TURISMO
SECRETARÍA DE
TURISMO NAYARIT

CONVENIO ESPECÍFICO DE COLABORACIÓN EN MATERIA DE APORTACIÓN, PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD DEL DESTINO JALA PUEBLO MÁGICO AL QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ **"LA AGENDA"**; QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA **SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE NAYARIT**, REPRESENTADA POR EL LIC. RAÚL RODRIGO PÉREZ HERNÁNDEZ; EN SU CALIDAD DE SECRETARIO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ **"LA SECRETARÍA"**, Y POR LA OTRA LA **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT**; REPRESENTADA POR SU RECTOR Y REPRESENTANTE LEGAL, C.P. JUAN LÓPEZ SALAZAR, CON LA ASISTENCIA DEL SECRETARIO GENERAL, DR. CECILIO OSWALDO FLORES SOTO, Y DEL DIRECTOR DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE TURISMO, LIC. JOSÉ ÁNGEL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ; A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ **"LA UAN"** Y EN SU CONJUNTO **"LAS PARTES"** DE CONFORMIDAD CON LOS ANTECEDENTES, DECLARACIONES Y CLÁUSULAS SIGUIENTES:

Antecedentes:

I. El Presidente de la República, el Lic. Enrique Peña Nieto, anunció en Nayarit el pasado 13 de febrero, las directrices de la Nueva Política Nacional Turística. Como parte de las acciones definidas, se encuentra la construcción de las **"Agendas de Competitividad por Destinos Turísticos (ACDT)"** del país, con el propósito de diagnosticar su situación y de emprender un programa de acciones, en coordinación estrecha entre la Federación y los gobiernos estatales, con la participación de los demás actores del propio destino.

II. En congruencia con estos criterios, el pasado 20 de mayo, el Ejecutivo Federal presentó el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, donde se indica en el Eje 4. México Próspero, las acciones del ramo turístico y específicamente se mandata en el Objetivo 4.11. La necesidad de **"Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país".**

III. Que el Gobierno del Estado gestionó la Designación de Jala como Pueblo Mágico, recibiendo el Nombramiento por la SECRETARÍA de Turismo Federal, el Pasado 28 de Noviembre del 2012.

IV. Que el Gobierno Federal a través de la SECRETARÍA de Turismo firmó Convenio de Coordinación y Subsidio de recursos el pasado 31 de Mayo del 2013, en el que

se han autorizado recursos financieros por parte del Estado y de la Federación, en el esquema de **"uno a uno"** para la elaboración del **Diagnóstico sobre competitividad y sustentabilidad del destino Jala Pueblo Mágico,** mediante el cual se obtendrá la "**Agenda de Competitividad para Destino Turístico (ACDT)"** en la que se definirá un modelo de gestión del destino turístico Jala; Nayarit basado en esquemas de Desarrollo Local Sustentable.

V. Que el Gobierno del Estado a través de la SECRETARÍA de Turismo y la Universidad Autónoma de Nayarit, el pasado 28 de Septiembre del 2012, suscribieron Convenio General de Coordinación para promover, difundir y apoyar al sector productivo mediante el desarrollo de acciones coordinadas en materia de docencia, capacitación y actualización de personal, extensión y difusión de la cultura, asistencia social, proyectos productivos y de investigación.

Declaraciones:

I.- "LA SECRETARÍA" declara que:

a. Que la SECRETARÍA de Turismo, es una Dependencia de la Administración Pública Centralizada, de conformidad con lo estipulado por el artículo 1º y 31 Fracciones IX de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Nayarit.

b. Que el Lic. Raúl Rodrigo Pérez Hernández, es titular de la Secretaría de Turismo, según se establece en el oficio de fecha 19 de Septiembre de 2011, suscrito por el ejecutivo del Estado de Nayarit y publicado en el Periódico Oficial del Estado de Nayarit núm. 044-080 el 21 de Septiembre de 2011, Sección Décima Novena y por tanto se encuentra legalmente facultado para suscribir el presente convenio, conforme a lo establecido por los artículos 26, 30 fracción X y 39 bis de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Nayarit.

c. Que de conformidad con el Plan de Desarrollo 20011- 2017 que en materia turística establece como como Objetivos, estrategias y líneas de acción.

- Consolidar el turismo como un motor de la actividad económica con el fortalecimiento de programas de desarrollo y de una cultura de calidad.

- Desarrollo regional sustentable con acciones de fomento de la actividad turística acorde a potencialidades de las diferentes cadenas productivas.

- Incremento de la calidad y certificación de los servicios turísticos.

d. Que cuenta con los recursos presupuestales suficientes para hacer las aportaciones, objeto del presente convenio en virtud de que se encuentra aprobado mediante Oficio de Aprobación No.AP-IP-JUL-071/2013 emitido por la SECRETARÍA de Planeación Programación y Presupuesto, de fecha 17 de Julio de 2013.

e. Que para cumplir con los objetivos del presente convenio, considera necesaria la intervención de **"LA UAN"**, como ejecutor para la elaboración del **Diagnóstico sobre competitividad y sustentabilidad del destino Jala Pueblo Mágico**, a lo que en lo sucesivo se denominará **"LA AGENDA".**

f. Que para los efectos de este convenio, señala como domicilio el ubicado en Av. México esquina con Calzada del Ejercito Nacional, Ex convento de la Cruz, s/n, en la ciudad capital del estado de Nayarit.

II.- "LA UAN" declara que:

a. Que es una institución pública de educación media superior y superior, dotada de autonomía para gobernarse, personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto es impartir la educación media superior y superior en los diversos niveles y modalidades, fomentar, organizar y realizar investigación científica, propiciar la difusión y aplicación de los conocimientos científicos y técnicos en la solución de los problemas estatales, regionales y nacionales, coadyuvar en la conservación, desarrollo, creación y difusión de la cultura, extendiendo sus beneficios a toda la sociedad.

b. Que de conformidad a el artículo 7º fracción VII de su Ley Orgánica, para el cumplimiento de su objeto tiene dentro de sus atribuciones, celebrar convenios de intercambio y colaboración con instituciones afines, así como con dependencias y organismos de los sectores público y privado y con cualquier otra institución para fomentar la cultura, el deporte y la extensión de los servicios académicos universitarios.

c. El Contador Público Juan López Salazar, manifiesta que su representada está constituida en los términos de su Ley Orgánica, contenida en el Decreto 8500, publicado en el Periódico Oficial, Órgano del Gobierno del estado de Nayarit, con fecha 23 de agosto del año 2003; que ha sido electo Rector de la Universidad Autónoma de Nayarit por el Honorable Consejo General Universitario en Sesión Especial Extraordinaria de fecha 31 de mayo de 2010, para el periodo comprendido del 09 de junio de 2010 al 08 de junio de 2016; por lo que, con tal carácter es su representante legal, conforme lo dispuesto por el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Nayarit.

d. Que cuenta con la infraestructura, cuerpo académico, recursos humanos, capacidad técnica y jurídica para suscribir el presente convenio para la Elaboración del diagnóstico sobre competitividad y sustentabilidad del destino Jala Pueblo Mágico.

e. Que tiene establecido su domicilio legal en la Ciudad de la Cultura "Amado Nervo", Boulevard Tepic- Xalisco sin número, C.P. 63155, en la ciudad de Tepic, capital del estado de Nayarit; mismo que señala para todos los efectos derivados del presente instrumento.

III.- "LAS PARTES" declaran que:

a. Se reconocen la capacidad y personalidad jurídica con que se ostentan y con las cuales celebran este convenio, manifestando que en la celebración del mismo, no existe error, dolo, mala fe, ni cualquier otro vicio que afecte el consentimiento con que se celebra.

b. Conforme a lo anteriormente manifestado, las partes que intervienen para la celebración y suscripción del presente convenio establecen voluntariamente otorgar las siguientes:

Cláusulas:

Primera.- Objeto. "LAS PARTES" celebran el presente convenio, con el objeto de aportar recursos, y designar el ejecutor de los mismos para la elaboración del diagnóstico sobre competitividad y sustentabilidad del destino Jala Pueblo Mágico de conformidad con lo señalado en el **"Anexo Uno"** de este instrumento, mismo que fue aprobado por **"LA**

SECRETARÍA", y que debidamente firmado por **"LAS PARTES"** forma parte integral del presente instrumento.

Segunda.- Vigencia. "LAS PARTES" acuerdan que la vigencia del presente convenio comenzará a partir de la fecha de su firma y concluirá el 31 de Diciembre de 2013.

Tercera.- Designación del ejecutor. "LA SECRETARÍA", en este acto, designa a la **"LA UAN"**, como organismo ejecutor, para que ejerza los recursos aportados, exclusivamente para la realización de diversas actividades de investigación para la elaboración de **"LA AGENDA"**; según el **"Anexo Uno"** de este instrumento.

Cuarta.- Compromisos de "LA UAN". "LA UAN" por conducto de su Unidad Académica de Turismo, en su carácter de ejecutor se compromete a:

a) Realizar la investigación y análisis del destino a fin de consolidar todas las acciones descritas en el **"Anexo Uno"** de este convenio.

b) Integrar el cuerpo de especialistas con sus Unidades Académicas, Centros de Investigación propios, o en su caso, por medio de la contratación con terceros; a fin de darle cumplimiento al Programa de Trabajo descrito en el **"Anexo Uno"** de este convenio.

c) Organizar, planear, operar y dirigir el programa de trabajo descrito en el **"Anexo Uno"** de este instrumento.

d) Ceñirse a las consideraciones analíticas y conceptuales emitidas por la SECRETARÍA de Turismo Federal para la elaboración de las agendas competitivas de los destinos turísticos descritas en el **"Anexo Tres"**.

e) Rendir a la **"LA SECRETARÍA"** dos informes parciales (uno a más tardar el 31de Julio de 2013 y el Segundo al 30 de Agosto de 2013) sobre el avance del cumplimiento del Programa de Trabajo descrito en el **"Anexo Uno"** de este documento.

f) Entregar la Agenda de Competitividad del destino ya concluida a **"LA SECRETARÍA"**, antes del 09 de septiembre del 2013, según el programa de trabajo descrito en el **"Anexo Uno"**.

TURISMO
SECRETARÍA DE
TURISMO NAYARIT

Quinta.- De las aportaciones. **"LA SECRETARÍA"** se compromete cubrir a **"LA UAN"** La aportación para el cumplimiento de **"LA AGENDA"**, objeto del presente convenio descrito en la cláusula primera, la cantidad de $200,000.00 (Doscientos mil pesos 00/100 M.N.), de conformidad con el **"Anexo Dos"** (Calendario de Aportaciones) que debidamente firmado por **"LAS PARTES"** forma parte integral del presente instrumento.

La aportación mencionada incluye erogaciones por dirección, técnicas propias, materiales, organización, administración, impuestos y todas las demás que se originen como consecuencia del cumplimiento de **"LA AGENDA"**, objeto del presente convenio, por lo que **"LA UAN"** no podrá exigir mayor retribución por ningún otro concepto.

Sexta.- Forma de pago. **"LA SECRETARÍA"** Tramitará ante la Secretaría de Administración y Finanzas, las aportaciones establecidas en la Cláusula Quinta de conformidad con el **"Anexo Dos"** (Calendario de Aportaciones) mediante Cuenta por Liquidar Certificada a favor de **"LA UAN"**, previa entrega del recibo correspondiente, el cual deberá de cumplir con los requisitos fiscales vigentes, a favor de la Secretaría de Administración y Finanzas con RFC: SAD091223KK7, Domicilio: Avenida México, sin número, Centro, Tepic, Nayarit.

Para tal efecto **"LA UAN"** deberá proporcionar a **"LA SECRETARÍA"** por escrito y a la firma del convenio, número de cuenta y número de CLABE bancaria(18 dígitos), en la que se tendrán que realizar las aportaciones, agregando copia de la caratula del estado de cuenta bancario o bien el contrato de la apertura de la propia cuenta.

Las aportaciones serán cubiertas en moneda nacional y se pondrá a disposición de **"LA UAN"** mediante transferencia electrónica para abono en cuenta de la misma.

Séptima.- Destino de los recursos. **"LAS PARTES"**, acuerdan que la cantidad aportada por **"LA SECRETARÍA"** a **"LA UAN",** será destinada única y exclusivamente para la realización de **"LA AGENDA"**, objeto del presente instrumento.

Octava.- Designación de enlaces. Para todo lo relacionado con la programación, desarrollo, seguimiento, cumplimiento y ejecución del objeto del presente instrumento, **"LAS PARTES"** designan como enlaces, por parte de **"LA SECRETARÍA"** a la titular de la Dirección de Planeación, Lic. Juana Evangelina Duarte Reynoso, y por **"LA UAN"**, al Director de la Unidad Académica de Turismo, Lic. José Ángel González Rodríguez.

Novena.- Comunicación. Para fines del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, **"LAS PARTES"** se comprometen a mantener una adecuada comunicación institucional, para atender en forma expedita la problemática que se pudiera presentar durante el desarrollo de las actividades objeto del presente convenio.

Décima.- De la responsabilidad. Queda expresamente pactado que **"LAS PARTES"** no tendrán responsabilidad civil por daños y perjuicios que puedan ocasionarse por el incumplimiento del objeto del presente convenio, como consecuencia de caso fortuito o de fuerza mayor, particularmente por el paro de labores administrativas, en la inteligencia de que una vez superados, se reanudarán las actividades en la forma y términos que dictaminen conjuntamente.

Décima primera.- Propiedad industrial e intelectual. "LAS PARTES", convienen expresamente en que los logotipos, marcas, material publicitario y nombres comerciales que cada una utiliza con la finalidad de cumplir con su objeto y fines sociales, son propiedad exclusiva de cada una de ellas y por lo tanto el presente instrumento o cualquier anexo o documento derivado del mismo, no otorgan o confieren en forma alguna a ninguna de las partes una licencia o derecho de uso o explotación de sus respectivos logotipos, marcas y nombres comerciales, en el entendido que los mismos solo podrán ser utilizados para los fines y objeto del presente instrumento.

Décima segunda.- Modificaciones.- Las modificaciones que por razones fundamentadas, pudieran realizarse al presente convenio, incluidas las modificaciones al Programa de Trabajo, deberá invariablemente formalizarse por escrito mediante la celebración de convenio modificatorio correspondiente.

Décima tercera.- Caso fortuito y fuerza mayor.- En caso de que **"LA AGENDA"**, objeto del presente convenio no llegue a realizarse por causas no imputables a cualquiera de **"LAS PARTES"**, o causas de fuerza mayor, **"LA SECRETARÍA"** tendrá el derecho al reembolso de las aportaciones que no se hubieran aplicado a la fecha en que se conozca tal eventualidad, comprometiéndose **"LA UAN"** a rendir un informe detallado a **"LA SECRETARÍA"**; de los gastos efectuados y de los remanentes a rembolsar en un término de 5 días hábiles, posteriores a la eventualidad. Para los efectos de esta cláusula, se consideran causas de caso fortuito, los hechos o actos que no implique la participación de cualquiera de las partes, siendo estos, huracanes, terremotos, ciclones, rebeliones, inundaciones, motines o guerras. Una vez que hubiera cesado el caso fortuito y siempre que

sea posible, las partes continuarán o reanudarán el cumplimiento de sus obligaciones derivadas del presente contrato.

Décima cuarta.- Terminación anticipada. **"LAS PARTES"** podrán dar por terminado anticipadamente el presente convenio, cuando concurran razones de interés general, o bien, cuando por causas justificadas se extingan la necesidad de la ejecución de **"LA AGENDA"** y se demuestre que de continuar con el cumplimiento de las obligaciones pactadas, se ocasionaría algún daño o perjuicio al patrimonio de las mismas.

Décima quinta.- Vigencia. El presente instrumento tendrá vigencia a partir de la fecha de su firma y aún después de la conclusión de **"LA AGENDA"**, y hasta en tanto no se realice comprobación total del cumplimiento del programa descrito en el **"Anexo Uno"** del presente instrumento y se hagan los reembolsos correspondientes si los hubiere.

Décima sexta.- Legalidad. Toda vez que el contenido de las cláusulas del presente convenio reúne las características de formalidad y legalidad que requieren este tipo de actos jurídicos y dado que para la celebración y suscripción del mismo, no ha existido dolo, error, mala fe, ni vicios en el consentimiento, en razón de que se encuentra ajustado a la ley, al derecho, a las buenas costumbres y a la moral; **"LAS PARTES"** manifiestan su conformidad con el mismo para ajustarse a sus términos y condiciones, para los efectos legales que haya lugar.

Décima séptima.- Relación laboral. El personal de cada una de **"LAS PARTES"** que sea designado para la realización conjunta de cualquier acción con motivo de la ejecución del presente convenio, continuará en forma absoluta bajo la dirección y dependencia de la institución con la cual tiene establecida su relación laboral, por lo que no existirá relación alguna de carácter laboral para la contra parte y no podrá considerárseles patrones solidarios o sustitutos y cada una de ellas asumirá las responsabilidades que por dicha relación les corresponda.

Décima octava.- Interpretación y competencia.- **"LAS PARTES"** convienen que el presente convenio es producto de la buena fe, por lo que realizarán todas las acciones necesarias para su debido cumplimiento y en caso de presentarse alguna discrepancia sobre su interpretación o cumplimiento esta será resuelta de común acuerdo. En caso de que subsistan discrepancias, **"LAS PARTES"** se someterán a las Leyes y Tribunales competentes de la Ciudad de Tepic, capital del estado Nayarit, renunciando al fuero que pudiera corresponderles en razón de sus respectivos domicilios presentes o futuros.

TURISMO
SECRETARÍA DE
TURISMO NAYARIT

Leído el presente instrumento y enteradas las partes del contenido y alcance legal de cada una de sus cláusulas e indicando que en su celebración no existe dolo, mala fe o cualquier otro motivo que vicie su consentimiento, lo firman por triplicado en la Ciudad de Tepic, capital del estado de Nayarit; a los 01 días del mes de julio del año 2013.

Por "LA UAN"

C.P. Juan López Salazar
Rector y representante legal

Por "LA SECRETARÍA"

L.R.I. Raúl Rodrigo Pérez Hernández
Secretario de turismo

Dr. Cecilio Oswaldo Flores Soto
Secretario General

Lic. José Ángel González Rodríguez
Director de la Unidad Académica de Turismo

Firmas correspondientes al convenio específico de colaboración en materia de aportación, para la elaboración del diagnóstico sobre competitividad y sustentabilidad del destino Jala Pueblo Mágico, celebrado entre la Secretaría de Turismo del Gobierno del estado de Nayarit y la Universidad Autónoma de Nayarit, el día 01 de julio de 2013.

Universidad Autónoma de Nayarit

ANEXO 1
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA INTEGRACION DE LA AGENDAS DE COMPETITIVIDAD DEL DESTINO DE JALA-PUEBLO MAGICO

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES 2013																																																	
			JULIO																	AGOSTO																													SEPTIEMBRE						
			1					2					3					4			1		2					3					4					5								1					2	
			8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6	9	10
1	FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO, DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS GENERALES Y ANÁLISIS DE TIEMPOS																																																			
2	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS POR GRUPO Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN																																																			
3	IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LOS DIFERENTES ACTORES Y ESPACIOS DE INTERÉS PARA EL ESTUDIO																																																			
4	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN																																																			
6	ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN																																																			
7	ANÁLISIS DE PROBLEMAS MEDIANTE: • ENTREVISTAS • TRABAJO DE CAMPO • MESAS DE TRABAJO *FORTALEZAS Y DEBILIDADES																																																				
8	ANÁLISIS DE OBJETIVOS APOYÁNDOSE EN: • ENTREVISTAS • TRABAJO DE CAMPO • MESAS DE TRABAJO. *OPORTUNIDADES Y AMENAZAS																																																				
9	ELABORACION DE AGENDA DE COMPETITIVIDAD DEL DESTINO: - MATRIZ DE COMPROMISOS - MATRIZ DE PROYECTOS																																																				
10	ELABORACIÓN DEL REPORTE DE AVANCE																																																				
11	ENTREGA DE REPORTE DE AVANCE																																																				
12	REUNIÓN CON EL TITULAR DE LA DIRECCION DE PLANEACION DE LA SECRETARÍA DE TURISMO EN EL ESTADO																																																				
13	ANÁLISIS DE PLANES DE DESARROLLO Y PROYECTOS POSIBLES DE INVERSIÓN																																																				
14	ELABORACIÓN DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS Y ENTREGABLES ADICIONALES																																																				
15	ENTREGA DEL PORTAFOLIO																																																				
16	ELABORACIÓN DE REPORTE FINAL																																																				
17	ENTREGA DEL REPORTE FINAL																																																				

ANEXO DOS

CALENDARIO DE APORTACIONES

APORTACIONES DEL GOBIERNO DEL ESTADO

FECHA (APARTIR DE)	MONTO FEDERAL	MONTO ESTATAL	TOTAL
JULIO 2013	$30,000.00	$30,000.00	$60,000.00
AGOSTO 2013	$35,000.00	$35,000.00	$70,000.00
SEPTIEMBRE 2013	$35,000.00	$35,000.00	$70,000.00
TOTAL	**$100,000.00**	**$100,000.00**	**$200,000.00**

SECTUR

SECRETARÍA DE TURISMO

AGENDA DE COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

CONSIDERACIONES ANALÍTICAS

Junio, 2013

gemes

Grupo Empresarial Estratégico

Índice

Introducción

El Presidente de la República, el Lic. Enrique Peña Nieto, anunció en Nayarit el pasado 13 de febrero, las directrices de la Nueva Política Nacional Turística. Como parte de las acciones definidas, se encuentra la construcción de las **"Agendas de Competitividad por Destinos Turísticos (ACDT)"** del país, con el propósito de diagnosticar su situación y de emprender un programa de acciones, en coordinación estrecha entre la Federación y los gobiernos locales, con la participación de los demás actores del propio destino.

En congruencia con estos criterios, el pasado 20 de mayo, el Ejecutivo Federal presentó el Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018, donde se indica en el Eje 4. **México Próspero,** las acciones del ramo turístico y específicamente se mandata en el Objetivo 4.11. La necesidad de "Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país".

En particular, las **ACDT** destacan como una de las líneas de acción más importantes de la política que regirá la conducción del desarrollo turístico nacional, ya que sentará las bases para avanzar en la definición de un modelo de gestión de los destinos turísticos basado en esquemas de Desarrollo Local Sustentable.

Las Líneas de acción consideradas en Estrategia 4.11.2. titulada "Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico" son las siguientes:

- Fortalecer la investigación y generación del conocimiento turístico.
- Fortalecer la infraestructura y la calidad de los servicios y los productos turísticos.
- Diversificar e innovar la oferta de productos y consolidar destinos.
- Posicionar adicionalmente a México como un destino atractivo en segmentos poco desarrollados, además del de sol y playa, como el turismo cultural, ecoturismo y aventura, salud, deportes, de lujo, de negocios y reuniones, cruceros, religioso, entre otros.
- Concretar un Sistema Nacional de Certificación para asegurar la calidad.
- **Desarrollar Agendas de Competitividad por Destinos.**
- Fomentar la colaboración y coordinación con el sector privado, gobiernos locales y prestadores de servicios.
- Imprimir en el Programa Nacional de Infraestructura un claro enfoque turístico.

Las **Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos, ACDT,** se alimentarán de la revisión de las condiciones económicas, sociales y ambientales del destino, utilizando la información cualitativa y cuantitativa; para destacar las estructuras y tendencias de desarrollo empresarial local, priorizando el aspecto regional o estatal.

Para lo cual la Secretaría de Turismo seleccionó 44 destinos turísticos, que serán las localidades de mayor atención por parte de la Política Nacional Turística, lo que permitirá focalizar los trabajos de fomento y promoción en el país. De esta forma la dependencia encargada de la conducción del desarrollo turístico nacional dispondrá de un Plan de Acción, coordinado y consensuado con los gobiernos estatales y municipales involucrados.

Los destinos que desarrollarán las Agendas de Competitividad son los siguientes:

1.	Acapulco, Gro.	23.	Morelia, Mor.
2.	Aguascalientes, Ags.	24.	Monterrey, N. L.
3.	Ciudad Juárez, Chi.	25.	Riviera Nayarit, Nay.
4.	Campeche, Camp.	26.	Oaxaca, Oax.
5.	Cancún, Q. R.	27.	Pachuca, Hgo.
6.	Chalma, Edo. Méx.	28.	Puebla, Pue.
7.	Ciudad de México, D.F.	29.	Puerto Vallarta, Jal.
8.	Cozumel, Q. R.	30.	Querétaro, Qro.
9.	Cuernavaca, Mor.	31.	Riviera Maya, QR.
10.	Durango, Dgo.	32.	San Juan de Los Lagos, Jal.
11.	Ensenada, B. C.	33.	San Luis Potosí, SLP.
12.	Guadalajara, Jal.	34.	San Miguel de Allende, Gto.
13.	Guanajuato, Gto.	35.	Tampico- Madero, Tms.
14.	Hermosillo, Son.	36.	Tijuana, B. C.
15.	Huatulco, Oax.	37.	Tlacotalpan, Ver.
16.	Ixtapa – Zihuatanejo, Gro.	38.	Tlaxcala, Tlx.
17.	Ixtapan de la Sal, Edo. Méx.	39.	Torreón, Coa.
18.	León, Gto.	40.	Tuxtla Gutiérrez, Chis.
19.	Los Cabos, B. C. S.	41.	Veracruz-Boca del Río, Ver.
20.	Manzanillo, Col.	42.	Villahermosa, Tab.
21.	Mazatlán, Sin.	43.	Xalapa, Ver.
22.	Mérida, Yuc.	44.	Zacatecas, Zac.

Las Agendas de competitividad de los Destinos Turísticos serán una herramienta clave para identificar la situación que guarda la competitividad de la localidad, así como las recomendaciones detalladas para la realización y puesta en marcha de las mejoras sugeridas.

Con esta estrategia se pretende construir una hoja de ruta para llevar a cabo las propuestas identificadas en la investigación, desde liderazgos hasta procesos administrativos requeridos; disponer de un Modelo de Gestión de Destinos Turísticos que permita a la SECTUR incidir en el desarrollo local sustentable; así como generar portafolios de proyectos de inversión por destino, que sirva de base para la programación y asignación de recursos presupuestales de las dependencias y organismos de la APF relacionadas con el turismo.

Marco Conceptual

- **¿Qué es una Agenda de Competitividad?**

Es un instrumento analítico con alto perfil de contenido, que diagnosticará la situación por la que atraviesan los destinos turísticos del país, tiene el potencial de convertirse en una poderosa herramienta de planeación participativa, que coordine la actuación de los tres órdenes de gobierno, en favor de mejorar el desempeño del sector turístico.

Las ACDT se desarrollarán bajo el principio de buscar el consenso de los principales actores locales, los que podrán participar activamente en la definición de la problemática y las prioridades a seguir, permitiendo disponer de bases solidas para promover un desarrollo turístico local. Adicionalmente será un robusto insumo para el control y contraste entre los destinos del país.

La construcción de las Agendas de Competitividad se realizará con base en los enfoques de Desarrollo Local Sustentable y las mejores prácticas detectadas en los Modelos de Gestión de Destinos Turísticos; para posteriormente identificar los factores de competitividad que serán estudiados.

- **¿Qué entendemos por Competitividad Turística Local, CTL?**

Es la capacidad del destino turístico para atraer viajeros e inversión en infraestructura y equipamiento turístico, que impacte en la llegada de visitantes, incremente la ocupación y el gasto promedio turístico, y que permita generar beneficios para los residentes locales, los prestadores de servicios turísticos, además de favorecer la sostenibilidad del patrimonio natural.

- **Los nueve factores de la competitividad de los destinos**

Con el propósito de identificar la problemática que observan los destinos, se propone agrupar en 9 factores de competitividad el universo de indicadores que explican las características turísticas de las localidades.

Por ello se incorpora un listado de variables, indicadores y temas que comprenderá el análisis de cada una de estas dimensiones de la competitividad turística local.

El mero acopio y recolección de los datos reflejará el estado del arte en materia de información disponible. Lo que sumado al análisis de los datos desde un enfoque integral arrojará la problemática observada, sentando las bases del listado de obstáculos que explican la competitividad turística de los destinos.

Se detallan a continuación estos componentes mínimos que pretenden ofrecer elementos mínimos para la comprensión de estas dimensiones:

1. ***Oferta turística***

- Número de museos
- Número de monumentos
- Número de restaurantes y bares
- Número de agencias de viajes
- Existencia de zonas arqueológicas dentro de destino
- Número de cuartos de hotel
- Número de establecimientos de alimentos y bebidas
- Afluencia de transporte local del destino

- La variedad y suficiencia de la oferta de los productos turísticos que se encuentran dentro del destino
- Número total de rutas del destino turístico
- Número de declaratorias patrimonio material e inmaterial de la UNESCO y declaratorias nacionales de patrimonio material e inmaterial del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) distintas a las señaladas en otros rubros. Total por destino turístico
- Total de rutas turísticas
- Número de hoteles por categoría
- Existencia de inventario de atractivos y prestadores de servicios turísticos.
- Declaratoria de zona de monumentos históricos
- Gasto promedio de turistas
- Estadía promedio de turistas
- Número de actividades de ocio disponibles
- Etc.

2. ***Democratización de la productividad turística***

- Tasa de crecimiento del empleo en el sector turístico
- Nivel de bienestar (calidad de vida)
- Salario promedio diario de cotización
- Número de empleos (directos) en el sector turístico
- Tasa de desocupación
- Índice de Rezago Social
- Índice de Marginación
- PIB Turístico del destino
- Medición del Impacto social y productivo del Turismo - SAM
- Encadenamiento productivo del sector
- Etc.

3. ***Sustentabilidad turística***

- Tratamiento de aguas residuales y pluviales
- Número de plantas de tratamiento de aguas residuales en operación municipales
- Porcentaje de cobertura del sistema de drenaje y alcantarillado
- Infraestructura y equipamiento para el manejo integral de desechos sólidos

- Normatividad ambiental (Planes y programas en materia de educación ambiental privado)
- Acciones de conservación del patrimonio
- Áreas naturales protegidas
- Ordenamiento ecológico estatal y/o regional decretado
- Estudio de FONATUR para guiar el desarrollo turístico
- Ordenamiento ecológico territorial decretado
- Manejo de Riesgo
- Programas y diagnósticos en materia turística municipal
- Aplicación de sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo
- Planes y programas en materia de educación ambiental educativo
- Número de establecimientos con certificados de calidad ambiental turística para empresas, instalaciones y equipamientos
- Número de establecimientos con sello de calidad ambiental turística en hoteles
- Certificado Programa Playas Limpias
- Programas Balnearios Naturales Limpios de agua dulce
- Número de establecimientos con Certificado Green Globe
- Certificado de Municipio limpio y/o de cumplimiento ambiental
- Consumo de energía por cuarto
- Etc.

4. *Formación y certificación*

- Grado promedio de escolaridad
- Recursos humanos calificados para atender el sector turismo
- Porcentaje de personal del destino con educación turística
- Planes de capacitación turística
- Percepción sobre la calidad en los planes de capacitación turística a través de una revisión general de su contenido
- Participación de establecimientos de alimentos y bebidas en el Programa Distintivo H
- Porcentaje de empresas con distintivo M
- Número de guías de turistas certificados
- Cuenta con un sistema de información que evalúe la satisfacción de los visitantes
- Indicadores de calidad de las evaluaciones de la satisfacción de los visitantes
- Etc.

5. ***Accesibilidad e Infraestructura (Instalaciones y Servicios)***

- Conectividad aérea
- Existencia de servicios de apoyo al turista
- Calidad y suficiencia en la infraestructura terrestre y aérea del destino
- Calidad en el transporte local del destino
- Tarifas hoteleras
- Reglamento de imagen urbana vigente
- Grado de avance o de aplicación de los planes de desarrollo urbano decretados
- Acceso a servicios básicos
- Flujo de Personas y Medios de Transporte
- Etc.

6. ***Seguridad Patrimonial y Física***

- Percepción del nivel de inseguridad
- Porcentaje de delitos menores en relación a la población
- Número de policías en relación a la población
- Incidencia delictiva
- Delitos a mano armada
- Homicidios dolosos
- Delitos a las instituciones de banca y crédito
- Delitos contra la salud
- Delitos no denunciados
- Denuncias del fuero común
- Número de plantas de tratamiento de aguas residuales en operación en hoteles
- Número de hoteles que cuentan con sistema de captación de agua pluvial
- Porcentaje de cobertura del sistema de recolección de RSU (Residuos Sólidos Urbanos)
- Volumen reciclado de desechos
- Programas para el manejo de residuos peligrosos
- Centros de cuidados de la Salud (Hospitales, clínicas)
- Etc.

7. *Promoción y Comercialización*

- Diseño y vigencia del Plan de Marketing Local y Estatal
- Porcentaje de visitantes y turistas que regresan
- Porcentaje de visitantes que recomiendan el destino
- Diversificación en segmento de población
- Diversificación en segmento mercado
- Existencia de Oficinas de Convenciones y Visitantes (OCV´s) u organismos similares
- Grado de participación de los Destination Management Companies (DMC's) (Gestión local).
- Diversificación en segmento de mercado geográfico
- Alcance de las campañas y medios de promoción.
- Uso de la marca de pueblo mágico o ciudad patrimonio.
- Existencia de agencias de viajes mayoristas que promocionen el destino.
- Etc.

8. *Gestión del destino*

- Planes estratégicos y operativos de corto, mediano y largo plazo
- Identificación de agentes de desarrollo local
- Fondos asignados
- Controles y sistemas de planeación
- En la administración pública local se cuenta con dependencia especializada en turismo.
- Existencia de coordinación entre los tres niveles de gobierno, la sociedad civil y los empresarios
- Marco regulatorio estatal (ordenamiento ecológico territorial decretado)
- Marco regulatorio municipal alineado a la Nueva Política Nacional Turística y a la Ley General de Turismo
- Programas y diagnósticos en materia turística
- Coordinación con organismos turísticos regionales
- Coordinación Institucional
- Normatividad Municipal
- Comités de turismo sustentable
- Percepción sobre el comercio ambulante
- Involucramiento de los empresarios y la sociedad civil
- Participación de la sociedad en los eventos turísticos

- Sistema de Información Estadística del Turismo
- Nivel de Desarrollo turístico
- Presupuesto gubernamental destinado al turismo – estatal y municipal
- Sistema de inteligencia turística
- Etc.

9. TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) e Información al turista

- Portal de internet del destino
- Información actualizada en el portal de internet del destino
- Acceso a internet en sitios públicos
- Aplicaciones turísticas para móviles - Guías comerciales, teléfonos de interés
- Indicadores de localización del destino
- Hits de visitas al portal del destino
- Líneas telefónicas
- Teléfonos móviles
- Exportaciones de alta tecnología e índice tecnológico
- Existencias de puntos de información turística
- Sistema de Información Estadística del Turismo
- Etc.

Este listado de variables, indicadores y en su caso conceptos permitirá realizar una aproximación para definir la problemática que aqueja a nivel de factor de competitividad, siempre considerando que se requerirá seleccionar aquellos que representan los principales elementos que inciden en la condición del destinos.

Los indicadores seleccionados deberán describir los factores de tal manera que puedan ser comparados y contrastados en diferentes momentos del tiempo, en los diferentes destinos, y en diferentes escenarios. Así mismo, permitirán comparar los logros que se habrán alcanzado con el cumplimiento de las acciones inmediatas que se suscriban en las agendas, así como prever las metas, objetivos y acciones a seguir para solucionar dicha problemática.

Los indicadores que se definan para evaluar los objetivos deberán ser expresados en términos de resultados y no de productos, ni insumos, y medirá la relación competitiva que tiene un destino respecto a otro, con información de los 9 factores determinados, de los cuales se conforma dicho índice.

Se recomienda una clasificación de los indicadores incorporados en las investigaciones; para con ello disponer de considerandos que ponderen el valor de los datos seleccionados, a manera de ejemplo se incluyen los siguientes conceptos:

SUBTIPOS DE INDICADORES	
Insumo:	Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Generalmente están dimensionados en términos de: número de personal, número de atractivos, gasto asignado a alguna tarea, días de trabajo consumidos, etc.
Producto:	Es el resultado de una actividad desarrollada con insumos provistos que, por sí solo, no refleja el logro de los objetivos, por ejemplo: número de viviendas construidas, número de personas atendidas, número de expedientes revisados, etc.
Eficiencia:	Se refiere a la productividad de los recursos utilizados para producir un determinado bien o servicio, por ejemplo: monto invertido en obra pública en determinado tiempo, relación de gasto administrativo entre ingresos propios, costo de mantenimiento de los atractivos turísticos, etc.
Eficacia:	Indica el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, por ejemplo, porcentaje de la población que recibe servicios médicos, grado de autonomía financiera, grado de avance de las metas programadas.
Resultado o impacto:	Se refieren al resultado final o efectos de una acción o programa implementado, generalmente relacionado con la mejora en la calidad de vida o condiciones de la población objetivo, por ejemplo: porcentaje de disminución del índice de inseguridad, tasa de deserción escolar, índice de competitividad, etc.
Calidad:	Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer a los usuarios, por ejemplo: índice de percepción ciudadana sobre un tema en particular, índice de satisfacción de los servicios o bienes otorgados.

Como es comprensible, es deseable que la mayoría de los indicadores aplicados en los documentos correspondan a los denominados como de "resultado o impacto".

Los 9 factores permitirán a las autoridades y a la ciudadanía en general:

- ✓ Detectar la información relevante en materia de desarrollo turístico en los destinos.
- ✓ Sistematizar la recolección, manejo y uso de la información para sustentar la formulación de políticas públicas.
- ✓ Entender y comprender el funcionamiento de los destinos, para lograr alcanzar una planificación más efectiva, tendiente hacia la sostenibilidad y así ser más competitivos.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de los objetivos de las Agendas de Competitividad.
- ✓ Comparar el valor de los índices e indicadores generados por los destinos turísticos.
- ✓ Dar seguimiento a la aplicación de los instrumentos de planeación local, con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas, estrategias y acciones propuestas.

- **Características básicas de los indicadores:**

No existen procedimientos claros ni normas estrictas ni reglas definitivas para elaborar un indicador, sin embargo, es deseable que los indicadores cumplan con las siguientes características básicas:

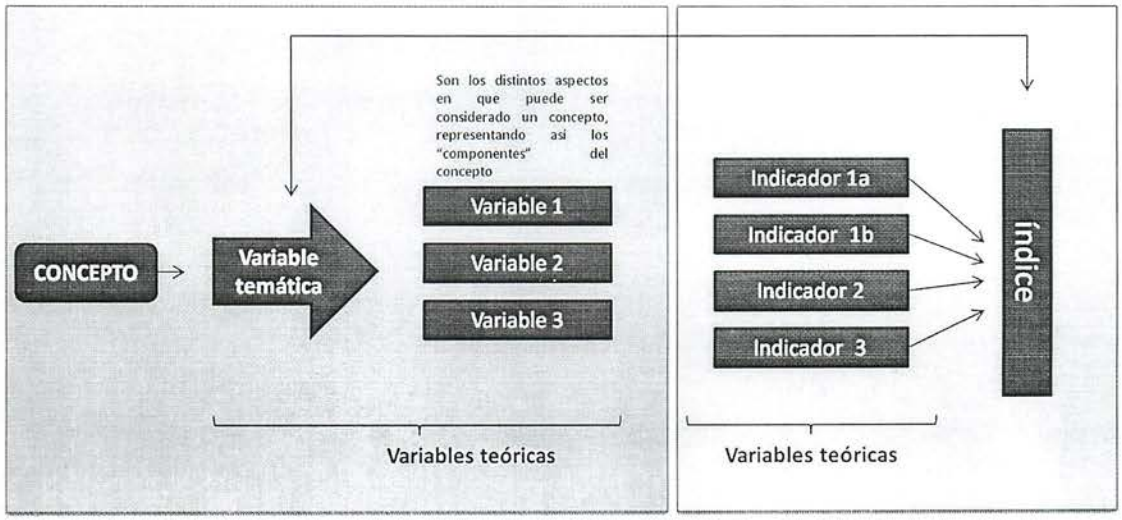
- Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco;
- Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo;
- Economía: la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;

- Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una comprobación independiente;
- Adecuado: el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño;
- Aporte marginal: en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos;
- Justificación de las características: se deberá sustentar la calificación asignada a cada una de las características;
- Serie de información disponible: conjunto de mediciones del indicador disponibles, se deben indicar cambios en la serie por cuestiones metodológicas u otras, y
- Responsables del indicador: indica la dependencia o entidad, unidad responsable y cargos de los responsables de proporcionar la información.

- **Importancia de la construcción de índices de competitividad por factores y de un índice de competitividad turística del destino.**

Es importante tratar de construir, en los casos que resulten convenientes algunos índices que reflejen el comportamiento de los factores de competitividad. Es sabido que los índices se construyen con la información recabada mediante una serie de variables agrupadas.

El siguiente esquema muestra la línea de acción metodológica de un análisis conceptual y operativo que se sigue en la formulación de un índice o indicador. En el análisis conceptual, se comienza con la definición de un concepto alineado a una variable temática (variable dependiente), la cual se conforma de distintos aspectos que la representan, estas son variables independientes.



Análisis Conceptual Análisis Operativo

El análisis operativo sigue la misma lógica conceptual, puesto que a través de la agrupación de las variables teóricas medibles, se crea un índice dependiente, con el supuesto de que la relación siempre será directamente causal, es decir, las variables impactaran en el índice sin tener control endógeno sobre estas.

El indicador de competitividad se construirá a través del marco conceptual de la competitividad pondera, lo cual significa que se obtiene con el promedio de los rango de las variables, con la especificación causal de que la variable dependiente es el índice que se crea y los temas que describen las ventajas competitivas son las variables independientes.

ÍNDICES SIMPLES O ELEMENTALES

NÚMEROS ÍNDICES	Crecimiento relativo	Crecimiento relativo	b/a	Mide el número de veces en que se incrementa "b" respecto a "a" (valor base) expresado por uno
		Crecimiento relativo porcentual o Índice simple o elemental	(b/a)100	Porcentaje de fluctuación de variable "b" respecto al valor base "a".
		Tasa de crecimiento relativo	(b/a)k	Mide el peso relativo que representa la magnitud del numerador respecto al denominador expresado por una constante
	Crecimiento medio relativo	Crecimiento medio relativo	(b/a)/n	Índice que mide el cambio en n periodos iguales de tiempo t (sumando al tiempo T) por uno
		Crecimiento medio relativo porcentual	[(a/b)/n]100	Índice que mide el cambio en n periodos iguales de tiempo t (sumando al tiempo T) por cien
		Tasa de crecimiento medio relativo	[(a/b)/n]k	Índice que mide el cambio en n periodos iguales de tiempo t(sumando al tiempo T) por una constante
	Crecimiento acumulativo	Crecimiento acumulativo	$\sqrt[n]{(b/a)} - 1$	Número de veces que se incrementa una variable "b" respecto a "a" siendo ésta un valor acumulado
		Crecimiento acumulativo porcentual	$[\sqrt[n]{(b/a)} - 1]\ 100$	Número de veces que se incrementa una variable "b" respecto a "a" siendo ésta un valor acumulado por cien
		Tasa de crecimiento acumulativo	$[\sqrt[n]{(b/a)} - 1]\ k$	Número de veces que se incrementa una variable "b" respecto a "a" siendo ésta un valor acumulado por una constante
	Incremento absoluto	Incremento absoluto	b-a	Variación real de cambio de "b respecto a "a"
		Incremento medio absoluto	(b-a)/n	Variación real de cambio de "b" respecto a "a" en un periodo de tiempo iguales
	Incremento relativo	Incremento relativo	(b-a)/a	Variación real respecto al inicio del periodo o valor base
		Incremento relativo porcentual	[(b-a)/a]100	Variación real respecto al inicio del periodo o valor base por cien
		Tasa de Incremento relativo	[(b-a)/a]k	Variación real respecto al inicio del periodo o valor base por una constante

ANEXO REFERENCIAL

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD URBANA 2012 - IMCO:

El objetivo primordial del Índice de Competitividad Urbana 2012 del IMCO, es aportar información útil para diseñar, priorizar y dar seguimiento a las políticas públicas que promuevan la competitividad de México y, en particular, de sus zonas urbanas.

El proceso comenzó con la justificación conceptual de los 10 factores de competitividad de IMCO. Estos se basan en aspectos generales que la teoría económica, la experiencia internacional y el sentido común asocian con el desarrollo económico y con nuestra definición de competitividad.

En este informe se revisaron todas las variables utilizadas en índices anteriores para así evaluar su importancia dentro de un contexto urbano.

Compara transversal y temporalmente la posición relativa de 77 zonas urbanas del país en torno a 10 subíndices, alimentados por 60 indicadores nombrados variables, que tienen un impacto significativo en la competitividad. Los subíndices que miden son los siguientes, mostrando el peso de cada uno de ellos:

I. Sistema de derecho confiable y objetivo: 12%
II. Manejo sustentable del medio ambiente: 7%
III. Sociedad incluyente, preparada y sana: 11%
IV. Economía estable y dinámica: 7%
V. Sistema político estable y funcional: 9%
VI. Mercado de factores eficientes: 11%
VII. Sectores precursores de clase mundial: 12%
VIII. Gobiernos eficientes y eficaces: 11%
IX. Aprovechamiento de las relaciones internacionales: 8%
X. Sectores económicos en vigorosa competencia: 13%

El Índice de Competitividad Urbana 2012 del IMCO, otorga una calificación de 0 a 100 para cada ciudad, tanto a nivel general como para cada subíndice, a manera de conocer su desempeño.

Permite hacer conjeturas razonables en relación con el efecto en inversión y talento resultante de los aumentos en la posición competitiva de las zonas urbanas, así como comparar el desempeño de las diferentes ciudades en distintos indicadores, temas y a nivel general.

Debido a la poca variabilidad entre la calificación final de una ciudad y las próximas a ella, agrupan a las zonas urbanas en seis diferentes categorías de competitividad. Estos grupos fueron conformados tomando la distancia en desviaciones estándar con respecto a la media tanto para cada uno de los subíndices como para el Índice general. Las categorías son las siguientes:

- Competitividad Alta: Aquellas ciudades cuyo puntaje se encuentra a dos o más desviaciones estándar por encima de la media.
- Competitividad Adecuada: Aquellas ciudades cuyo puntaje se encuentra entre una y dos desviaciones estándar por arriba de la media.
- Competitividad Media Alta: Aquellas ciudades cuyo puntaje está por encima de la media y hasta una desviación estándar.
- Competitividad Media Baja: Aquellas ciudades cuyo puntaje está por debajo de la media y hasta una desviación estándar.
- Competitividad Baja: Aquellas ciudades cuyo puntaje está entre una y dos desviaciones por debajo de la media.
- Competitividad Muy Baja: Aquellas ciudades cuyo puntaje está a dos o más desviaciones estándar por debajo de la media.

Las 77 ciudades del Índice de Competitividad Urbana 2012 del IMCO, en conjunto, reúnen las siguientes características:

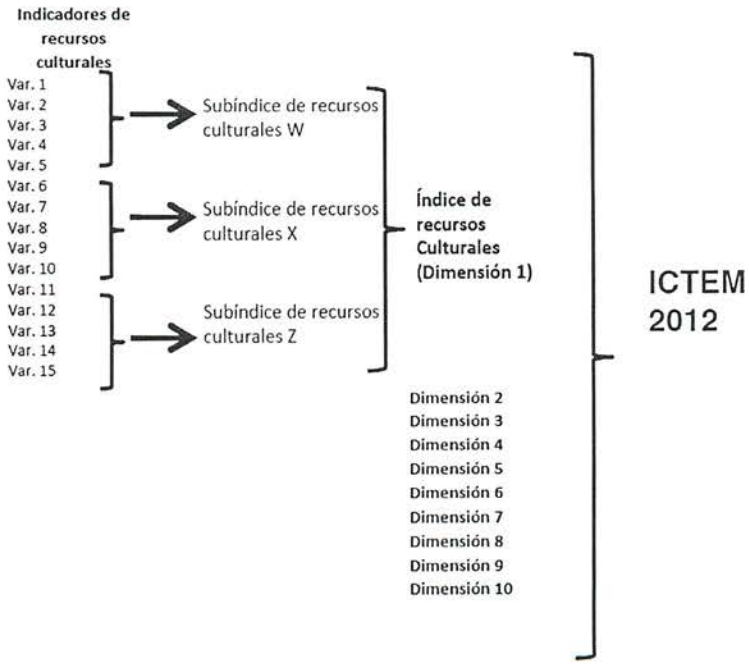
- Generan el 80% del PIB nacional.
- El 65% de la población del país habita en ellas.
- Concentra al 70% de la fuerza laboral del país.
- Reúne al 86% de la población talentosa del país.

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS ESTADOS MEXICANOS – INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

El índice de competitividad turística de cada entidad federativa, se obtiene a través de la suma ponderada de los índices de desempeño en diez dimensiones, las cuales son:

- Dimensión 1. Recursos y actividad cultural
- Dimensión 2. Recursos naturales y protección al medio ambiente
- Dimensión 3. Recursos humanos e indicadores educativos
- Dimensión 4. Infraestructura y profesionalización del sector hotelero
- Dimensión 5. Flujo de personas y medios de transporte
- Dimensión 6. Servicios complementarios al turismo
- Dimensión 7. Seguridad pública y protección al ciudadano
- Dimensión 8. Rentabilidad y aspectos económicos
- Dimensión 9. Promoción turística
- Dimensión 10. Participación y eficiencia gubernamental

Grupos de indicadores y conformación del Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2012



Los pesos para los indicadores que se definen y los índices que se construyeron en este estudio, establecen la importancia de cada uno de ellos en el cálculo de los diez subíndices que forman el índice de competitividad turística de los Estados mexicanos.

CAPÍTULO 1. Revisión de los Modelos de Gestión Turística

- **¿Qué es Gestión Turística?**

La Gestión turística se relaciona con la forma en que los agentes involucrados en el desarrollo y consolidación del destino se comprometen en la planeación de los trabajos incipientes y en la aplicación del programa de actividades, en la forma y eficacia de reunir el esfuerzo-sinergia de todos los actores de la sociedad (empresarios, administración central, población local etc).

El objetivo que debe cumplir la gestión turística es el de crear las condiciones de partida del turismo y mantener el buen funcionamiento de la actividad turística, y con los trabajos desarrollados por los gestores del turismo se asegurará el clima de confianza empresarial; impulsando el desarrollo de la actividad en el destino.

La Federación Española de Municipios y Provincias conjuntamente con la Secretaría General de Turismo de España, publica el libro, "Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas", dentro del cual exponen dos **Modelos de Gestión de Destinos Turísticos,** con un enfoque para administrar y desarrollar la competitividad de los diversos componentes del destino local, de forma tal que se promueva la sustentabilidad, evitando al mismo tiempo la degradación de los factores económico, social y ambiental.

- El modelo "administrativista o clásico"
- El modelo de gestión "corporativo"

- **El modelo "administrativista o clásico"**

En dicho modelo predominan los procedimientos e instrumentos propios de un órgano de la Administración Pública tradicional; no dispone de Planes Estratégicos a largo plazo, no elabora Planes Operativos a medio y corto plazo, no dispone de mecanismos de evaluación de sus acciones tanto de carácter interno (medición de los resultados en el Ente) o externo (medición de los resultados en el destino turístico).

Sus instrumentos de gestión suelen ser un Presupuesto anual, definido usualmente con criterios de disponibilidad presupuestaria, a partir del cual, se vincula un listado de acciones a realizar, y siempre desde una óptica muy cortoplacista.

En general esta tipología, suele coincidir con las fórmulas jurídicas más "administrativistas" y con los modelos organizativos más clásicos, con municipios en los que el turismo tiene un papel poco relevante.

Los contras de este modelo son:

1. La carencia de Planes estratégicos y operativos comporta una falta de visión y coherencia y, un obstáculo para la integración consensuada del sector privado y del resto de agentes sociales.
2. Se actúa de forma reactiva (no proactiva) y con visión cortoplacista.
3. Dispersión de esfuerzos.
4. Propenso a decisiones más "políticas" y coyunturales.
5. No se mide la eficacia de las acciones y fondos asignados y no habiendo mecanismos de corrección de los errores.
6. La inexistencia de controles y sistemas de evaluación fomenta la baja productividad y desincentiva a los empleados más productivos.
7. La falta de instrumentos de planificación y control, hacen difícil de justificar política y socialmente los fondos públicos invertidos.

Este modelo es solo recomendable para los destinos en los que el turismo juega un "rol" económico y social muy secundario y poco relevante y, por tanto, es considerado un simple servicio administrativo. Evidentemente el grado de sofisticación de los instrumentos de gestión a aplicar ha de estar en consonancia con la tipología del destino, el tamaño y presupuesto y los objetivos que se propone.

- **El modelo de gestión "corporativo"**

En este modelo predominan los instrumentos de planificación y gestión propios de una corporación moderna: Plan Estratégico a largo plazo, Planes operativos a medio y corto plazo, Sistemas de evaluación y control de los objetivos propuestos tanto internos (contabilidad e indicadores extracontables) como externos (Observatorios turísticos). Es también usual disponer de un departamento de Inteligencia de Mercado (propio o externalizado), que se encarga de proporcionar información sobre las variables del mercado y del entorno y de la medición de los resultados a nivel de destino.

Hay una estrecha correlación entre esta fórmula de gestión "corporativa" con las fórmulas de organización más orientadas al mercado y a los resultados como son los sistemas de organización matricial o por productos / proyectos.

Las ventajas de este modelo son:

- El Plan o visión estratégica permite dar coherencia a las acciones y permite la integración consensuada del sector privado y del resto de agentes sociales.
- El disponer de Planes operativos a medio plazo (3 años aprox.) asegura un horizonte temporal suficiente para consolidar las acciones y obtener resultados.
- La existencia de estos instrumentos de gestión facilita la profesionalización y es un obstáculo a la politización y al "coyunturalismo".
- Permite un uso más eficiente de los fondos asignados y permite la rectificación y corrección de errores.
- Incentiva la productividad de los empleados más eficientes y facilita el control de los ineficientes.
- Facilita la participación del sector privado al utilizar criterios y métodos a los cuales está habituado.
- Evita políticas de financiación erráticas y poco estables.

Este es un "modelo ideal" de referencia al que los Entes de gestión turística deberían tender; lógicamente en función de sus circunstancias y necesidades, el grado de sofisticación de los instrumentos a utilizar puede variar. En todo caso ha de entenderse como un proceso continuo de mejora, altamente recomendable para todos los destinos en los que el turismo es un "negocio" clave para la ciudad.

Algunos instrumentos de planificación y gestión que utiliza dicho **modelo de gestión "corporativo",** cuyo grado de sofisticación variará en función de la complejidad y tamaño del destino son:

- Un **Plan o Visión Estratégica del Turismo**, que oriente a largo plazo la política turística. Este sirve para definir el rol y peso del turismo en la economía local, estrategia territorial, estrategia de productos– mercados, posicionamiento.

- **Planes de Marketing Operativo a medio plazo** (aconsejable 3 años) que definan el mix de acciones y el mix presupuestario y para cada una de las acciones y proyectos: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cuánto?
    - **Plan de Negocio o Viabilidad del Ente** (aconsejable 3-4 años) (objetivos, organización, medios materiales, personales, acciones, inversiones, control de resultados, financiación)
    - **Plan de Actuación anual** (concreción y ajuste de los Planes Operativos a medio plazo)
    - **Sistema de indicadores** para evaluar la gestión interna y la externa, se adecuarán al sistema organizativo y a los medios disponibles.
    - **Sistema de inteligencia turística**, que evalúe mercados, competencia, entorno.

La implementación de este modelo está condicionada a un modelo organizativo acorde y también a una fórmula jurídica que no actúe como freno, como podría ser el caso de Entes con fórmulas jurídicas muy "administrativistas". También habrá que tener en cuenta el perfil y las circunstancias del personal y su marco jurídico (funcionarial o laboral).

Mara Manente[1], describe los objetivos de una adecuada implementación de los modelos de Gestión de destinos, asegurando de tal modo la rentabilidad económica, evitando la degradación de los recursos disponibles:

- Mejorar la calidad de vida de los residentes
- Crear productos para segmentos específicos del mercado
- Preservar los recursos locales
- Promover el desarrollo sostenible
- Lograr / mantener la competitividad en el mercado
- Asegurar la calidad de la visita de los turistas

[1] Gestión de Destinos y Antecedentes Económicos: Definición y Supervisión de Destinos turísticos locales.

Alburquerque esboza en su artículo "Metodología para el desarrollo económico local", los requisitos básicos que debe concretar las agencias de desarrollo local, lo cual debe complementarse con un modelo de Gestión Turística adecuado para cada uno de los destinos.

- ✓ Existencia de amplio consenso político de los principales actores sobre el desarrollo local.
- ✓ Perspectiva razonable de estabilidad y proyección temporal de la agencia.
- ✓ Disponibilidad de recursos humanos, técnicos, financieros y de información necesarios.
- ✓ Calidad de los recursos humanos ocupados en el trabajo de animación para el desarrollo económico local "agentes de desarrollo local".
- ✓ Claridad de objetivos, funciones y responsabilidades de la agencia.
- ✓ Estructura jurídica y esquema organizativo eficiente, flexible y participativo
- ✓ Credibilidad y confianza por parte de los agentes socio económicos y, en particular, del empresariado territorial.
- ✓ Capacidad de concertación y coordinación entre actores sociales y niveles administrativos territoriales.
- ✓ Gestión técnica eficiente y transparente, no sometida a mediaciones políticas partidarias.
- ✓ Presentación de resultados tangibles a mediano plazo.

- **Modelo Anglosajón**

Se caracteriza por ser un modelo de Administración turística más flexible y descentralizado, propone las líneas de política turística a los entes participantes. La planificación estratégica, en este modelo, posibilita la implicación de todos los sectores, agentes e instituciones que intervienen en la ciudad.

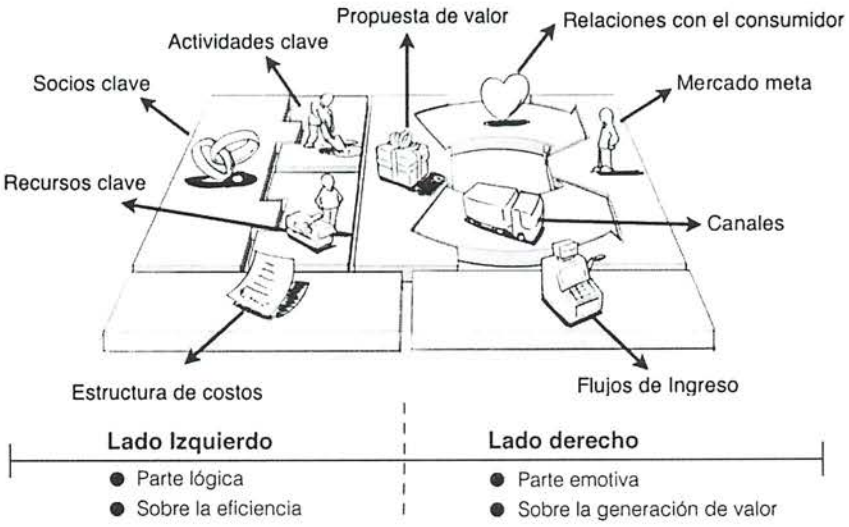
La participación ciudadana, consustancial a todo proceso, no sólo porque son éstos los destinatarios finales del desarrollo social y económico sino porque forma parte inequívoca del propio entramado turístico.

El modelo anglosajón está basado en la intensa participación ciudadana en el quehacer de cada país desde lo local hasta lo nacional.

- **Modelo de negocios Canvas**

El Canvas o Lienzo para Modelos de Negocio es una herramienta de trabajo que está siendo muy utilizada en la actualidad para crear o redefinir modelos de negocios a través de la gestión.

En términos sencillos, se trata de un póster en el que se muestran los principales aspectos que definen un modelo de negocios. Estos se organizan intuitivamente para que los usuarios los visualicen "en conjunto", y entiendan cómo cada aspecto del modelo aporta valor; más aún, perciban de qué manera la modificación de algún aspecto afecta otros.



Esta herramienta reúne los siguientes elementos:

- Clientes: Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio.
- Propuesta de valor: Trata del "pain statement" que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?, ¿Qué problemas solucionamos?, ¿Qué necesidad satisfacemos?, ¿Qué beneficios aporta?
- Canales de distribución: Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes. ¿A través de qué canales/medios se conectará y se atenderá a los clientes?, ¿Cómo podemos llegar a ellos?, ¿Cómo se integran nuestros canales y cuáles funcionan mejor?
- Relaciones con los clientes: uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de medir. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes. ¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?, ¿Qué relaciones hemos establecido?, ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?
- Fuentes de ingresos: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente. ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución?, ¿Mediante qué formas de pago?, ¿Qué margen se obtendrá?
- Recursos claves: Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad. ¿Qué recursos clave requiere este modelo de negocio?
- Actividades clave: Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing). ¿Qué soluciones o actividades clave se va a desarrollar en este modelo de negocio?, ¿De qué manera se llevará a cabo?
- Alianzas Claves: Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios. ¿Quiénes son nuestros socios?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?
- Estructura de costes: Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable. ¿Cuál es la estructura de costos de este modelo de negocio?

Esta herramienta es muy útil ya que utiliza el tema de Innovación Estratégica que permite no solo crear productos o servicios innovadores sino el empleo del Modelo de Negocios como clave para permanecer en el mercado. Vídeo en subtitulo en español del Modelo Canvas.

Los Componentes del **Modelo de Gestión para Destinos Turísticos Locales** son la Planeación; la Gestión y ejecución de acciones, a través de una organización/operación local; y la Evaluación; que conjuntamente añaden valor agregado del producto.

CAPÍTULO 2. Revisión temática del Desarrollo Local.

La metodología del desarrollo local tiene sus orígenes en 1975, cuando el Banco Mundial expone una definición de desarrollo aplicada al ámbito espacial, en el que el Desarrollo Local es entendido como: "una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población".

El propósito del desarrollo económico local (DEL) es fortalecer la capacidad económica de una área local para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todos. Es un proceso mediante el cual los sectores público, privado y no-gubernamental trabajan colectivamente para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleo.

Mientras tanto, la metodología del desarrollo sustentable se encuentra basada en el Informe "Nuestro Futuro Común" de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU, 1987. También conocida como Comisión Brundtland, donde se planteó la definición general del desarrollo sustentable, para enfrentar tanto los problemas ambientales y de desarrollo económico y social, como parte de una sola crisis. Desarrollo sustentable es aquel que atiende a las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

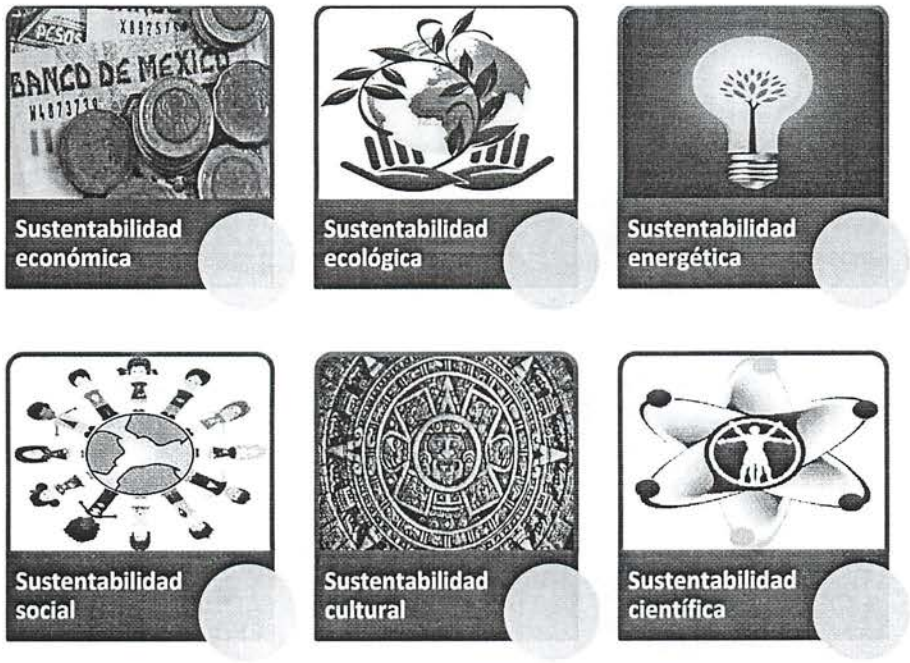
El Desarrollo sostenible se entiende como la estrategia de "mejorar la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan". Desarrollo Sustentable conserva la tierra, el agua, los recursos genéticos de los reinos animal y vegetal, no degrada el medio ambiente, es tecnológicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable, FAO, 1992.

En junio de 1992, en la conferencia de la ONU sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en Río de Janeiro, Brasil, se generó un plan de acción mundial denominado Agenda 21 (Programa 21).

La puesta en marcha del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), marca la inflexión definitiva de esta tendencia a nivel mundial estableciendo dos principios esenciales:

- ✓ **Pensar en lo global y actuar localmente**. Es decir, adaptar las políticas genéricas (macro) a los casos concretos (micro) de cada entorno local.
- ✓ **Fomentar la participación de las comunidades locales en sus planes de desarrollo**. Es decir, convertir a las administraciones locales en los principales impulsores del desarrollo como fórmula para ajustarse al máximo a las necesidades y peculiaridades del entorno local.

El Desarrollo Local sustentable, deberá cumplir:



- **Sustentabilidad económica,** para disponer de los recursos necesarios para darle persistencia al proceso.
- **Sustentabilidad ecológica,** para proteger la base de recursos naturales mirando hacia el futuro y cautelando, sin dejar de utilizarlos, los recursos genéticos, (humanos, forestales, pesqueros, microbiológicos) agua y suelo.
- **Sustentabilidad energética,** investigando, diseñando y utilizando tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen, fundamentales en el caso del desarrollo rural y que, además, no agredan mediante su uso a los demás elementos del sistema.
- **Sustentabilidad social,** para que los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la humanidad, es decir, equidad.

Funciones tradicionales	Nuevas funciones municipales
• Planificación y ordenamiento territoriales • Servicios básicos (Agua, saneamiento, recogida de basura, alumbrado público, biblioteca, vías públicas, caminos rurales, etc.) • Servicios sociales • Establecimiento y recaudación de tasas y tributos • Gestión administrativa y financiera municipales	• Promoción del desarrollo económico local y el empleo • Defensa del medio ambiente y promoción del desarrollo sostenible • Planificación estratégica municipal • Animación y fomento de la asociatividad local • Concertación estratégica de actores para el desarrollo local • Marketing municipal y creación de una imagen territorial proactiva • Fortalecimiento de los elementos de identidad local • Valorización del patrimonio histórico como activo de desarrollo local.

Para Alburquerque los requisitos básicos que deben de tener las agencias de desarrollo local, que son quienes gestionan el desarrollo en el destino, son las siguientes:

- Existencia de amplio consenso político de los principales actores sobre el desarrollo local.
- Perspectiva razonable de estabilidad y proyección temporal de la agencia.
- Disponibilidad de recursos humanos, técnicos, financieros y de información necesarios.
- Calidad de los recursos humanos ocupados en el trabajo de animación para el desarrollo económico local ("agentes de desarrollo loca").
- Claridad de objetivos, funciones y responsabilidades de la agencia.
- Estructura jurídica y esquema organizativo eficiente, flexible y participativo
- Credibilidad y confianza por parte de los agentes socio económicos y, en particular, del empresariado territorial.
- Capacidad de concertación y coordinación entre actores sociales y niveles administrativos territoriales.
- Gestión técnica eficiente y transparente, no sometida a mediaciones políticas partidarias.
- Presentación de resultados tangibles a mediano plazo.

Se necesita tener "**agentes de desarrollo local**", los cuales son una figura muy importante en la práctica del desarrollo local, ya que realizan, de forma permanente, las funciones de promotores, intermediadores, catalizadores, animadores, informadores y capacitadores para el desarrollo local. Su ausencia, o su carencia de habilidades, hacen muy difícil el funcionamiento de los instrumentos y el despliegue de las iniciativas de desarrollo local. De ahí la importancia de dedicar recursos a la formación de este tipo de profesionales.

El perfil apropiado del agente de desarrollo local debe incluir las siguientes capacidades:

- Debe saber identificar los recursos infrautilizados en el territorio, incluyendo siempre la valoración ambiental.
- Debe coordinar los diferentes instrumentos de fomento, capacitación o información, con el fin de acercarlos a los agentes productivos locales.
- Debe estimular la asociatividad local y la participación de los agentes locales, y proponer, de forma conjunta, iniciativas de desarrollo local, facilitando una visión integral del mismo.
- Debe identificar y promover las iniciativas locales de desarrollo, tratando de fortalecerlas e integrarlas en el conjunto del sistema productivo local.
- Debe colaborar con otros agentes locales y favorecer el proceso de aprendizaje colectivo en la práctica de intervención local.
- Debe elaborar un plan de desarrollo local sostenible y consensuado, y con participación de los actores locales, para lo cual debe, a su vez, saber recoger las principales demandas y necesidades de la comunidad local.
- Buscar patrocinadores públicos y privados para ejecutar los proyectos específicos, y establecer las condiciones y tiempos para el traspaso de sus funciones a líderes locales.

- **Funciones del Agente de Desarrollo Local**

- Favorecer el mejor aprovechamiento de los recursos locales real.
- Diagnóstico e identificación de potencialidades y condicionantes para el desarrollo económico local.
- Promoción de nuevas actividades económicas y empleo.
- Asesoramiento, información y apoyo a PYMEs y microempresas locales.
- Movilización de ahorro e inversiones hacia iniciativas locales.
- Coordinación de políticas, líneas de actuación y agentes implicados.

- Fomento de la cooperación empresarial y de la participación de agentes locales en proyectos comunes.
- Formación para el empleo según las necesidades existentes y potenciales del sistema productivo local.
- Creación y difusión de una imagen favorable del territorio.

Aspectos comunes de los procesos de desarrollo local:

- Son procesos de naturaleza endógena
- Basan su estrategia en una solidaridad con el territorio
- Responden a una voluntad de gestión asociativa entre representantes públicos y privados
- Liderazgo y animación del proceso
- La originalidad de las experiencias locales consiste en que permiten recoger y estimular todos los elementos endógenos dinámicos desde una perspectiva integral
- Acciones que se pueden emprender y que se transforman en características específicas de estos procesos

CAPÍTULO 3. Elementos que pueden ser considerados en las ACDT.

El objetivo de llevar a cabo los Diagnósticos de los 44 destinos turísticos, es el de contar con un conocimiento del estatus que guarda la **competitividad** en la localidad para delinear una estrategia o agenda realista, práctica y viable para los destinos, que han de servir de base para la toma de decisiones posteriores, así como su incorporación en las **Agenda de los Destinos Turísticos**, y para la construcción del **Índice de Competitividad de los Destinos Turísticos.**

Los Diagnósticos nos darán elementos para saber en qué etapa de desarrollo está el destino, permitirá conocer las potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades del destino turístico, a través de un análisis FODA.

Nos permitirá llevar a cabo una revisión de las condiciones económicas, sociales y ambientales del destino, utilizando la información cualitativa y cuantitativa; para destacar las estructuras y tendencias de desarrollo empresarial local, sin dejar pasar el aspecto regional o estatal.

El análisis de la información deberá incluir la identificación de proyectos y programas específicos con mayor potencial y que impactarán a la competitividad local.

Establecer sistemas de manejo de indicadores, para su futuro uso en trabajos de monitoreo y evaluación. Se buscará comparar a los destinos para generar un Tablero de control de gestión de destinos.

A manera de ejemplo se incluye un contenido capitular que puede enriquecer la propuesta de estructura temática que las ILES propongan a las autoridades locales que contratan la investigación.

a. INFORMACIÓN BÁSICA DEL DESTINO

1. **Perfil socioeconómico** del municipio y en especial del papel del turismo en su sistema económico y social.

- Localización
- Población
- Recursos naturales
- Infraestructura
- Actividades económicas

2. Identificación y análisis del potencial de los **recursos turísticos**.
    - Se trata de identificar los posibles recursos a incorporar a la oferta turística del municipio (considerando también los de su zona de influencia) en función de los diversos productos o segmentos turísticos (sol y playa, turismo urbano, reuniones, turismo de aventura, etc.) y atendiendo a su capacidad de atracción, accesibilidad y capacidad de carga. A partir de aquí, también definir un sistema de recursos, que permita su jerarquización y priorización.

b. COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS

3. Evaluación cualitativa y cuantitativa de la **oferta de hospedaje** del destino y su grado de adecuación a las necesidades (presentes y futuras) del mismo: volumen, evolución, localización, tipologías, servicios ofertados, grado de ocupación, etc. Es recomendable la realización de inventarios y entrevistas en profundidad a los principales establecimientos y a las asociaciones empresariales o gremiales, así como comunitarias.

4. Especificación de la **oferta complementaria**. Entendemos por oferta complementaria un conjunto de servicios y prestaciones imprescindibles para gozar de una buena experiencia turística en destino. Lo que implica el análisis sobre los siguientes temas:

    - Oferta gastronómica y de restauración,
    - Agencias de viajes receptivas,
    - Oficinas de información,
    - Guías turísticos,
    - Empresas de servicios de turismo especializado (cultural, reuniones, aventura, termalismo, etc.),

- Servicios de transporte turístico,
- Oferta comercial susceptible de interés turístico (shopping),
- Artesanías,
- Espectáculos nocturnos, etc.

5. **El Factor Humano**. Este factor es clave en esta actividad, no hay que olvidar que turismo es ante todo "hospitalidad". En este sentido se evaluará a dos niveles:
   - Actitudes y sensibilidades de la población local con respecto al turismo y a los turistas.
   - Identificación de las necesidades de recursos humanos y de capacitación para los diversos subsectores vinculados al turismo.

6. **Marco institucional y asociativo**. Evaluación de la estructura institucional pública y su adecuación a las necesidades turísticas y del marco asociativo privado (asociaciones empresariales, profesionales, ONG's).

7. **Accesibilidad y movilidad**. Identificación de las "puertas y canales de acceso" (terrestres, aéreos, marítimos) con respecto a los mercados potenciales e identificación de las carencias. Evolución de las necesidades de conexión del destino con el exterior y de conectividad interna para asegurar una óptima distribución de los flujos.

8. **Infraestructuras básicas**. Identificación de los posibles "cuellos de botella" que para el desarrollo turístico pueden significar las carencias en infraestructuras y servicios básicos como: energía, suministro de agua, depuración, residuos sólidos, servicios sanitarios, seguridad.

9. **Protección del territorio y del paisaje** (natural y urbano). Evaluación de la dinámica y del ordenamiento territorial y urbano y su grado de adecuación al turismo.

10. Identificación de áreas sensibles de **protección ambiental** y paisajística y de las limitaciones y condicionantes para su aprovechamiento turístico.

11. **Mercados** (actuales y potenciales). Se trata de tener un conocimiento lo más amplio y extenso posible de los mercados. Evidentemente el grado de precisión de este conocimiento estará condicionado a los recursos disponibles. Con respecto a los mercados actuales, se tratará de conocer al máximo su volumen, características sociodemográficas, hábitos de comportamiento y uso y grado de satisfacción (calidad percibida) y a partir de ahí, determinar los "segmentos tipo".

12. Promoción y Comunicación. Se trata de evaluar tanto los medios como los contenidos de las acciones promocionales del destino realizadas por diversas instituciones y empresas en los distintos mercados y su grado de eficacia.

13. Comercialización. Análisis de los diversos canales por los que se comercializa el destino tanto de tipo directo (venta directa, Internet, Centrales de Reserva, etc.) como indirectos (TTOO, AAVV, etc.), con especial énfasis en la incidencia de las nuevas formas de comercialización: Internet, DMC's.

CAPÍTULO 4. Reflexiones sobre los Planes de Acción por destino

A través del Diagnóstico se podrá llevar a cabo la elaboración de los planes de competitividad o de desarrollo turístico, el cual contendrá un conjunto articulado de acciones orientadas a mejorar el "lado oferta" del sistema turístico de un destino, es decir a mejorar el producto entendido éste en un sentido muy amplio, o dicho de otra forma, de hacerlo más competitivo.

Se espera lograr una propuesta integrada de planificación estratégica de desarrollo de la competitividad turística local, donde se logre:

- Reflejar y describir el consenso de los actores involucrados sobre el futuro deseado para el destino.
- La construcción de las metas basadas en los resultados deseados por los actores participantes.
- Fijará con base para la medición de la Competitividad de los Destinos Turísticos que se construirá, los objetivos a alcanzar como resultado de las ACDT.
- Propuestas de Programas para lograr las metas de desarrollo de competitividad en el destino.
- Implementar componentes específicos de programas. Con orden de prioridad y costos estimados. Con periodo de ejecución definido e indicadores de medición, Proyectos y planes de acción.

Los Planes de Competitividad o Desarrollo Turístico, serán las Agendas que contiene propósitos y acciones de corto, mediano y largo plazo, y define lo que se va a lograr, promoviendo y desarrollando las fortalezas económicas, sociales y ambientales del destino turístico, abordando tanto los obstáculos como las oportunidades observadas.

Estos planes tratan en definitiva de dar respuesta a esta cuestión:

¿Qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo para tener éxito en los productos turísticos definidos como prioritarios en el Plan Estratégico de cada uno de los destinos turísticos estudiados?

- ✓ Significa que hay que identificar las "claves del éxito" de cada uno de los productos turísticos definidos previamente como prioritarios y ver en qué medida se cumplen las condiciones y requisitos para alcanzar dicho éxito.
- ✓ Identificadas las deficiencias o carencias para conseguir dicho éxito, se formularán los correspondientes Programas de Actuación y su priorización.

Serán por tanto de dos tipos:

- Programas generales: Serán los que afectan a la competitividad y calidad turística global del municipio, y que contribuyen a mejorar la competitividad en todos los productos y segmentos estratégicos.
- Programas específicos: Hacen referencia a los aspectos concretos que deben ser mejorados para reforzar la competitividad de un producto concreto o un espacio turístico.

De los cuales se deben de definir/identificar:

- ✓ Propuestas de aprovechamiento y puesta en valor de los recursos turísticos y espacios naturales.
- ✓ Mejora de la oferta hotelera actual (infraestructura física y nivel de servicio).
- ✓ Captación de inversiones (a través del portafolio de proyectos de inversión).
- ✓ Directrices generales para el desarrollo de la oferta complementaria y servicios turísticos.
- ✓ Criterios generales para el desarrollo de los RRHH y capacitación turística en el municipio.
- ✓ Necesidades de centros y escuelas de capacitación.
- ✓ Programas de capacitación especifica a los diversos sectores: institucional público, gastronómico, servicios turísticos, etc., a diversos niveles (dirección, cuadros medios y personal de base).
- ✓ Programas de sensibilización y hospitalidad para la población local.
- ✓ Directrices generales para el desarrollo organizativo e institucional del sector turístico.
- ✓ Acciones de refuerzo institucional y comunitario.
- ✓ Estimulación y sensibilización para el fomento del asociacionismo.
- ✓ Criterios generales a tener en cuenta en el planeamiento urbanístico.
- ✓ Propuestas de actuación en ordenación territorial, urbanismo y paisaje relevantes para el desarrollo turístico.
- ✓ Propuestas de protección ambiental y preservación de recursos.
- ✓ Criterios generales y prioridades en Infraestructuras y Equipamientos relevantes para el sector turístico.

- ✓ Accesibilidad y movilidad terrestre y aérea.
- ✓ Equipamientos tales como: Centros de Convenciones, Spas, Deportivos, Servicios
- ✓ Suministros de servicios básicos: Electricidad, Aguas, Gas, Telecomunicaciones.
- ✓ Equipamientos y servicios ambientales: Tratamiento de aguas residuales, Recogida y tratamiento de residuos sólidos, Limpieza pública, Servicios sanitarios para el turista, seguridad, etc.

Las Agendas deben definir con claridad las propuestas de actuación, y por tanto cada Programa o Proyecto estará individualizado en una Ficha Técnica en donde se especificará los siguientes puntos, con la agrupación de estos proyectos se definirá el **Portafolios de proyectos de inversión por destino.**

El Plan de implementación para los proyectos deberán definir los requerimientos de presupuestos, de recursos humanos, así como de algunas implicaciones institucionales y de procedimiento de ejecución. Sirve como documento de programación integrado para mantener claridad de la dirección estratégica. Se contempla para un periodo de entre uno a tres años.

Los Planes de acción, mostrarán los detalles sobre componentes de proyectos, jerarquizando tareas, responsables y calendarios de trabajo, recursos humanos y necesidades financieras, fuentes de financiamiento, impactos esperados, resultados, medidas de desempeño y sistemas de monitoreo y evaluación. Permite cuantificar resultados, justificar gastos, entre otros.

CAPÍTULO 5: Cartera de proyectos de inversión por destino

Los proyectos de inversión son documentos que describen los componentes de los proyectos propuestos y que se ajustan a una estrategia de desarrollo económico.

Los Portafolios de Proyectos de inversión por destino deberán de contener la identificación de los siguientes elementos básicos:

- ✓ Identificación: Nombre y código
- ✓ Objetivos
- ✓ Contenido
- ✓ Documentación gráfica o cartográfica (si procede)
- ✓ Criterios de aplicación y /o implementación
- ✓ Vinculaciones, dependencia o prelación con respecto a otros programas
- ✓ Responsabilidad de ejecución
- ✓ Otros agentes implicados
- ✓ Cronograma de aplicación
- ✓ Parámetros económicos (temporalizados):
    - Inversión
    - Operación / Explotación
    - Financiación

Capítulo 6. Consideraciones Conceptuales

La Agenda de Competitividad serán diseñadas para un periodo de entre tres y cinco años, y debe ser revisada de forma anual para permitir que se realicen ajustes a las condiciones cambiantes locales.

La revisión debe considerar los recursos disponibles para la entrega de la agenda e incluir indicadores para monitoreo y evaluación.

La investigación debe incluir insumos, productos, resultados e impactos, así como el procedimiento para la implementación y alcance de los actores involucrados.

De forma paralela deben de ponerse en marcha los sistemas de monitoreo del progreso de cada proyecto.

ANEXO DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD:

Competitividad turística: Crear, integrar y entregar experiencias de turismo, incluidos; los de valor agregado de bienes y servicios considerados para los turistas (Hong's, 2009).

Competitividad Turística: Posibilidad de aumentar el gasto de turismo para atraer más visitantes proporcionando experiencias satisfactorias memorables de manera rentable, mejorando el bienestar de los residentes y preservación del capital natural para futuras generaciones. (Croes, 2011)

Competitividad de destinos: Capacidad de desarrollar, elaborar y crear recursos para generar atractivos por medio de productos, mejoras en infraestructura, incremento de la calidad mejoras en los negocios y condiciones para un mejor desempeño económico. (Pascarella y Fontes, 2010)

Competitividad: la capacidad de un municipio o zona metropolitana para atraer y retener inversiones, para lo cual es necesario que el municipio o zona metropolitana tenga la habilidad para ofrecer las condiciones integrales aceptables internacionalmente que permitan, por un lado, maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y personas que radican o quieran radicar en él y, por otro lado, incrementar, de forma sostenida, su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades endógenas que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan y, todo ello, con capacidad de enfrentar las fluctuaciones económicas por las que se atraviese. (IMCO)

En el IMCO se define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones y talento. Para lograr estos dos objetivos, los países, los estados y las ciudades deben crear condiciones integrales que permitan a las personas y a las empresas maximizar su potencial productivo. Además, deben incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que ofrezcan sus propios recursos y sus capacidades tecnológicas y de innovación. Estos esfuerzos por fomentar la competitividad deben ser independientes de las fluctuaciones normales inherentes a los ciclos económicos.

Definición de Competitividad Turística: Se refiere al conjunto de habilidades y capacidades que le permiten alcanzar sus objetivos en un marco de competencia frente a otros estados, generando así desarrollo económico y social e su territorio. La competitividad turística, implica tres conceptos básicos: (Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de

Monterrey, Centro de Investigación y Estudios Turísticos, CIETec). Comprende el análisis de estos tres elementos:

- Rentabilidad: Generar riqueza a través del uso eficiente y eficaz de los recursos.
- Sustentabilidad: Asegurar que el desarrollo se logre en equilibrio con los recursos ecológicos, sociales y económicos de la región.
- Comparabilidad: Definir conceptos medibles y consistentes que sea comparables a través del tiempo y el espacio.

Bibliografía

- Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas. Federación Española de Municipios y Provincias conjuntamente con la Secretaría General de Turismo de España. 2008.

- Metodología para el desarrollo económico local. Francisco Alburquerque.

- Guía de gestión pública del turismo. Francesc González Reverté-Oriol Miralbell Izard. Edit. UOC.

- Turismo urbano y sistema territorial Almería, Modelo emergente. Jesús E. Rodríguez Vaquero. 2009.

- Manual del Agente del Desarrollo Local. Manuel Alburquerque. Fondo de Cooperación al Desarrollo en Bélgica. 1999.

- Políticas y Gestión Públicas para el Desarrollo Local. José G. Vargas-Hernández. Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. 2006.

- Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial turismo – Colombia. 2007.

- Desarrollo económico local: Un instructivo para el desarrollo y la implementación de las Estrategias y planes de acción de Desarrollo Económico Local. Banco Mundial. 2006.

- Gestión de Destinos y Antecedentes Económicos: Definición y Supervisión de Destinos Turísticos Locales. Mara Manente. 2008.

- **Sustentabilidad cultural,** favoreciendo la diversidad y especificidad de las manifestaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, sin restringir la cultura a un nivel particular de actividades, sino incluyendo en ella la mayor variedad de actividades humanas.
- **Sustentabilidad científica,** mediante el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica, sin permitir que la primera se vea orientada exclusivamente por criterios de rentabilidad inmediata y cortoplacista.

Las Agendas de Competitividad de los Destinos Turístico, deberán estar guiada hacia los objetivos del desarrollo económico local, que son: el mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la población de la comunidad territorial correspondiente y la elevación de la equidad social.

Para lograr estos objetivos a través de las Agendas de Competitividad de los Destino Turísticos se plantea:

- La transformación del sistema turístico local, incrementando su competitividad y favoreciendo la democratización de su productividad.
- Fomento de la diversificación local.
- Incremento del valor agregado en las actividades turísticas locales.
- Sostenibilidad ambiental de las actividades turísticas locales.

En este sentido el Desarrollo Local Sustentable es una forma de estimular el crecimiento económico de los destinos turísticos desencadenando, simultáneamente, su desarrollo humano y social. Se trata de una estrategia de complementación, en la medida en que el efecto dinamizador de las estrategias macro, implementadas por el gobierno federal.

- **Formas municipales de intervención y gestión local**

Para implementar la metodología de Desarrollo Local Sustentable, ***Alburquerque*** propone modificar el entorno productivo, social y territorial (urbano y rural) con el fin de incrementar la calidad de vida de la comunidad local.