió contar con una visión representativa sobre las prácticas de gestión y las estrategias orientadas al desarrollo sostenible del turismo rural. Para el análisis de los datos, se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas en la información cuantitativa y análisis de contenido temático en la cualitativa, integrando ambos resultados mediante triangulación para reforzar la validez de los hallazgos. El estudio se llevó a cabo conforme a los principios éticos de confidencialidad, consentimiento informado y uso responsable de la información, garantizando la protección de los participantes y la utilización de los resultados con fines académicos e institucionales.

**Tabla 2**

*Unidad de estudio*

| Personas                                    | Cantidad  | Instrumento |
|---|-----------|-------------|
| Propietarios de los emprendimientos         | 8         | Encuesta    |
| Funcionario SENATUR                         | 1         | Entrevista  |
| Funcionario de la Municipalidad             | 1         | Entrevista  |
| Funcionario de la Gobernación Departamental | 1         | Entrevista  |
| <b>Total</b>                                | <b>11</b> |             |

**Tabla 3**

*Cuadro de operacionalización de variables*

| Variable  | Dimensiones  | Técnica    | Fuente                          |
|---|--|------------|---------------------------------|
| <b>Brechas estructurales de la oferta turística</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura de soporte</li> <li>- Producto y promoción</li> <li>- Dinamización local y coordinación institucional</li> <li>- Promoción y sostenibilidad territorial</li> <li>- Diversificación y aprovechamiento de recursos naturales</li> </ul> | Encuesta   | Propietarios de emprendimientos |
| <b>Condiciones de gestión de proyectos</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza y coordinación</li> <li>- Capacidad de gestión local</li> </ul>  | Entrevista | Autoridades, Turismo            |
| <b>Lineamientos estratégicos de gestión turística</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilidad socio-económica</li> <li>- Sostenibilidad ambiental</li> <li>- Inclusión sociocultural</li> </ul>  | Entrevista | Autoridades, Turismo            |

## RESULTADOS

**Tabla 4**

*Presentación de los resultados cuantitativos*

| Dimensión                  | Pregunta (Brecha)                            | % Desacuerdo (Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo) | % Neutral (Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo) | % Acuerdo (De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo) | Observación / Brecha Principal  |
|----------------------------|--|---|--|--|---|
| Infraestructura de Soporte | Alojamiento disponible y adecuado.           | 78%   | 11%  | 12%  | Gran percepción negativa sobre la disponibilidad y adecuación de los alojamientos.                                      |
|                            | Gastronomía auténtica y en condiciones.      | 67%   | 0%   | 33%  | Clara percepción negativa sobre la capacidad de ofrecer una experiencia gastronómica auténtica.                         |
|                            | Rutas de acceso y caminos en condiciones.    | 33%   | 22%  | 44%  | Opiniones divididas. Aunque hay 44% de acuerdo, el 33% de desacuerdo indica deficiencias persistentes en tramos viales. |
|                            | Señalización turística clara y visible.      | 44%   | 33%  | 22%  | Percepción desfavorable (44% de desacuerdo), la señalización es insuficiente o poco efectiva.                           |
|                            | Servicios básicos (agua, luz, conectividad). | 55%   | 0%   | 44%  | La mayoría (55%) cree que los servicios básicos no garantizan plenamente el bienestar del visitante.                    |
|                            | Planes municipales de mantenimiento          | 44%   | 33%  | 23%  | Percepción negativa o incierta sobre la   |

|   |  |     |     |  |
|---|--|-----|-----|--|
|   | de<br>infraestructura.   |     |     | existencia o<br>efectividad de<br>planes<br>municipales. |
|   | Existe un<br>producto<br>turístico bien<br>definido.                                     | 55% | 11% | 33%  |
|   | Atractivos<br>integrados en<br>circuitos/paue<br>tes.                                    | 77% | 0%  | 22%  |
| Producto y<br>Promoción                   | La promoción<br>del destino es<br>continua.  | 88% | 11% | 0%   |
|   | Emprendimien<br>tos participan<br>en promoción<br>conjunta.                              | 66% | 11% | 22%  |
|   | Brechas más<br>urgentes:<br>Infraestructura<br>y Visibilidad<br>(pregunta de<br>cierre). | 0%  | 0%  | 100%   |
| Dinamización<br>y Coord.<br>Institucional | Actividades<br>locales<br>contribuyen al<br>turismo.                                     | 0%  | 11% | 89%  |
|   | Emprendimien<br>to ha recibido<br>apoyo en<br>eventos<br>comunitarios.                   | 44% | 11% | 44%  |
|   | Asociaciones<br>locales  | 34% | 33% | 33%  |

|  |  |     |     |      |   |
|--|--|-----|-----|------|---|
| Diversificación y Recursos Naturales   | colaboran en la promoción.   |     |     |      | colaboración es poco visible o limitada.  |
|  | Emprendimientos reciben asistencia técnica/institucional.          | 78% | 11% | 11%  | Percepción ampliamente negativa sobre la falta de soporte institucional efectivo.                         |
|  | Circuitos turísticos (Javya'ha, Capibara) son promovidos.          | 22% | 44% | 33%  | Percepción neutral/moderada. La promoción de estos circuitos es limitada o poco visible.                  |
|  | Emprendedores han sido invitados a integrarse en circuitos.        | 22% | 44% | 33%  | Percepción neutral/moderada. La inclusión de emprendimientos es parcial y poco sistemática.               |
|  | Ha recibido apoyo/capacitación sobre uso sostenible de recursos.   | 33% | 56% | 11%  | Percepción mayormente neutral. Iniciativas de formación en sostenibilidad son insuficientes o invisibles. |
|  | Promoción de actividades y circuitos en redes/ferias es constante. | 0%  | 33% | 67%  | Percepción positiva. Existe esfuerzo en la difusión, pero hay margen para mejorar la consistencia.        |
| Promoción y Sostenibilidad Territorial | Acciones de promoción reflejan identidad y valoran recursos.       | 0%  | 34% | 66%  | Percepción positiva de que la promoción está alineada con la cultura e identidad local.                   |
|  | Turismo rural tiene potencial de empleo (con apoyo conjunto).      | 0%  | 0%  | 100% | Consenso total sobre el potencial del turismo rural como motor económico si hay cooperación.              |

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a ocho propietarios de emprendimientos turísticos revelan una percepción generalizada de la existencia de brechas significativas en la oferta turística del departamento, principalmente concentradas en la dimensión de la infraestructura y la promoción. No obstante, a pesar de las carencias identificadas, existe un claro consenso sobre el potencial de desarrollo del turismo rural si se logra fortalecer la articulación de los actores.

### **La Crítica a la infraestructura de soporte: La Brecha principal**

La dimensión de la Infraestructura de Soporte exhibe las deficiencias más agudas. De hecho, la disponibilidad y adecuación de los alojamientos son cuestionadas por un contundente 78% de los encuestados, lo cual sugiere una insatisfacción generalizada en un servicio esencial. Además, la situación de los establecimientos gastronómicos no es mejor, puesto que el 67% considera que estos no están en condiciones de ofrecer una experiencia auténtica que refleje la identidad local. Aunado a esto, se perciben importantes carencias en los servicios básicos; por ejemplo, el 55% señala que elementos como el agua potable, la energía o la conectividad no aseguran el bienestar del visitante. Finalmente, esta problemática se complementa con la percepción de que la señalización es insuficiente o poco efectiva (44% de desacuerdo) y con la incertidumbre sobre la existencia o eficacia de planes municipales de mantenimiento (44% de desacuerdo y 33% neutral).

### **Deficiencias en producto, articulación y promoción**

La dimensión de Producto y Promoción presenta las tasas de desacuerdo más elevadas. Específicamente, la promoción continua y efectiva del destino es percibida como la mayor debilidad, ya que un abrumador 88% de los emprendedores está en desacuerdo con su realización. Asimismo, la oferta turística carece de cohesión; en consecuencia, el 77% opina que los atractivos no están integrados en circuitos organizados y el 55% percibe que no existe un producto turístico bien definido y diferenciado. Por otra parte, se observa una marcada falta de coordinación entre los actores locales, dado que el 66% percibe una participación limitada o insuficiente de los emprendimientos en acciones de promoción conjunta.

### **Carencia de Soporte Institucional y Visión Estratégica**

Por último, los resultados señalan una profunda carencia de apoyo externo. En este sentido, la asistencia técnica y el acompañamiento institucional son percibidos como ineficaces por el 78% de los encuestados, lo cual limita la capacidad de profesionalización y crecimiento de los negocios. Sin embargo, a pesar de todas estas brechas, el 100% de los encuestados converge en dos puntos clave: que la mejora de la infraestructura y el aumento de la visibilidad del producto son las prioridades más urgentes, y que el turismo rural tiene un potencial absoluto para generar empleo y diversificar la economía local, siempre y cuando se fortalezca la colaboración entre el sector público y el privado.

**Tabla 5***Resultados cualitativos*

| Variable                                       | Dimensión                     | Síntesis Municipalidad  | Síntesis Senatur  | Síntesis Gobernación  |
|--|-------------------------------|---|---|---|
|  |                               | Cooperación moderada a buena; busca convenios y financiación externa para superar la variabilidad                                     | Principal desafío: Que sean políticas de Estado.  | Gestión ordenada; usa diálogo para subsanar   |
| Condiciones de gestión de proyectos            | 1. Gobernanza y Coordinación  | institucional e infraestructura.  | Promueve capacitación y concientización.  | desafíos políticos. Prioriza la participación del Sector Privado.   |
| Lineamientos estratégicos de gestión turística | 2. Capacidad de Gestión Local | Enfoque en impacto social y modelos de negocio/cofinanciamiento; establece indicadores de seguimiento para la sostenibilidad.         | Clave: Plan de Estado a largo plazo, organización efectiva y rol fundamental de la Academia.                          | Garantiza continuidad con la aprobación de proyectos por nuevas autoridades y aplicando Planificar, Dirigir, Organizar, Controlar (PDOC). |
|  | 3. Viabilidad Socioeconómica  | Alto potencial (Ruta PY 19). Impulsa incentivos fiscales, micro- subvenciones y "Marca Ciudad Pilar" para la distribución equitativa. | Potencial muy positivo. Necesidad de una política de Estado con enfoque territorial. El Sector Privado es clave en la | Muchísimo potencial en Ñeembucú. Apoya la inversión con Capital Semilla y trabajo conjunto con  |

|                             |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|
|                             |   | prestación de servicios.  | instituciones como KOGA.  |
| 4. Sostenibilidad Ambiental | Acompañamiento técnico para bajo impacto. Busca normativas y apoyo para la certificación sostenible (ej. "Circuito de las Aves"). | Coordina con instituciones ambientales. Promueve la cultura de uso responsable a través de la educación continua. | Promueve el Sello Verde (SENATUR). La protección se basa en el Control y Fiscalización de MADES.                              |
| 5. Inclusión Sociocultural  | Adopción de la "Marca Ciudad Pilar". Trabaja en el asesoramiento para el registro formal de quintas de turismo rural.             | Posee proyectos específicos y se enfoca en el rescate e inventario del Patrimonio Cultural.                       | Estrategia de que cada destino proyecte su identidad. Facilita la integración mediante un representante de turismo municipal. |

Los resultados muestran avances significativos en la gestión del turismo sostenible en Ñeembucú, con buena coordinación interinstitucional y participación del sector privado. Sin embargo, el principal desafío es consolidar políticas de Estado que aseguren continuidad. La gestión local demuestra capacidad organizativa y enfoque en sostenibilidad, apoyada por la academia y modelos de cofinanciamiento. En el ámbito socioeconómico, existe alto potencial gracias a la Ruta PY 19 y programas como "Marca Ciudad Pilar". En sostenibilidad ambiental, se promueve la certificación y el uso responsable de los recursos, mientras que la inclusión sociocultural impulsa la valorización del patrimonio y la identidad local. En conjunto, se avanza hacia un modelo turístico integrador, aunque requiere mayor institucionalización y planificación a largo plazo.

## DISCUSIÓN

### **La Disparidad: Infraestructura crítica vs. gestión sostenible**

Los datos empíricos que muestran un alto nivel de desacuerdo en la calidad de la infraestructura de soporte (alojamiento, gastronomía y servicios básicos, con tasas de desacuerdo entre el 55% y el 78%) evidencian una desconexión entre los objetivos de gestión sostenible y la experiencia tangible del destino.

Teóricamente, el desarrollo turístico sostenible, tal como lo define la OMT, requiere que la sostenibilidad ambiental se complemente con una sostenibilidad económica y social (Organización Mundial del Turismo (UNWTO), 2017). Si la base de la cadena de valor (la infraestructura) es percibida como deficiente, se compromete la competitividad. Según Font Aranda y Petrus Bey (2021) la planificación debe priorizar la dotación y calidad de los servicios de base antes de avanzar hacia certificaciones de alta gestión. Por lo tanto, la gestión local en Ñeembucú, si bien puede mostrar "capacidad organizativa", necesita canalizar esa capacidad en la mejora operativa y material de los servicios que garantizan la satisfacción del visitante y la competitividad del producto.

### **La Brecha de la gobernanza: Promoción y producto dispersos**

El 88% de los encuestados reprende la continuidad de la promoción y el 77% percibe una falta de articulación en el producto turístico. Esto plantea dudas sobre la efectividad de la "buena coordinación interinstitucional" reportada en el análisis de contexto.

La clave está en la Gobernanza Colaborativa. Esta teoría, aplicada al turismo, según Jiménez Rodríguez y otros (2023), subraya que la coordinación no debe ser solo institucional, sino una red efectiva y funcional que integre activamente al sector privado. El hecho de que el 78% de los emprendedores reporte falta de asistencia técnica y el 66% perciba una débil participación en la promoción, sugiere que la gobernanza actual es selectiva o poco inclusiva. La coordinación puede ser "buena" entre grandes actores, pero falla en su capacidad de difusión y capilaridad hacia la base productiva. En consecuencia, para traducir el potencial (Ruta PY 19, Marca Ciudad) en resultados tangibles, se debe impulsar una gobernanza que democratice la información y el apoyo técnico, permitiendo la co-creación y comunicación de un producto turístico claro y único (Mieles Cevallos & Zambrano Burgos, 2015).

### **La Necesidad de institucionalización para la continuidad**

La visión de que el principal desafío es consolidar políticas de Estado que aseguren la continuidad es respaldada por la teoría de la Planificación Estratégica.

Teóricamente, el avance hacia un "modelo turístico integrador" requiere que la planificación deje de ser coyuntural (dependiente de eventos o programas de una administración) y se convierta en una política pública de largo plazo (Azcué Vigil, 2018). Las acciones exitosas, como la dinamización por eventos (89% de aprobación), son positivas, pero si no se

institucionalizan, no resuelven la falta de apoyo continuo. El consenso del 100% sobre el potencial del turismo rural, condicionada a la acción conjunta público-privada, actúa como la validación final de que el camino a seguir es la formalización de la alianza estratégica que blinde el plan de desarrollo de los cambios políticos, asegurando la inversión constante y la asistencia técnica al emprendedor.

## CONCLUSIONES

El análisis integral de los resultados dibuja un panorama dual para el desarrollo turístico de Ñeembucú: existe una convicción absoluta en el potencial del turismo rural como motor de crecimiento económico, contrastada con una realidad operacional deficiente que obstaculiza su despegue.

El sector privado local, compuesto por los emprendedores que dan vida al destino, cree firmemente en el futuro del turismo, pero percibe barreras fundamentales que son difíciles de franquear sin ayuda. La crítica es contundente y se concentra en la calidad de la infraestructura básica: los espacios de alojamiento no responden adecuadamente a las expectativas, la oferta gastronómica carece de la autenticidad que debería distinguir a la zona, y la dotación de servicios básicos (agua, luz, conectividad) no garantiza el confort del visitante. En esencia, la base material de la experiencia turística es débil.

Esta debilidad material se ve agravada por una gran brecha de visibilidad y articulación. Los emprendedores señalan que la promoción del destino no es constante ni efectiva, lo que significa que el producto turístico local permanece oculto para el público potencial. Además, la oferta no se presenta de forma organizada en circuitos o paquetes, lo que impide a los negocios locales unirse y maximizar sus esfuerzos.

La paradoja central reside en la Gobernanza: mientras la gestión institucional se reporta como organizada y coordinada, esta efectividad no llega a la base. La mayoría de los emprendedores reporta no recibir asistencia técnica ni sentirse integrado en los planes de promoción, lo que sugiere que la coordinación es un ejercicio interno que no se traduce en apoyo concreto. Por ello, si bien los eventos locales son reconocidos como motores de dinamización, la falta de una política de Estado sostenida evita que este dinamismo puntual se convierta en crecimiento constante.

En definitiva, Ñeembucú posee la materia prima cultural y natural, y sus actores locales tienen la voluntad y el consenso para avanzar. La única vía para capitalizar este potencial es institucionalizar una alianza estratégica público-privada que priorice la inversión en la infraestructura básica y la promoción efectiva. Es imperativo que la gestión pública se asegure de que sus esfuerzos en sostenibilidad y organización se traduzcan en un apoyo tangible y constante para los emprendedores, garantizando así la continuidad del desarrollo turístico más allá de los cambios administrativos.

## REFERENCIAS

- Alberca Sialer, F. A. (2019). La importancia de la investigación en turismo. (*Boletín*). Universidad de San Martín de Porres. [http://fcctp.usmp.edu.pe/emailing\\_images/boletin\\_images/2019/boletin\\_agosto\\_2019\\_imagenes/IMPORTANCIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION.pdf](http://fcctp.usmp.edu.pe/emailing_images/boletin_images/2019/boletin_agosto_2019_imagenes/IMPORTANCIA_DE_LA_INVESTIGACION.pdf)
- Azcué Vigil, I. (junio / julio de 2018). El desarrollo de la planificación estratégica del turismo en el marco de la participación de los actores y el contexto político local: análisis del caso del partido de Mar Chiquita (Argentina). *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, Vol. 11(núm. 24), 1-17. <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/planificacion-estrategica-turismo.html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed. ed.). SAGE Publications, Inc.
- Faría, C. d., Angarita, J. L., Pérez Laurens, L., & Ochoa, A. C. (2016). Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible. *Multiciencias*, 16(3), 267-276.
- Font Aranda, M., & Petrus Bey, J. M. (2021). Metodología para la gestión integrada e inteligente de destinos turísticos de Manabí – Ecuador. *International Journal of Professional Business Review*, Vol. 6(núm. 1), 1-15. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.208>
- Jiménez Rodríguez, A., Rico Cánovas, E., & Moltó Mantero, E. (2023). Análisis de la cadena de valor del turismo gastronómico y sus relaciones desde un enfoque territorial: criterios de funcionalidad y jerarquización. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*(97), 1-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.21138/bage.3353>
- Lane, B., Kastenholz, E., & Carneiro, M. J. (2022). Turismo rural y sostenibilidad: Número especial, revisión y actualización para los primeros años del siglo XXI. *Sustainability*, 14(10), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14106070>
- Mieles Cevallos, D., & Zambrano Burgos, R. (2015). Alli shamushka a ecuador el turismo sostenible como estrategia para el buen vivir. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos: ABET*, Vol. 5(núm. 2), 64-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5599551>
- Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC). (11 de agosto de 2025). *MOPC licita construcción de la avenida Costanera y Parque Lineal de Pilar*. <https://mopc.gov.py/mopc-licita-construccion-de-la-avenida-costanera-y-parque-lineal-de-pilar/>
- Moral Cuadra, S., & Orgaz Agüera, F. (junio/junho de 2017). Turismo y desarrollo sostenible: conceptualización, evolución y principio. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, núm. 22. <http://www.eumed.net/rev/turydes/22/turismo-desarrollo-sostenible.html>

- ONU Turismo. (2022). *Objetivos de desarrollo sostenible. Resumen del año 2022.* <https://www.untourism.int/es/omt-2022-resumen-ano>
- Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (2017). Panorama OMT del turismo internacional. 1-16. <https://ibce.org.bo/images/publicaciones/Panorama-OMT-Turismo-2017.pdf>
- Quintero Santos, J. L. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. *Anales del Museo de América*(No. 12), 263-274.
- Rivera Mateos, M., & Rodríguez García, L. (2012). *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba.
- Riveros Montiel, T. I., & Olmedo, S. L. (2020). *Atlas Turístico del Ñeembucú* (Edición N° 1 ed.). Pilar, Ñeembucú, Paraguay: Universidad Nacional de Pilar. Facultad de Ciencias Tecnologías y Artes.
- Schenkel, E. (2024). Lineamientos para (re)pensar la gestión del turismo social en el siglo XXI desde una perspectiva latinoamericana. *Aportes y Transferencias*, Vol. 22(Núm. 1), 95-108. <https://ecomdp.edu.ar/revistas/index.php/aportes/article/view/142>
- Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). (2019). *Plan Maestro de Desarrollo Sostenible del Sector Turístico del Paraguay 2019-2026*. [https://senatur.gov.py/sdm\\_downloads/plan\\_maestro-2019-2026/](https://senatur.gov.py/sdm_downloads/plan_maestro-2019-2026/)
- Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Departamento de Ñeembucú 2020-2024*. Secretaría Nacional de Turismo.
- Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR). (29 de abril de 2024). *Resolución N° 498/2024: Por la cual se aprueba la Actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028 de la Secretaría Nacional de Turismo y documentos concordantes.* <https://senatur.gov.py/wp-content/uploads/2024/06/pei-2024-2028.pdf>
- SENATUR. (05 de 08 de 2022). *Plandetur Ñeembucú.* [https://senatur.gov.py/sdm\\_downloads/plandetur-neembucu/](https://senatur.gov.py/sdm_downloads/plandetur-neembucu/)
- Sharpley, R. (2000). Turismo y desarrollo sostenible: explorando la división teórica. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1-16. <https://doi.org/DOI: 10.1080/09669580008667346>
- Sutty-Segovia, H. I. (2024). Turismo e Investigación: importancia de la investigación científica en turismo y su desarrollo multidisciplinar en Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, vol. 6 (e601401). <https://doi.org/https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601401>
- Vargas-Sánchez, A. (2014). ¿Los principales destinos son también las principales potencias en la investigación en turismo? La experiencia española. (8), . *Turismo y Patrimonio*(núm. 8), 15-30. <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/35/27>