

# MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA PROGRAMAS TURÍSTICOS

## CASO: EN EL CORAZÓN DE MÉXICO

*Ernestina Inés Zapiain García<sup>1</sup>*  
*Saúl Rodrigo Alvarez Zapiain<sup>2</sup>*

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como determinar las variables críticas para evaluar un programa turístico sustentable a partir de políticas gubernamentales establecidas.

### OBJETIVOS.

1. Diseñar el modelo para identificar las variables críticas del programa.
  2. Establecer el marco de referencia para el análisis de un programa turístico.
  3. Establecer la metodología para identificar la información estratégica a consultar para definir el rol de un programa turístico como pieza clave de desarrollo económico local y regional con respeto a los entornos naturales, culturales y sociales.
  4. Identificar la metodología para diseñar indicadores que evalúen los avances del Programa.
  5. Identificar los actores, la cultura y la direccionalidad como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del desarrollo de un programa turístico.
- modelo para identificar las variables críticas del programa

### 1 MODELO PARA IDENTIFICAR LAS VARIABLES CRÍTICAS DEL PROGRAMA

Una vez revisado las características y antecedentes del programa turístico denominado “En el corazón de México ” estructuré en base a él modelo DO/P.M.R .,una propuesta

---

<sup>1</sup> Maestra en Administración Pública. Ernestina I. Zapiain García. Profesor Investigador Titular A .Tiempo Completo y Consultor independiente. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Economía. Área de Administración. Teléfono. 56393677. Cel. 044 55 39 39 40 21. Correo: [erzapiain@yahoo.com.mx](mailto:erzapiain@yahoo.com.mx) Consultor acreditado Pymejica.

<sup>2</sup> Master of Science in Biotechnology, Tel. 56399355. Cel. 0445525096152. Email [saulzapiain@yahoo.com.mx](mailto:saulzapiain@yahoo.com.mx)

para desarrollar un modelo de análisis para identificar las variables críticas utilizando como base el enfoque de sistemas abiertos ,con la finalidad de no solo revisar las variables internas ,sino las variables externas del programa ,esto es:

#### 1.1 El entorno

De éste y determinar que en él se encuentran clientes, proveedores , autoridades y competencia

#### 1.2 El rol

Del programa en ese entorno ,definido como razón de ser del programa ,producto de una necesidad de la población a ser satisfecha ,y que finalmente nos da como resultado la Misión del mismo ,definida como :cometido ,servicios o productos y beneficiarios o clientes .

#### 1.3 La visión

Entendida como, que deberá hacer el programa si logra la Misión actual razón de su creación

#### 1.4 Los objetivos ,

Definidos como resultados medibles alcanzables y mantenidos por un largo período de tiempo que logren que el programa alcance su misión y por ende la visión o futuro es decir los aspectos clave y los estratégicos ,y que estos determinen que debe de empezar a desarrollar el programa a partir del presente para el alcance de un futuro planeado a largo plazo .

#### 1.5 Plan estratégico a partir de FODAS

( fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades ) para a cada objetivo con indicadores ,responsables y fechas de cumplimiento de compromisos ,que permita una evaluación ,seguimiento y re planificación de acciones .

#### 1.6 Modelo Para El Proceso Y El Ciclo Do / Pmr

Sobre la base de consulta y trabajo de entrenamiento efectuando con cierto número de organizaciones en países en desarrollo, se llegó a la conclusión de que el esfuerzo o ciclo

DO / PMR podría considerarse compuesto de cinco elementos o fases principales:

3(Programa para la mejora del Rendimiento en las empresas

Guía para Gerentes y Consultores .Robert Abramson y Walter Halset .Serie Desarrollo Gerencial .num.15 OIT segunda impresión 1986 )

- 1) Fase de diagnóstico preliminar,.
- 2) Fase de orientación DO /PMR;
- 3) Fase de diagnóstico organizacional y plan de acción;
- 4) Fase de ejecución;
- 5) Fase de recuento y revisión.

Las experiencias con el DO / PMR han demostrado que estas fases pueden (y así ha ocurrido) seguir siendo repetidas una y otra vez como un proceso cíclico.

#### 1.6.1 Fase de diagnostico preliminar

La administración de la organización y sus asesores externos o interno llevan acabo la evaluación de la salud de la organización y exploran contactos para dar incentivos a la acción organizativa. Los asesores externos adquieren una percepción de los sistemas de la organización, personal y de sus puntos fuertes y problemas.

El diagnostico revela la necesidad de ayuda y si las condiciones son favorables para la aplicación de un esfuerzo del DO/PMR o si es contra indicado.

#### 1.6.2 Fase de orientación de la alta gerencia para el DO/PMR

Tiene como propósito que la administración gerencial realice un ensaño de aplicabilidad del aporte DO/PMR suponiendo que el diagnostico diga que este sea útil. El ensayo se lleva acabo a través de un programa de orientación de dos o tres días de duración esto da como resultado a las partes involucradas una exposición directa y una percepción de la filosofía como metodología y posibilidades del proceso DO/PMR; de esta manera la administración general y la junta directiva tienen lo necesario para tomar una decisión en cuanto continuar o no con el esfuerzo DO/PMR.

---

<sup>3</sup> Programa para la mejora del Rendimiento en las empresas Guía para Gerentes y Consultores .Robert Abramson y Walter Halset .Serie Desarrollo Gerencial .num.15 OIT segunda impresión 1986

### 1.6.3 Fase de talleres DO/PMR para el diagnóstico organizacional y la planificación de acción

Participan miembros de equipo gerencial con otros gerentes dos o tres niveles inmediatos, esta fase puede durar de una a dos semanas o varios meses, aunque se trata de hacerlo lo más pronto posible para no perder el ímpetu, es recomendable la asignación de tareas previas a los talleres ya que con el trabajo previo se reduce la duración de los talleres y así realizar un aprovechamiento más efectivo en los participantes las cuatro metas primordiales de los talleres son:

1. la determinación de los objetivos de organización e indicadores de rendimiento
2. la determinación y análisis de problemas de rendimiento y factores relacionados con estos problemas y fuerzas ya sean negativas o positivas
3. el desarrollo de estrategias y programas de acción para mejorar el rendimiento
4. los arreglos necesarios para ejecutar programas de acción

En los talleres se utilizan instrumentos para mejora de rendimiento y se considera tanto el contenido así como el aspecto técnico de los asuntos y problemas en discusión como el trabajo de equipo y la toma de decisión; ya que esto mejora la implantación de cambios acordados en el equipo gerencial

### 1.6.4 Fase de Ejecución de objetivos y programas de acción

Los planes de mejora de rendimiento sus objetivos y programas de acción se traducen en objetivos específicos para las unidades de la organización y para individuos; de esta manera se da la seguridad que los objetivos de las unidades como los individuales están de acuerdo con los objetivos ya aprobados y que los indicadores específicos quedan vinculados a estos objetivos

### 1.6.5 Fase de Examen de planes y resultados

En esta fase se examina el plan de mejora de rendimiento y los esfuerzos de ejecución incluyendo la evaluación de indicadores de rendimiento y el ritmo de cumplimiento de objetivos y programas de acción. Los datos que arroja la examinación se utilizan para utilizar y establecer nuevos objetivos, indicadores de rendimiento y programas de acción.

De esta manera la organización asegura sistemáticamente la flexibilidad necesaria para responder a las exigencias de los tiempos cambiantes.

El propósito consiste en establecer un proceso continuo cíclico para mejorar el rendimiento y renovar la organización para asegurar que las tres fases clave del diagnóstico y planteamiento de acción, ejecución, evaluación, y corrección se repitan indefinidamente en el futuro; la obtención de este resultado a la larga será la experiencia del equipo gerencial al momento de resolver problemas

### 1.7 Introducción a los talleres DO/PMR y el instrumento de mejora de rendimiento

Lo primordial de los talleres es la mejora del rendimiento, concentrándose en el diagnóstico organizacional y el plan de acción y así constituyen el componente crítico del proceso.

#### 1.7.1 Supuestos

Existe un potencial considerable para mejorar la organización y su rendimiento dentro del cuerpo gerencial.

El avance sistemático y planificado hacia el cambio, utilizando técnicas modernas de gerencia y aportes científicos puede empezar a utilizar tal potencial y lograr una mejora importante en el desarrollo de la organización y su rendimiento.

Lo más importante a la larga es la experiencia obtenida por el equipo gerencial en trabajar sistemáticamente juntos como un equipo para identificar y resolver los problemas.

#### 1.7.2 Requisitos de tiempo

Una reunión de tan solo dos días de duración puede realizar gran parte del diagnóstico organizacional y el trabajo de planificación de acción de los talleres DO/PMR, aunque no puede darse una respuesta precisa sobre los requisitos del tiempo, esto dependerá del tamaño de la organización, complejidad y expansión geográfica, el tiempo disponible de los gerentes y de factores como las exigencias prioritarias de problemas en determinado momento.

Para mantener el ímpetu y el interés se debe completar las 4 etapas del instrumento PMR dejando tiempo suficiente para los talleres de trabajo de esta manera la planificación y el cuerpo administrativo lleguen aun acuerdo para comprometerse a la ejecución.

### 1.7.3 El instrumentó para la mejora del rendimiento

Este es un manual con instrucciones y pasos de acción con espacios en blanco para responder preguntas acerca de la organización, objetivos, problemas, programas de acción, propuestas, etc. Diseñado para conducir sistemáticamente a los participantes a lo largo del proceso lógico de análisis de problemas a la solución de los mismo y a la planificación y brinda un modelo funcional para guiar paso a paso a los participantes a través de las cuatro etapas claves:

1. determinación de los objetivos de organización e indicadores de rendimiento
2. determinación y análisis de problemas de rendimiento y fuerzas negativas o positivas
3. desarrollo de estrategias y programas de acción para mejoramiento
4. Toma de arreglos y acuerdos para la ejecución.

En cada etapa debe de haber una evaluación donde se haga una mirada retrospectiva a todos los pasos dados.

### 1.7.4 Papel del consultor

El consultor DO/PMR proporciona orientación para procedimientos, facilitando la labor del equipo gerencial con la utilización del instrumento PMR y de otros aspectos del DO/PMR. Específicamente desarrolla la capacidad para resolver los problemas.( Perspectivas del Desarrollo Organizacion<sup>4</sup>)

También actúa facilitando el trabajo tanto para los gerentes individuales como para el equipo gerencial mediante los ejercicios de formación del equipo y la retroinformacion aunque debe ser su limite ayudar para que los participantes encuentren sus propias soluciones.

---

<sup>4</sup> Jennings Partin Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A. 1977 Páginas 1-33 ó Capítulo 1)

### 1.7.5 Consultor interno o externo

Un consultor externo es recomendado para organizaciones sometidas al estilo tradicional del liderazgo y un consultor interno para organizaciones más flexibles con liderazgo con mayor participación.

Un tercero sería en la situación en la que un consultor trabaje conjuntamente con un equipo de consultores internos con poca experiencia preparándose para la iniciación para la fase de programa de orientación durante dos o más días

El consultor externo ayuda a entrenar y guiar a los consultores internos y gradualmente reduce su ayuda mientras ellos ganan experiencia y confianza y aumentan sus propios aportes. Esta ayuda debe consistir en prepara a los internos rápido para que asuman el papel de consultores en las secciones de taller y en la subsiguiente fase de ejecución y fases de revisión/corrección del ciclo DO/PMR.

En esta fase los consultores externos son de vital importancia para la fase de iniciación y para la asistencia técnica en el uso de recursos en determinadas secciones de la gerencia.

## 2 EL MARCO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS DE UN PROGRAMA TURÍSTICO

El Turismo, fenómeno económico-social; ha registrado diversas etapas en su desarrollo, a partir de la segunda posguerra es cuando adquiere verdadera importancia creciente a escala mundial al convertirse en una actividad masiva, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (Salazar, 2005:136), esta actividad está generando el 10% de la producción y del empleo mundial, la Organización Mundial del Turismo por su parte, manifiesta que el número de visitas turísticas mundiales en el año de 2002 ascendió a 700 millones, (WTO, 2003) y según sus estimaciones, para el año de 2020, éstas llegarán a un nivel de 1560 millones, lo que representará la sumasuma por ingresos turísticos de 1550 millones de dólares (WTO, 2001), lo que le otorga una presencia muy relevante

En la década de los sesenta, diversos países pobres vieron en el turismo una alternativa para promover el crecimiento de sus economías, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), afirmó en esa época que la actividad turística contenía los elementos potenciales para tal efecto, señalando que podría tener alcances ilimitados, (De Kadt, 1979:

9), lo que motivó que tanto el Banco Mundial como las Naciones Unidas enfocaran sus esfuerzos a la promoción del turismo en los países en vías de desarrollo. Para apuntalar tal promoción, las Naciones Unidas declararon 1967 como el “Año Internacional del Turismo”, (De Kadt1979)<sup>5</sup> [3]

## 2.1 México y su política turística.

México se encuentra entre los países que ha apostado por el turismo, desde la década de los sesenta se conceptualiza como una estrategia de desarrollo nacional diseñando a través del tiempo diversos documentos normativos donde se plasman los objetivos y la orientación de esta estrategia, entre estos esfuerzos de política turística se encuentran el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 1963, Plan Nacional de Turismo 1978, Programa Nacional de Turismo 1984-1988, Programa Nacional de Modernización del Turismo 1991-1994, Programa de Desarrollo del Sector Turismo 1995-2000, Programa Nacional de Turismo 2001-2006 y lo más reciente formulado por la actual administración federal consignado en los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 incorpora en su estrategia al sector turismo como prioridad nacional y se enfoca al incremento de la diversificación de la oferta turística, con preocupación por la sustentabilidad y la competitividad; aunque en la conceptualización manifiesta cierta preocupación por la integración local a la actividad turística, no se señala de manera explícita en los objetivos establecidos, (Secretaría de la Presidencia, 2007).

Es observable que en el diseño de la política turística mexicana para cada etapa existe marcada influencia del contexto sobre el que se pretendía actuar normativamente, sin embargo, existen momentos que son decisivos en el rumbo que ha tomado la dinámica turística nacional, uno de ellos fue a finales de 1968 cuando el Gobierno Federal solicita al Banco de México la instrumentación de una política de promoción turística en todo el país, lo que generó la creación del Fondo de Promoción de Infraestructura Turística (INFRATUR) en 1969, cuyo objetivo consistió en realizar un programa integral de centros turísticos dando inicio a una serie de estudios para localizar zonas donde establecer infraestructura que apoyara el desarrollo del turismo, (FONATUR, 1981).

---

<sup>5</sup> César Dachary, Alfredo y Arnaiz Burne, Stella Mariz (2002). Globalización, Turismo y Sustentabilidad, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, Puerto Vallarta.



La estrategia se consolidó en 1974 con la creación del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), como producto de la fusión de FOGATUR e INFRATUR, definiendo como objetivo inicial el otorgamiento de créditos para fomentar el crecimiento del sector en destinos seleccionados, (Ramírez, 1986). De esta manera el FONATUR se convierte en un instrumento del gobierno federal para la promoción de la actividad turística, modificando sus objetivos de acuerdo al cambio de circunstancias, ampliándose la participación del Estado en el desarrollo del sector.

## 2.2 Los efectos de los desarrollos de enclave en el desarrollo local.

Los impactos del turismo en el nivel local, producto de la estrategia de enclaves se han estudiado y tipificado por diversos autores, en forma general se pueden observar en el ámbito económico, político, social, cultural y ambiental, (César y Arnaiz, 2002; Reynoso y Ragt, 1979):

Los impactos económicos se pueden clasificar en positivos y negativos, los primeros se refieren a la entrada de divisas, generación de empleos, mejoramiento de la infraestructura, estímulo a la actividad empresarial, dinámica económica regional, entre los impactos negativos más significativos se encuentran el incremento de las importaciones, distorsiones en el mercado laboral, limitaciones en la inversión pública, insuficiente infraestructura de servicios públicos, insuficiente vivienda, inflación, alta especulación sobre las tierras y bienes inmobiliarios.

En el ámbito socio-cultural, los impactos se observan en modificaciones a la estructura poblacional, cambio de la cultura y valores tradicionales, incremento de la prostitución, la inseguridad, delincuencia, tráfico de drogas, exclusión y marginalidad, estratificación social con pérdida de posición por parte de la población local, la población originaria en muchas ocasiones se transforma en servidumbre de los nuevos dueños de la tierra y de las empresas turísticas de mayor envergadura, choque generacional; las nuevas generaciones prefieren ser empleados en la actividad turística que realizar otro tipo de actividades tradicionales, conflictos étnicos y xenofóbicos, grandes contrastes entre pobreza y riqueza.

En lo político se presentan modificaciones a las estructuras tradicionales mediante la incorporación de nuevos grupos de poder, los nuevos propietarios de las tierras y de la

planta turística inciden en las formas de organizar y ejercer el poder en las regiones donde se asientan los desarrollos turísticos, generando conflictos de diversa índole.

En lo ambiental los impactos se presentan en distintos momentos y escenarios, de manera directa se observan pérdida de manglares y humedales, aglomeración excesiva de las construcciones, contaminación escénica, alteración de ecosistemas, contaminación por desechos sólidos y emisiones a la atmósfera, el transporte masivo tiene gran influencia en esto último, deforestación y depredación de flora y fauna en general, sobreuso del suelo, vertederos de aguas negras al mar por embarcaciones o las propias ciudades, modificación del paisaje, entre otros.

Tomando los elementos que muestra Alfredo Ascanio (2004) para el caso de Cozumel-Cancún-Isla Mujeres, es posible dimensionar aún más los efectos locales de estas estrategias centrales en la promoción del turismo. Considerando que fue en 1970 cuando inicia la construcción de este centro turístico, y que para 1992 se había pasado de apenas 100 habitaciones de hotel a una cantidad mayor de 21 mil, durante el periodo de 1985 a 1990 se construyeron 10 875 cuartos de hotel lo que equivale a un promedio de 5.9 cuartos por día, la población había crecido de apenas unas cuantas familias a un total de 300 mil habitantes, la llegada de turistas para ese año solamente en Cancún, se estimaba ya en 1 millón cuatrocientos mil personas con pernoctaciones de al menos 5 noches, actualmente se reciben más de 2 millones de turistas al año, con estos elementos es fácil imaginar lo que ello representa como presión hacia el ámbito local derivado de la estrategia central.

Actualmente la estrategia se mantiene, aunque se impregna de preocupación por la sociedad local y el medio ambiente, sin embargo, las acciones que se instrumentan con base a esa estrategia muestran la creación de condiciones para hacer del turismo un actividad verdaderamente rentable para los grandes inversionistas a costa de los recursos naturales y de la población local.

El FONATUR sigue siendo el instrumento promotor de la estrategia central, abanderando megaproyectos como "MAR DE CORTES" en el que se involucra a cinco entidades federativas: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit en la costa del mar de Cortes y del pacífico mexicano donde existe una biodiversidad reconocida a nivel mundial y gran fragilidad de su equilibrio. La concepción de este proyecto se enmarca en la sustentabilidad y la preocupación por la integración de la población local de las comunidades

que se involucran en este mega proyecto, a pesar de ello, se busca el incremento sustantivo de visitantes apoyados en inversiones cuantiosas que representan grandes negocios.<sup>6</sup>

Otro mega proyecto impulsado actualmente por FONATUR es el de la RIVIERA MAYA, que significa la consolidación de la región de Cancún, entre los objetivos se plantea que para 2025 sea visitada la región por 11 millones de turistas y se llegue a una planta hotelera de 110 mil cuartos, es decir, una población flotante de alrededor del 10% de la población del país con las consecuencias sobre la población local que ello representa.

Adicionalmente se están promoviendo en algunos casos y otros ya se encuentran en instrumentación los Centros Integralmente Planeados (CIP's) de Barranca del Cobre en la zona tarahumara de Chihuahua, Costa Maya en la costa sur de Quintana Roo, Palenque en Chiapas y Litubú en la costa sur de Nayarit, (FONATUR, 2007), todos definidos en un concepto de sustentabilidad e integración de la población local, pero con objetivos que tienden a la masificación y al desarrollo de enclaves que ponen en tela de juicio lo anterior.<sup>7</sup>

En conclusión, se puede decir que la política turística en México diseñada centralmente e instrumentada a través de FONATUR creando Centros Integralmente Planeados, ha tenido grandes repercusiones en el desarrollo local que se reflejan en muy pocos beneficios para la población, siendo más bien los receptores de impactos económicos, políticos, culturales y ambientales que han modificado sustancialmente sus formas de vida y el medio ambiente.

Se han instrumentado proyectos en los que no se involucra a la población local dejando de lado su propio substrato social y cultural, perdiéndose gradualmente la identidad colectiva, las relaciones sociales, los valores y las creencias, modificándose la estructura económica en donde generalmente se manifiesta exclusión.

La Organización Mundial del Turismo, (OMT, 1999: 26); manifiesta su preocupación sobre este particular, señalando que "el turismo no ha de suponer la implantación de nuevas relaciones sociales, nuevos valores culturales o nuevas costumbres ajenas a la comunidad. Para lograr un desarrollo turístico equilibrado y sostenible se requiere que el basamento social y cultural previo se la comunidad oriente e impregne la concepción de los proyectos y

---

<sup>6</sup> FONATUR (1981). Loreto, Un nuevo desarrollo en Baja California Sur.

<sup>7</sup> FONATUR (2007). Proyectos, <http://www.fonatur.gob.mx/>, consultado el 17 de junio de 2007.

la ejecución de los productos turísticos”, situación que mediante la construcción de enclaves es prácticamente imposible de llevar a la práctica.

Mientras la actividad turística se conciba como un fin y no como un medio para el desarrollo de la sociedad, será difícil que se refleje en un verdadero desarrollo local y más aún cuando en la planificación de la actividad turística se deje de lado la participación de la sociedad involucrada y solamente se tomen decisiones a nivel central como es el caso de estos mega proyectos que se están instrumentando en México y en otros países latinoamericanos.

Por tanto deberá pugnarse por llevar a cabo proyectos turísticos que consideren la integración de los esquemas sociales y productivos previamente existentes y manejados desde los planteamientos que exigen los valores y particularidades culturales de la comunidad local tal como lo recomienda la Organización Mundial del Turismo, (OMT, 1999:22).

3 Metodología para identificar la información estratégica a consultar para definir el rol de un programa turístico.

Como pieza clave de desarrollo económico local y regional con respeto a los entornos naturales, culturales y sociales

El desarrollo organizacional y la programación para la mejora del rendimiento (DO / PMR) es una metodología de consultoría y capacitación que ha sido aplicada con éxito, tanto en países desarrollados como en países en vía de desarrollo, en empresas públicas y privadas y en la administración estatal. Es un enfoque planificado y sistemático de renovación.

Así, el DO / PMR representa la integración y síntesis de los criterios frecuentemente divergentes de las ciencias del comportamiento y de la gestión empresarial.

### 3.1 ¿Qué pretende lograr el DO / PMR?

- a) Mejorar la planificación de la gestión empresarial y la solución de problemas.
- b) Mejorar el trabajo en equipo y las relaciones humanas.
- c) Proponer un gran impulso hacia niveles superiores del rendimiento de una organización.
- d) Contribuir a revitalizar la organización en términos de entusiasmo, satisfacción y desarrollo humano.

El DO / PMR tiene dos aspectos:

1. El aspecto de planificación y programación de las mejoras en el rendimiento.
2. El aspecto de dinamismo y desarrollo organizacional.

Por esta razón, se insiste tanto en la moderna tecnología de la gestión empresarial como en el aspecto humano de la empresa. Los esfuerzos por lograr una mejora en el rendimiento basado únicamente en un aspecto de la organización, olvidando el otro están destinados al fracaso.

Se trata de un esfuerzo planificado de cambio (en cuanto a criterio, estrategia y proceso) que implica:

- 1) Recopilación de datos
- 2) Diagnóstico
- 3) Planes y metas de mejoramiento y
- 4) Movilización de recursos <sup>8</sup>

Después de los contactos y el diagnóstico preliminares, el procedimiento DO / PMR empieza con una serie de sesiones de taller sobre planificación en la gestión empresarial y sobre cómo resolver los problemas. Estos talleres se orientan hacia la organización particular y se concentran sobre la tarea real de resolver los problemas claves de la organización. Durante este proceso se ayuda a los participantes (es decir, al equipo de gerentes) a adquirir la capacidad de planificación y resolución de los problemas señalados.

Se intenta lograr un equilibrio entre los aspectos de comportamiento y los aspectos de solución y los aspectos de solución de problemas. De esta manera se brinda el debido reconocimiento a los tres principales subsistemas de la organización: el subsistema humano / cultural, el gerencia! / estructural, y el técnico / tecnológico.

Al término de la etapa de talleres se pasa inmediatamente a la etapa de ejecución. Los participantes regresan a su organización para aplicar los objetivos y programas de acción acordados. Durante todo el esfuerzo planificado DO / PMR

---

<sup>8</sup> Desarrollo Organizacional Faria Mello Ed. LIMUSA , 1994 Páginas 47 - 99 y ó Capítulos 3 - 4 y 6

Se insiste en que éste constituya un ejercicio global y realista destinado a lograr cambios y mejoras en todas las partes de la organización.

#### 4 IDENTIFICAR LA METODOLOGÍA PARA DISEÑAR INDICADORES QUE EVALÚEN LOS AVANCES DEL PROGRAMA.

El programa “En el corazón de México” fue creado el 11 de julio de 2001 con el objetivo de consolidar turísticamente la región conformada por los Estados de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Tlaxcala y el D.F. <sup>9</sup>

La meta del programa fue contar con destinos turísticos y productos que garantizan los niveles de calidad y excelencia, factores que contribuirían en la satisfacción de las motivaciones y expectativas de los turistas que visitaran la región y tiene 10 líneas estratégicas:<sup>10</sup>

1. Información turística.
2. Desarrollo de productos turísticos “destinos consolidados mas destinos con valor agregado.
3. Capacitación y cultura.
4. Fortalecimiento de líneas de producto “rutas turísticas”
5. Turismo social.
6. Inversión en la región.
7. Calidad Turística
8. Modernización de PYMES.
9. Impulso a la creación de proyectos turísticos estratégicos.
10. Mercadotecnia integral.

El estudio tuvo como objetivo diagnosticar las condiciones reales de la región, y se integro una guía metodológica y se determinaron las acciones a realizar por los diferentes actores involucrados en la región de corazón de México con una perspectiva hacia el año 2012.

---

<sup>9</sup> <http://www.elcorazondemexico.com.mx/publica/nosotros.php>

<sup>10</sup> <http://www.elcorazondemexico.com.mx/publica/nosotros.php>

El producto de ese diagnóstico determinó el plan estratégico con objetivos y acciones concretas encaminadas a capitalizar los recursos con resultados a mediano y largo plazo para impulsar el desarrollo de productos turísticos entre los Estados que conforman el programa y posesionar a la región y sus atractivos turísticos entre los principales destinos vacacionales en la mente del visitante nacional e internacional.

. Análisis segmento producto. En función de diversas variables de mercado y de comportamiento de aquellos segmentos de mercado compatibles con el tipo de recursos de la región y el programa. ( análisis de congruencia ). Los segmentos son:

1 Playas

2 Tourin

3 Naturaleza y cultura y grupos de afinidad

4 Negocios grupales

5 Negocios individuales-placer

6 Visita familiares y amigos.

7 Cruceros

8 Nautico 11.

Algunos resultados del diagnóstico realizado ,los cuales muestran que al proponer la política de desarrollar clusters turísticos para el apalancamiento económico ,fue un acierto ,más sin embargo ,no se siguió ninguna estrategia ,para su implantación ,las acciones se dieron arbitrariamente ,no hubo medición ,indicadores ,sistematización ,todo el éxito se depositó en la difusión e información a agencias ,Tour operadores, promoción desarticulada no sistematizada .

Es importante recalcar que se nombraron representantes de los Delegados estatales de turismo, y la responsabilidad se depositó en empleados de bajo nivel en la estructura sin posibilidades de negociación política ni recursos, de ningún tipo y con poca voluntad política ,y visión muy reducida del programa .

---

<sup>11</sup> [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_Programa\\_En\\_el\\_Corazon\\_de\\_Mexico](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Programa_En_el_Corazon_de_Mexico).

## 5 IDENTIFICAR LOS ACTORES, LA CULTURA Y LA DIRECCIONALIDAD COMO FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL DESARROLLO DE UN PROGRAMA TURÍSTICO.

Las principales amenazas y debilidades para la implantación y desarrollo de este

Programa turístico que determina el desarrollo económico

con respecto a los entornos naturales, culturales y sociales están establecidas por los actores políticos, falta de definición del concepto de regionalización y de conocimientos de cómo establecer las estrategias y tácticas para lograr la integración local-regional de las empresas, además de la cultura organizacional que impide la cohesión para el trabajo en equipo Inter-Estatal, lo que impide posicionar los destinos y productos turísticos en el mercado nacional e internacional, así como la consolidación de estos mediante la diversificación y especialización, por ende limita la posibilidad de nuevas oportunidades de negocio y los niveles de competitividad de los destinos y negocios turísticos. En virtud del desconocimiento de las etapas y la metodología a seguir para lograr los resultados esperados con los niveles de calidad en las líneas estratégicas de los programas turísticos se validó la efectividad de la consultoría externa en el programa “En el corazón de México” para lograr realizar el diagnóstico y construir un plan estratégico que oriente con un modelo el logro de la integración local-regional como pieza clave de desarrollo económico.

Además del desconocimiento de la planeación estratégica, de cómo se configura la imagen e identidad de una región o Estado ,no comprender quién es el cliente ,y que los servicios o productos son para determinado segmento ,ya que crearon los productos de a cuerdo a éstos y posteriormente solo dedicaron el presupuesto a difundir programas asesorados por los Tour operadores ,que vendían otro tipo de productos destinados a clientes diferentes :Prevaleció u total desconocimiento respecto a las estrategias para la constitución de una integradora y un cluster turístico



## Referencias Bibliográficas

- [1] Ascanio, Alfredo (2004). El espacio turístico en países emergentes: la morada disgregada del hombre" En: Os Urbanitas, Revista de Antropología Urbana, Editado por Aguaforte Assessoria, año 1, vol. 1, julio, <http://www.aguaforte.com/osurbanitas/citar-artigos-012004.html#Ascanio>, consultado el 14 de junio de 2007.
- [2] Bennis Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973 páginas 1-40 ó Capítulos 1 y 2
- [3] César Dachary, Alfredo y Arnaiz Burne, Stella Mariz (2002). Globalización, Turismo y Sustentabilidad, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, Puerto Vallarta.
- [4] Faria Mello, Desarrollo Organizacional Ed. LIMUSA , 1994 Páginas 47 - 99 y/ó Capítulos 3 - 4 y 6
- [5] Faria Mello, Desarrollo Organizacional, un enfoque integral Ed. LIMUSA Noriega Editores , 1994 páginas 11-36 ó Capítulo 1
- [6] FONATUR (1981). Loreto, Un nuevo desarrollo en Baja California Sur.
- [7] FONATUR (2007). Proyectos, <http://www.fonatur.gob.mx/>, consultado el 17 de junio de 2007.
- [8] Jennings Partin, Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Editorial Fondo Educativo Interamericano S.A. 1977, Páginas 1-33 ó Capítulo 1. Perspectivas del Desarrollo Organizacional
- [9] Reynoso y Valle, Agustín y Regt, Jacobina P. de (1979) Problemas iniciales: Desarrollo Turístico Planificado en Ixtapa-Zihuatanejo, en Turismo: ¿Pasaporte al desarrollo?, Edymion, Madrid, p. 181-210.
- [10] Robert Abramson y Walter Halset, Programa para la mejora del Rendimiento en las empresas, Guía para Gerentes y Consultores.Serie Desarrollo Gerencial .num.15 OIT segunda impresión 1986