

# DISEÑO PARTICIPATIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE DE LA ZONA MAYA DE QUINTANA ROO

*Ildefonso P. Hernández S<sup>1</sup>  
Juana Jiménez J<sup>2</sup>  
Rebeca Montes Peña<sup>3</sup>  
Félix Jiménez J<sup>4</sup>*

## Resumen

En la zona maya del Estado de Quintana Roo convergen diversos tipos de planes, distintos en su pretensión, en su temporalidad y en sus áreas de influencia; los hay a nivel municipal, estatal y federal; los hay específicos y generales y todo ello constituye en sí un primer problema para entender y atender las necesidades del desarrollo en dicha región. Otro problema tiene que ver con las diversas iniciativas para el desarrollo de actividades turísticas de bajo impacto, dada su dispersión, diversos grados de desarrollo, distintas capacidades de los actores sociales y variadas direcciones e impulsos de los gobiernos locales. Ante ello la cuestión relevante es ¿se pueden unificar los diversos esfuerzos en una visión y misión de largo plazo para lograr un desarrollo rural sustentable que tenga como eje articulador el turismo de bajo impacto?.

Sostenemos que lo anterior es posible y por ello se tiene como objetivos:

- 1.- Elaborar un plan estratégico de desarrollo turístico para la Zona Maya de Quintana Roo, que integre propuestas a corto, mediano y largo plazo para la diversificación de la economía rural y la revalorización de la identidad rural; que incorpore el capital social, natural, cultural y político-institucional existente en el medio rural; y que considere criterios de sustentabilidad en las estrategias que se adopten para el crecimiento económico y el bienestar social de las comunidades rurales.
- 2.- Identificar una estructura organizacional específica para el turismo, potenciando el aprovechamiento de las organizaciones que tradicionalmente han existido en las sociedades rurales, para conformar y potenciar cadenas de desarrollo económico.
- 3.- Lograr que el plan estratégico sea utilizado por el gobierno, las comunidades y las personas del lugar, para enfrentar los retos del desarrollo en forma conjunta y coordinada.

El consenso de una misión, visión, marco de referencia, diagnóstico, estrategias y variables relevantes o factores críticos del plan estratégico y la actividad misma, constituyen los

---

1 Hernández Silva, I. P. Ingeniero Agrónomo Especialista en Economía Agrícola. Maestro en Ciencias en Economía del Desarrollo Rural. Profesor-investigador de tiempo completo en la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas de la Universidad de Quintana Roo, Unidad Chetumal. Chetumal, México. E-mail: [ildherna@uqroo.mx](mailto:ildherna@uqroo.mx)

2 Jiménez Jiménez, J. Licenciada en Administración de Empresas. Maestra en Ciencias en Administración. Profesora-investigadora de tiempo completo en la División de Desarrollo Sustentable de la Universidad de Quintana Roo, Unidad Cozumel. Chetumal, México. E-mail: [jmnz@uqroo.mx](mailto:jmnz@uqroo.mx)

<sup>3</sup> Montes Peña Rebeca. Licenciada en Informática con especialidad en Redes. Colaboradora del Centro de Información Geográfica en la División de Ciencias e Ingeniería de la Universidad de Quintana Roo, Unidad Chetumal. Chetumal, México. E-mail: [rebemont@uqroo.mx](mailto:rebemont@uqroo.mx)

<sup>4</sup> Jiménez Jiménez, F. Licenciado en Economía y Finanzas. Maestro en Ciencias en Población y Medio Ambiente. Jefe del Departamento de Investigación Educativa en la Universidad Estatal en la Región de la Chontalpa, Tabasco, México. E-mail: [jmfelix@yahoo.com](mailto:jmfelix@yahoo.com)

actuales avances que se exponen y comentan en este trabajo. Tales elementos y lo que falta por diseñar (programas y proyectos, prioridades, financiamiento implementación, control y retroalimentación) se revisarán con el enfoque analítico del marco lógico para llegar al plan y un atlas turístico como principales resultados.

#### Palabras claves

Planeación estratégica, Turismo alternativo, Desarrollo económico.

#### Introducción

La zona objeto de análisis esta ubicada en Quintana Roo, México, en el sureste de la República Mexicana, y está conformada por los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Lázaro Cárdenas y Solidaridad; comprende territorialmente la mayor parte de esta Entidad y ahí se pretende lograr un desarrollo rural sustentable a través del diseño y puesta en marcha de un plan estratégico de turismo, en un horizonte al año 2025.

Para el *Diseño del Plan Estratégico de Turismo para el Desarrollo Rural Sustentable de la Zona Maya de Quintana Roo*, se toman en consideración los diversos planes a nivel municipal, estatal y federal existentes, con sus distintos horizontes y referidos a diferentes porciones de nuestra zona.

Otra consideración importante es que la zona maya colinda espacialmente con áreas de grandes inversiones en turismo convencional como son Cancún, Riviera Maya y Gran Costa Maya, mismas que se promocionan como el Caribe Mexicano y que tiene las mayores tasas de crecimiento en la economía mexicana (Vidal, 2006).<sup>5</sup>

En este artículo se presentan los avances en el desarrollo del proyecto de investigación *Diseño del Plan Estratégico de Turismo para el Desarrollo Rural Sustentable de la Zona Maya del Estado de Quintana Roo*. Se presentan el marco de referencia; los resultados hasta el momento logrados, se mencionan las conclusiones preliminares y finalmente se indica la literatura citada.

#### Materiales y métodos

El desarrollo de la actividad turística pasa de manera inevitable por la planeación y por ello es importante decir que la planeación es aquella actividad que se encarga de definir las metas y de establecer una estrategia global para alcanzarlas; para ello desarrolla una serie de programas y proyectos, para integrar y coordinar las actividades que propone; se aboca, en síntesis, a los fines y los medios. Una planeación formal ayuda a lograr mayores beneficios pero no lo es todo, también ayudan la calidad que tenga el proceso de planeación y la implantación apropiada para que los planes contribuyan a un alto desempeño (Hernández, 2002: 33).

---

5 Humberto Vidal Russi. "Experiencias del desarrollo turístico en Quintana Roo". Conferencia para el Foro Internacional de Turismo Sustentable en la Región del Caribe. 25-27 de septiembre de 2006. Universidad de Quintana Roo. México.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, 2004: 5). En el enfoque moderno los miembros de una organización, al asumirse como corresponsables con derechos y obligaciones, contribuyen a la identificación de prioridades que pueden mejorar las actividades que se realizan, a través de un autoanálisis que permite redefinir o refrendar el quehacer y prever los logros que se quieren alcanzar hacia el futuro.

La planeación estratégica en la particularidad del turismo puede definirse como planeación eminentemente participativa que tiene por objetivo particular mejorar la competitividad de un destino y como general, el que estos beneficios se trasladen a toda la sociedad, cuyo concepto principal es el de cluster, que se define como el agrupamiento de empresas que dan servicio a la actividad turística en diferentes niveles y que está asociado a otras empresas que proveen el abastecimiento y otros servicios de apoyo (Cesar Dachary, A. y S. M. Arnaiz Burne (2004: 66, 67).

Resulta interesante precisar la preeminencia que la planeación estratégica tiene respecto a otras perspectivas, así como las principales dificultades que se enfrentan. Pinto V., Roberto (2005: 70) menciona que las ventajas de la planeación estratégica son: 1) plantea en el presente las posibilidades de futuro, 2) permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva, 3) detecta las amenazas y las oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación, 4) establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo, 5) reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización. Dentro de los limitantes se consideran: 1) para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, 2) sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas y 3) puede requerir cambios profundos en la estructura, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

Rodríguez Valencia, J. (2005: 22) subraya que la importancia del nuevo enfoque radica en: 1) promueve el desarrollo al establecer métodos para utilizar adecuadamente los recursos, 2) reduce los niveles de incertidumbre que se pueden enfrentar en el futuro, aunque no los elimina, 3) propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas, 4) condiciona al organismo social al medio externo, 5) establece un sistema apropiado para la toma de decisiones, 6) reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades, 7) al establecer planes de trabajo, éstos sientan las bases con que se operará, 8) minimiza los problemas potenciales, 9) maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización, 10) hace que miembros de una organización conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen y 11) proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Sin embargo, pueden detectarse deficiencias en la planeación estratégica, Daniel H. Gray (1986: 89) señala las siguientes: 1) inadecuada preparación de los administradores en materia de planeación estratégica, 2) vaguedad en los objetivos, al grado de resultar inútiles, 3) insuficiencia de la información para elaborar planes de acción, 4) revisión ineficaz del plan estratégico, 5) insuficiente vinculación entre la planeación estratégica y procesos paralelos e 6) Identificación imprecisa de las potencialidades.

Por su parte, Steiner, George A. (2005: 22) muestra que no es planeación estratégica: 1) tratar de tomar decisiones futuras, 2) pronosticar el futuro, 3) programar el futuro, 4) preparar planes detallados y correlacionados, 5) sustituir la intuición y los criterios y 5) extrapolar la realidad actual. El sentido es más profundo y tiene que ver con la adopción una nueva cultura fincada en la funcionalidad adecuada de la comunidad y sus valores, en la innovación y su capacidad de tomar decisiones pertinentes ante un contexto de oportunidades y riesgos constantes.

#### **a).- Planeación estratégica comunitaria**

La planeación estratégica por definición es esencialmente participativa, su enfoque en el turismo sustentable y alternativo se concreta en la planeación estratégica comunitaria. El patrimonio natural y cultural de la población local requiere de la planificación participativa de todos los agentes involucrados y el compromiso esencial de la administración pública para crear las condiciones favorables para un desarrollo social y económico integral.

Del planteamiento hecho por Báez, A. L. y A. Acuña (2003: 77) se puede señalar que la planeación en el turismo sustentable o alternativo se define como la dirección consciente y la integración colectiva de todas aquellas actividades que se basan en el uso de la tierra como asentamiento, recurso o estructura. Todo buen proceso de planificación debe empezar con un levantamiento de los recursos existentes en una región o localidad: el paisaje, los recursos naturales, la población humana y las actividades socioeconómicas de las comunidades existentes.

La planeación del turismo y el desarrollo sustentable debe enmarcarse desde la perspectiva de la planeación participativa, que puede definirse como un proceso de interacción entre la comunidad local y los organismos e instituciones, dirigido a establecer las líneas de acción a seguir sobre una problemática específica a solucionar, en donde ambas partes tienen que actuar buscando la identificación de problemas, las bases de la concertación de intereses, el diseño general de las propuestas y las formas de ponerlas en práctica, teniendo siempre como referente la viabilidad financiera de las propuestas, la disponibilidad de recursos, el marco jurídico vigente y las políticas públicas de desarrollo (SECTUR, 2004: 14, 15). Tal perspectiva deslumbra el proceso de planeación estratégica comunitaria que necesitan llevar a cabo todos los individuos y grupos de interés comprometidos con el aprovechamiento de los recursos comunitarios en pro de mejores condiciones de vida.

Para Molina E., Sergio y Sergio Rodríguez A. (2002: 77, 78) la planeación participativa, se define como el proceso de elaboración de un plan mediante la participación de todos los sectores de la sociedad y de todos los individuos que forman parte de los grupos de interés, cuyas principales características son: 1) objetivos, estrategias y metas definidos y orientados a todo el sistema, 2) resultado o producto de la participación como un todo, 3) compromete a todos los involucrados, 4) tiende a distender los conflictos existentes, 5) revalora el entorno y 6) valora el medio natural.

Rodríguez Valencia, J. (2005: 95, 96) señala como características principales del enfoque integral de la planeación: 1) es una actividad en la que tienen que intervenir la autoridad, 2) trata con cuestiones básicas (valores y cultura), 3) ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones cotidianas, 4) se trata de una planeación de largo alcance y 5) analiza el entorno: ambiente interno y externo. El panorama externo exige un análisis del medio exterior para aprovechar oportunidades y prevenir amenazas. El panorama interno presupone un análisis al interior para detectar puntos débiles y fortalezas. El enfoque de largo plazo consiste en contemplar el panorama a futuro.

Es necesario precisar, que la elaboración e implementación de un plan estratégico comunitario suele ser más complejo, en comparación con la planeación de la mediana o gran empresa, debido a que en la primera, la toma de decisiones está basada en la política y la pluralidad de los diferentes grupos sociales, cuyos criterios pueden estar fincados en el interés particular, comunitario o público, la eficiencia política y el análisis de costo-beneficio (Steiner, George A., 2005: 311-326).

Báez, A. L. y A. Acuña (2003: 77, 78) al referirse a la complejidad de la planeación estratégica del turismo sustentable, en particular del turismo de naturaleza, señala que es un procedimiento complejo, dinámico y permanente que, si bien se rige por los principios básicos de todo proceso de planificación requiere de un tratamiento especial que contemple la participación oportuna y activa de todos los sectores involucrados, pero independientemente de su complejidad deberá abarcar en su análisis el campo social, económico, financiero, ambiental, histórico-cultural y tecnológico para garantizar su viabilidad, factibilidad y sostenibilidad en cada uno de estos ámbitos.

El turismo no debe verse como un fin en sí mismo, sino como una herramienta de desarrollo, por lo que la planeación debe pensarse procurando el desarrollo social, la conservación de los recursos naturales y culturales y la recreación basada en una oferta organizada, garantizando el respeto a las costumbres, las tradiciones y las creencias locales (SECTUR, 2004: 18). Lo cual puede lograrse con la participación activa de la comunidad en la elaboración del plan, la gestión de proyectos de inversión y la operación de empresas locales. La posición de que la participación incluyente es el medio más adecuado para los propósitos que se persiguen, radica en reconocer la importancia central que tienen los individuos como seres humanos y no como un recurso abstracto constituido en insumo para la producción o comercialización de bienes y servicios.

El eje de la planeación debe recaer sobre la comunidad, sin embargo es necesaria e indispensable la participación de grupos de interés, sin cuya participación no es posible transitar hacia escenarios de mejora. En éste sentido, es básico contar con la participación de las autoridades locales o comunitarias, municipales, estatales y federales, así como con los empresarios y microempresarios interesados en implementar acciones en cuanto a servicios, infraestructura, seguridad, conservación de los recursos naturales y culturales, educación ambiental y financiamiento de proyectos, entre otras.

La planeación, su edificación, debe ser asumida de manera incluyente y democrática; la experiencia muestra que los planes desarrollados por las autoridades en la administración pública han tenido impactos poco significativos y generado una animadversión en los grupos sociales, por lo que Molina E., Sergio y Sergio Rodríguez A. (2002: 42) recomiendan que la planeación debe fomentar la autogestión y estar de acuerdo con lo que la colectividad involucrada disponga. El área débil de la planeación convencional básicamente consistió en que su contenido no era correspondiente con la realidad, por lo que la planeación desde la visión de la autoridad entró en un proceso de demérito.

Steiner, George A. (2005: 76) menciona que entre más alto es el grado de participación en la planeación más fácil será el deber de la autoridad para desarrollar e implantar planes que permitan alcanzar los objetivos deseables.

La participación de la comunidad en la planeación debe considerar las condiciones culturales particulares, así como su integración en todas las fases del proceso, desde el

establecimiento de objetivos, hasta su implementación y evaluación. Esto quiere decir que la comunidad decide qué es lo que va a suceder, implementa los cambios y evalúa si se lograron los objetivos o no. Esta última fase es fundamental, ya que el plan y sus proyectos perdurarán si la comunidad considera que han sido beneficiosos para ella. El plan entonces ya no es una imposición de alguien o de unas cuantas personas de la comunidad, sino de toda la comunidad. La planeación participativa debe lograr impacto social, hacer eficiente los recursos disponibles y fomentar la organización autogestiva (SECTUR, 2004: 14,15).

La resistencia al cambio social sobre el rol actual que deben tener las empresas de autogestión comunitaria se ubica en el ámbito de la autoridad en sus distintos niveles de gobierno, quienes pueden percibir que la participación de los grupos sociales puede traducirse en demandas y exigencias políticas en el ámbito interno y externo a la comunidad, aunado al riesgo de que se pierda el control político y económico.

Una ventaja central de la perspectiva de participación estriba en favorecer la integración del recurso humano<sup>6</sup>, sus valores y su cultura, cuyo rescate genera un sentido de apropiación hacia lo local y de servicio hacia el exterior, hecho que permite contar con un enfoque claro de funcionalidad y visión hacia el futuro inmediato y de largo plazo. Las personas como eje principal constituyen la integración más significativa que la planeación realiza en el contexto de la comunidad.

Todo organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano, es decisivo en todas las fases de operación de todo tipo de organización: inicio, crecimiento y desarrollo, cuyo insumo primordial debe someterse a evaluación mediante la medición de la eficiencia con la que se utilizan los recursos humanos y su mejoramiento, incluyendo la capacitación y el desarrollo personal (Rodríguez Valencia, J., 2005: 188-189).

Báez, A. L. y A. Acuña (2003: 86, 87) señala que los recursos humanos en el turismo sustentable vinculado a la naturaleza deben cumplir con los principios básicos de la administración de personal, dentro de los que se encuentran la selección y reclutamiento, la motivación, el liderazgo, la comunicación, la capacitación.

La planeación estratégica comunitaria tiene como fundamento primordial la capacitación del recurso humano y respeto a sus valores. De acuerdo a Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (2004: 22, 167-190) la búsqueda de valores es la fase más importante del proceso de planeación estratégica y una de las más difíciles, cuyos elementos son los valores personales, valores de la comunidad, la cosmovisión, la cultura y los grupos de interés.

La búsqueda de valores se proyecta hacia todos los grupos de interés que mantienen relaciones directas o indirectas con la comunidad. Dentro de los que se encuentran el gobierno, los consumidores, los inversionistas, proveedores, grupos políticos y grupos de sociales, entre otros (Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, 2004: 191 y 192). La premisa central consiste en correlacionar de manera óptima los valores propios de la comunidad con los correspondientes a los agentes externos, de quienes depende muchas veces la buena funcionalidad del plan.

---

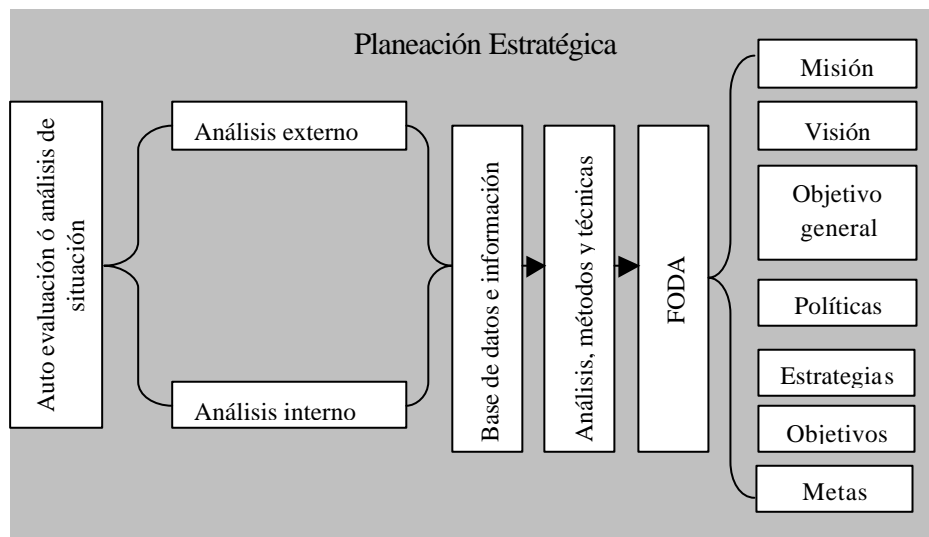
<sup>6</sup> El concepto recurso humano es utilizado desde la definición realizada por Báez, A. L. y A. Acuña (2003: 86-89) donde se vislumbra que no existe antagonismo entre la autogestión de proyectos de turismo de naturaleza y el concepto de *recursos humanos* utilizado en el ámbito empresarial.

### b).- ¿Cómo construir el plan estratégico? El Proceso

El método que debe aplicarse en la planeación del turismo sustentable y alternativo desde la perspectiva de la planeación estratégica comunitaria, puede definirse como holístico y sistémico, donde la participación activa de todos los actores del desarrollo es esencial para lograr los fines propuestos. El estudio de la situación particular que se aborde necesita de la aplicación de herramientas diversas que faciliten el análisis y la toma de decisiones.

Al emprenderse la *autoevaluación, autodiagnóstico o análisis de situación*, la información generada en cada uno de los niveles de análisis constituye el insumo básico para una planeación efectiva que permita alcanzar las metas.

De acuerdo a la SECTUR (2004: 21), para que el turismo se desarrolle en el marco de la sustentabilidad, son indispensables los autodiagnósticos comunitarios que ayudarán a determinar la viabilidad de un proyecto y la aceptación de éste por la comunidad local. Además serán un medio para la obtención de información de carácter económico, social, ambiental o de cualquier índole, cuya finalidad será que, de la experiencia de la población local, surjan los planteamientos para la elaboración de un plan que correspondan a sus necesidades. Los talleres comunitarios son útiles para los autodiagnósticos, para realizarlos se pueden utilizar una serie de técnicas pedagógicas, tales como el papelógrafo, Philiphs 66, Sociodramas y lluvia de ideas en plenaria.



Fuente: Elaboración propia.

La información objetiva proporciona los elementos necesarios para definir o redefinir de manera incluyente las actividades comunitarias, la forma en que las realiza y el segmento social al que las dirige, es decir, la *misión* define su razón de ser y permite identificar su vocación única. Para Rodríguez Valencia, J. (2005: 131) la definición de la misión, es el punto de partida del sistema de planeación estratégica. Con base en ella, es posible construir el soporte que dará cuerpo y armonía a su instrumentación.

La fuente de donde emana una correcta misión radica precisamente en el estudio de valores internos y externos, así como en el análisis de la cultura, Sachse, Matthías (2005: 15, 26) señala que la misión define cuáles valores morales, éticos y económicos se pretenden, que

cosmovisión la motiva y cuál representa el último y más alto objetivo. Luego indica que, constituye el capítulo más difícil debido a: 1) la ambigüedad del significado de la *razón de ser*, 2) en la *razón de ser* se construyen todos los pasos, su definición parcial conlleva a procesos incorrectos, 3) los participantes deben estar completamente de acuerdo con la misión por ellos definida, para garantizar una total identificación con la misma y 4) es extremadamente importante entender que no se trata de una decisión futura, sino de una decisión actual para el futuro.

La participación de los grupos de interés en la definición de la misión en entidades comunitarias suele ser más complejo que en la empresa privada, debido a que existe la necesidad de conciliar políticas públicas, grupos de presión e intereses particulares, que ejercen todo tipo de influencias.

No obstante la incidencia de los diferentes grupos, la parte humana y sus valores son fundamentales para construir la misión. La no identificación o apropiación de los individuos con la misión de la comunidad a la que pertenecen puede deberse a ambigüedades en la realización del plan y permite deducir que el sistema se encuentran en un estado de riesgo al no existir claridad en la función y rol que se desempeña. Sin embargo, una misión transversal y con sentido de apropiación constituye el soporte para que a diario se construyan los cimientos del éxito que se pretende alcanzar.

Pinto V., Roberto (2005: 77) establece que la misión clarifica y establece la razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica, por lo que incluye el *qué, cómo y para qué* se hace lo que se hace. El *qué hace* asegura de que se disponga de recursos humanos con conocimientos, habilidades y actitudes para el buen desempeño de una actividad. El *cómo lo hace*, sugiere la planeación, la operación, seguimiento y control. El *para qué lo hace*, está vinculado a la productividad. Para Sachse, Matthias (2005: 45) la misión se cristaliza en éxito en términos de la satisfacción del usuario, mientras que en el ámbito de proyectos públicos se calcula en términos de su contribución a las metas del interés comunitario, hecho que dimensiona la labor de planificación.

Si bien la elaboración de la misión se nutre de la información integrada de manera objetiva, por definición constituye un juicio de valor que no puede determinarse dentro de lo correcto o incorrecto, sino como aprobada o no aprobada por otro juicio de valor, hasta después de haberse tomado las decisiones que promueve el plan (Steiner, George A., 2005: 156, 157).

Para Rodríguez Valencia, J. (2005: 131) existe una *misión vigorosa o firme* cuando se combinan estos cuatro elementos: que la estrategia y los valores se apoyen y refuercen; que las normas de conducta sean claras; que estén justificadas; y que las tres estén ligadas por un propósito que va más allá de la satisfacción particular.

La participación activa de todos los individuos inmiscuidos en el sistema en la generación y análisis de la información permite despertar, aflorar y potenciar las capacidades de las personas para enfocar sus energías en el sentido de la mejora continua, esto sucede debido a la motivación que provoca considerar a todos como parte importante y beneficiada del plan. Por lo que se propicia el momento más adecuado para aflorar en la comunidad una actitud emprendedora que pueda conllevar hacia la construcción de lo que se puede lograr en el futuro mediante la explotación de capacidades de innovación, esto es, construir de manera participativa la **visión** a futuro a la que se pretenderá alcanzar. De esta forma, la planeación estratégica se convierte en un proceso central que facilita concretar la creatividad innovadora de las personas y el sistema.



Si la visión no es construida de manera democrática, esta se convierte en un problema estructural para la entidad y demerita la importancia y trascendencia del plan, debido a que los individuos no se considerarán y ni se sentirán identificados con el enfoque hacia donde se quiere transitar. La visión es la oportunidad para hacer una coalición y frente común de fortaleza e innovación que permita trascender situaciones de incertidumbre, problemas inherentes a la comunidad y actitudes particulares de sus miembros, por lo que se constituye en elemento transversal que une a todos los niveles y procesos bajo una idea común ineludible al éxito y el mejoramiento continuo. La visión es el punto de referencia que todos los grupos de interés observan, a la cual se ciñen la toma de decisiones.

Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (2004:62) consideran que entre las principales razones de una visión se encuentran: 1) la necesidad de una visión común, 2) el deseo de controlar el destino, 3) el deseo de mejorar las condiciones de bienestar, 4) la percepción de que el éxito no garantiza el futuro, 5) la necesidad de salir del problema, 6) una coyuntura para abordar nuevas oportunidades y amenazas, y 7) la necesidad de cooperar por el bien de todos. Para Rodríguez Valencia, J. (2005: 135, 136) dentro de la importancia de la visión se encuentra: 1) exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés la visión a futuro, 2) visualizar en el largo plazo a los individuos como protagonista del proceso de cambio, 3) proporcionar fortaleza e 4) Imprimir sentido y calidad a las actividades.

Corona Funes (1998: 33-36) citado por Rodríguez Valencia, J. (2005: 133, 134) define a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen a futuro. Para definir la visión, es necesario hacernos tres preguntas básicas y responderlas de manera precisa ¿Cuál es la principal idea a futuro de desarrollo? ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos para alcanzar la idea a futuro? ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Cumplir de manera cotidiana con la misión y transitar hacia la visión deseada, requiere de compromisos que deben ser asumidos por todos en el uso de los recursos humanos, financieros y materiales, así como en la atención al bien o servicio que se ofrecen. La corresponsabilidad del **deber** recae en las **políticas** bajo las cuales debe operar o funcionar el sistema. A diferencia de la posición que asevera que las políticas deben ser diseñadas por los líderes y directivos institucionales, nuestra posición considera que su elaboración debe corresponder a un proceso igualmente de participación democrática e incluyente. La perspectiva lógica muestra que sí el autodiagnóstico, el análisis riguroso de la información y la construcción de la misión y la visión, se enmarcan dentro de un esquema incluyente, es demandante que el diseño de las políticas se sujete al mismo proceso. Al igual que el individuo se siente identificado con la misión y visión en la que participó en su elaboración, es más viable que asuma cumplir y acatar políticas que considere como propias, en contraste si percibe que éstas le son impuestas.

Las políticas son la orientación de los recursos y las decisiones a favor del cumplimiento de los objetivos. Éstas deben ser lo suficientemente claras y explícitas, de tal manera que se asegure la participación positiva de las personas en los problemas y logros de los objetivos (Pinto V., Roberto, 2005: 75).

Por otra parte, las políticas también deben fundamentarse en la rigurosidad del proceso apegado al estudio concreto y real, es decir, erigirse sobre la base de la metodología científica utilizada en el análisis de todo el sistema y ser suficientemente claras en todos los

niveles y ámbitos de la organización. La información y su análisis es el insumo central para elaborar políticas acordes con la realidad del sistema, la cual debe estar a disponibilidad de todos los individuos al momento de ir construyendo las políticas propias a la entidad. El éxito del plan estratégico en gran medida depende de la lucidez de sus políticas, pues las mismas orientan toda la operatividad cotidiana. La política es la luz que alumbra el camino para alcanzar la visión.

Para Rodríguez Valencia, J. (2005: 25, 26) la función de las políticas y estrategias es dar orientación unificada y estructura a los planes. Las políticas *son guías generales de acción que se refieren al logro de objetivos*, definen el universo, del cual se toman decisiones futuras.

Aunque no existen reglas con sustentación metodológica de los pasos que deben ir siguiendo los estudios y análisis, es importante tener presente el señalamiento que hace Steiner, George A. (2005: 21) al indicar que la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Se considera prudente que una vez teniéndose los resultados de los diferentes análisis, la misión, la visión y las políticas, deben plantearse cada uno de los **objetivos** y **metas** estrictamente alcanzables, así como los peldaños que hagan posible el logro de los mismos, es decir, las **estrategias**.

Para ser elaborados los objetivos tienen como fuentes de información los resultados obtenidos en el pasado, los lineamientos del plan y el análisis estratégico. Dentro de sus características se pueden identificar su orientación hacia resultados específicos, realistas o alcanzables, aceptables para todas las áreas funcionales, claros o fáciles de comprender, flexibles, consistentes entre sí, capaces de crear un verdadero desafío, susceptibles de ser controlados y establecidos de manera que fijen un resultado clave, así como importantes en términos de tiempo y recursos a invertirse.

Los objetivos son expresiones concretas, cuantificables o cualitativas, las metas constituyen la expresión numérica que harán posible medir los resultados<sup>7</sup>. Cada objetivo debe estar redactado en infinitivo, ser específico y cuantificable, considerando el tiempo en que deben lograrse. Por ejemplo, el objetivo puede ser *incrementar la productividad en 10% del recurso humano*, la meta constituye ese 10%. Para Molina E., Sergio y Sergio Rodríguez A. (2002: 62), las metas constituyen la expresión en cifras de los objetivos, es decir, sus fines complementarios.

Las metas básicas de un plan para el desarrollo basado en el turismo sustentable deben considerar la conservación del medio, la viabilidad financiera y técnica de proyectos, la creación de empleos permanentes, la capacitación del recurso humano en diversas áreas y el mejoramiento de la infraestructura, entre otros (SECTUR, 2004: 20).

La definición y construcción adecuada de las metas y los objetivos no son suficientes para poder alcanzar la visión pretendida, la columna vertebral consiste en cada una de las acciones que deben realizarse para alcanzarlos, son las estrategias las que utilizan todos los resultados del proceso para integrar de manera apropiada aspectos sociales, psicológicos, políticos y culturales, ambiente interno y externo, así como los recursos humanos, financieros

---

<sup>7</sup> En el presente ensayo se respeta la posición de quienes consideran que hay indicadores cualitativos que no se pueden cuantificar. Sin embargo, se asume la posición de que debe intentarse cuantificar las metas derivadas de objetivos cualitativos en la particularidad de un plan de desarrollo.

y materiales, que hagan factibles y posibles el logro que se pretende. Cada objetivo debe contar con las estrategias adecuadas que permitan alcanzarlas metas.

Steiner, George A. (2005: 164-174) menciona que los objetivos deberían ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, y entendibles; debería existir una obligación por parte de las autoridades con los mismos; deberían basarse en la participación del personal; su número debe ser limitado y debe haber una relación entre ellos. Lo que se espera que ocurra y cuándo, en términos concretos, es lo mensurable. Poder modificarlos cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no deberían ser inestables, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección, es lo flexible. Para la elaboración de los objetivos se utiliza toda la información derivada de los análisis realizados, pudiéndose utilizar las siguientes técnicas: examinar el pasado, tendencias o pronósticos adaptados a fuerzas futuras que alteran el desempeño, negociación, dictamen de la alta dirección, reiteración con estrategia, resultados del análisis FODA, iniciar primero con las estrategias y medios analíticos (simulación y modelos econométricos basados en la computación).

Dentro de los objetivos inmediatos que deben perseguir los planes integrales de las comunidades que deben hacer compatible la recreación, la preservación o conservación del patrimonio y el desarrollo social y económico, pueden incluirse: controlar apropiadamente las actividades recreativas, generar e invertir beneficios económicos, mejorar la capacidad de gestión, capacitar personal local e incrementar el interés y credibilidad del plan y sus proyectos (SECTUR, 2004: 20).

Rodríguez Valencia, J. (2005: 86, 137-150) señala que cada objetivo debe analizarse, cuyos resultados pueden ser mantenerlos, revisarlos o invalidarlos, para finalmente contar con los objetivos finales que deriven en las metas y las estrategias de acción. Por su parte, las estrategias permiten a la organización adaptarse al entorno cambiante, por lo que deben construirse con base el propósito (misión, visión, objetivos), el entorno y los recursos. Se pueden identificar cuatro tipologías de estrategias utilizando el análisis FODA: 1) reducción al mínimo de debilidades y amenazas (DA), 2) reducción al mínimo de debilidades y optimización de las oportunidades (DO), 3) fortalezas para enfrentar amenazas (FA) y 4) uso de fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades (FO).

Las estrategias son las acciones que van concretando de forma sistemática el sentido y la orientación del plan estratégico, por lo que debe enmarcarse en los enfoques de innovación, orientación hacia la toma de riesgos, capacidad de crear el futuro en forma proactiva y posición competitiva. La innovación se define como la aplicación de nuevas ideas originadas de la creatividad, ante lo que es imprescindible que exista una correcta orientación hacia asumir riesgos que puedan ser manejados o controlados, dicha decisión se realiza al interno de la organización y basada en los análisis realizados en el contexto interno y externo. La "construcción del futuro en forma proactiva" se refiere a la capacidad que se puede lograr para anticipar aspectos significativos con la finalidad de hacer realidad el futuro deseado, de tal forma que la entidad asuma la responsabilidad de su propio futuro. Por último, la posición competitiva cubre los aspectos de diferenciación que puede tener un bien o servicio considerado como exclusivo, incluye también un liderazgo en costos, así como la segmentación del mercado (Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, 2004: 231-238).

Steiner, George A. (2005: 175-195) refiere como enfoques principales para identificar estrategias a su descripción gráfica, examinar la matriz de producto y mercado, examinar los

ciclos vitalicios del producto, encontrar una posición conveniente en el mercado, innovar, identificar actores estratégicos para el éxito, intuir, analizar con base en el FODA, identificar el problema e investigar, entre otros. También puede usarse las perspectivas de enfrentar la realidad cotidiana, tormenta de ideas, prueba y error, solución precipitada y el enfoque empresarial. No obstante hay que tener presente que no hay un consenso sobre el significado de estrategia, ni sobre su clasificación y el tipo de planes o programas al que corresponde, su formulación es compleja.

Según Rodríguez Valencia, J. (2005: 204-225) las estrategias o medios son el patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente, que pone los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos en juego, con la finalidad de alcanzar los objetivos o fines. En la práctica existen las estrategias operativas, las cuales están dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas funcionales; así como las de negocios, referidas a la posición estratégico-comparativa de los bienes o servicios. De igual forma pueden establecerse estrategias alternativas, que pueden ser de integración (hacia delante, atrás u horizontal), intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos), diversificación (concéntrica, horizontal y conglomerado) y defensa (riesgo compartido, encogimiento, desinversión, liquidación y combinación). También existen estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La evaluación de las estrategias puede realizarse a través de pruebas de desempeño (desempeño Vs. objetivos, desempeño Vs. competidores), de consistencia (entre las estrategias funcionales, con los objetivos, con los recursos, con la situación estratégica, con factores claves) y de expectativas (con el futuro de la empresa, con las posiciones de competidores).

El medio para concretar el logro de los objetivos e implementar las estrategias o reconsiderar la meta establecida, se realiza mediante la elaboración de los planes de acción. De acuerdo a Sisk H. citado por Rodríguez Valencia, J., (2005: 232) un plan de acción es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, dando como resultado un curso de acción recomendada.

La manera práctica de elaborar un plan de acción es: 1) elaborar por escrito un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar, 2) elaborar una lista de todas las actividades necesarias, útiles o convenientes, 3) eliminar de la lista actividades que no se realizarán, 4) establecer prioridad entre las distintas actividades y 5) elaborar un programa de actividades con la temporalidad de ejecución. Un plan de acción debe contener: introducción, posición (sumario sobre la situación interna y externa), recursos, objetivos y estrategias. Pueden elaborarse planes de acción por cada una de las áreas sustantivas de la organización (Rodríguez Valencia, J., 2005: 229-259).

Finalmente, cabe precisar que el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias está en función del recurso humano. Steiner, George A. (2005: 5) menciona que no hay duda alguna que los individuos dentro de una organización por lo general, lucharán intensamente para lograr metas definidas, establecidas para su empresa, pero lucharán aún más duro si ellos mismos tomaran parte en el proceso de fijar los objetivos.

Los resultados del proceso de planeación desarrollado constituyen insumos para el **análisis de brecha**, el cual es central para validar el grado en que el modelo de la estrategia es realista y realizable o practicable, es decir evaluar la realidad. Uno de los problemas significativos es la correspondencia entre el tipo de estrategia y la búsqueda de valores, pues permite asegurar consistencia entre las acciones y la cultura de la organización, los planes que no tienen en cuenta la cultura ni se construyen con base en ella no tienen posibilidad de

éxito. La idea consiste en contrastar lo que se ha venido trabajando con la realidad, de tal forma que puedan cerrarse las brechas, lo que implica revisar todo el proceso, inclusive si la disparidad de las brechas no se pueden conciliar es preciso reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización. Los cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas son: 1) ampliar el marco de tiempo para lograr los objetivos, 2) reducir la magnitud o alcance del objetivo, 3) reasignar los recursos para lograr las metas y 4) obtener nuevos recursos (Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, 2004: 35).

Finalmente la planeación requiere de un sistema de evaluación, seguimiento y control que permita verificar y medir el logro de avance, la correlación entre los valores de los individuos y los mecanismos de control para medir el desempeño son elementos importantes que inciden en los resultados que se esperan obtener, hecho que dimensiona el factor humano en la implantación del nuevo plan. Steiner, George A. (2005: 267-275) afirma que los sistemas de control deben diseñarse y operarse con un amplio conocimiento de las condiciones humanas que estén involucradas.

## Resultados y discusión

### a).- Descripción de la región

La regionalización definida en el Plan de Desarrollo del Estado de Quintana Roo (SEDUMA 2002), señala que la Región Maya de Quintana Roo se divide en las Sub-regiones Centro y Norte, comprendiendo la primera a una porción de los municipios de Felipe Carrillo Puerto, Othon P. Blanco y José María Morelos, y ubicando al Municipio de Lázaro Cárdenas en la Segunda Sub-región.

La Región Maya, de acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 (Gobierno de Quintana Roo, 2005) esta compuesta por los municipios de Felipe Carrillo Puerto, Lázaro Cárdenas, José María Morelos, la zona rural del municipio de Solidaridad y la porción noroeste de Othón P. Blanco. Esta regionalización es la que hemos adoptado en este plan porque aglutina municipios completos y ello es acorde a los planes actuales indicados en la Figura 1., por lo anterior la imagen del área de trabajo se observa de la siguiente manera:



Figura 4.- Mapa de la Zona Maya de Quintana Roo.  
Fuente: propia.

Los municipios que conforman la Zona Maya de Quintana Roo (SEDUMA, 2002) poseen características propias de un medio rural donde la población desarrolla actividades o se desempeña en sectores como el forestal, el agrícola, el pesquero, el apícola y el ecoturismo entre otros. La zona maya, al igual que otras sociedades rurales de América Latina y el mundo, ha presentado cambios estructurales, según E. Pérez (2001), por una crisis en la producción y orientación económica, en la dinámica demográfica y poblacional, en las formas de gestión política tradicionales, en el manejo de los recursos naturales y en las formas tradicionales de articulación social.

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011 (Gobierno de Quintana Roo, 2005), el Estado cuenta con un sector primario que participa con el 1% al PIB estatal, su estructura productiva es de tipo familiar, la infraestructura básica es insuficiente, la calidad de los productos es inconsistente, la tecnología es desigual, emplea al 10.5% de la población económicamente activa ocupada, tiene a cerca del 18% de la población total distribuidos en más de dos mil asentamientos de menos de dos mil 500 habitantes, 355 comunidades tienen índices de marginación muy alto y alto, tiene a cerca del 76% de la población rural estatal en los municipios de José María Morelos, Felipe Carrillo Puerto, Lázaro Cárdenas, Solidaridad y Othón P. Blanco, entre otros rasgos desfavorables.

Por otra parte Quintana Roo cuenta con un capital natural valioso en sus 50 mil 483 km<sup>2</sup> de extensión territorial y sus 900 kilómetros de litoral costero. Frente a sus costas se extiende parte de la segunda cadena arrecifal más importante del mundo. Cuenta también con más de tres millones de hectáreas de superficie forestal de alta diversidad biológica, un medio natural de extraordinaria belleza y gran fragilidad, así como con una gran cantidad de cenotes y lagunas producto de la particular conformación geológica del territorio peninsular. Los avances alcanzados en materia de Programas de Ordenamiento Ecológico Territorial (POET) y áreas naturales protegidas, son reconocidos nacionalmente. La superficie bajo protección suma un millón 294 mil 751 hectáreas en 17 áreas, de las cuales 11 son de origen federal (con un millón 9 mil 797 hectáreas) y seis de origen estatal (con 284 mil 954 hectáreas). Debe destacarse que la Reserva de la Biósfera de Sian Ka'an y la Reserva del Banco Chinchorro están inscritas dentro del catálogo del patrimonio de la humanidad de la UNESCO. La superficie protegida equivale al 25% de la superficie total de Quintana Roo. El conjunto de POETs y áreas naturales protegidas, cubren en su totalidad el litoral marítimo (Gobierno de Quintana Roo, 2005).

Definida la región y caracterizada veamos lo que implica el esfuerzo de planeación que estamos desarrollando.

#### **b).- Objetivos del Plan**

- 1.- Diseñar el plan estratégico.
- 2.- Lograr que el plan estratégico sea utilizado por el gobierno, las comunidades y las personas del lugar para enfrentar los retos del desarrollo en forma conjunta y coordinada.

#### **c).- Comunidades participantes**

En lo que va de avanzado el proyecto, se han identificado a las siguientes comunidades como los sitios objeto de la planeación estratégica:

Cuadro 1.- Localidades seleccionadas hasta el momento para el plan estratégico de turismo para el desarrollo rural sustentable de la zona maya del Estado de Quintana Roo.

Num.	Municipio	Localidad
	Felipe Carrillo Puerto	Betania
	Felipe Carrillo Puerto	Chancah Derrepente
	Felipe Carrillo Puerto	Chancah-Veracruz
	Felipe Carrillo Puerto	Chanchén Comandante
	Felipe Carrillo Puerto	Chumpón
	Felipe Carrillo Puerto	Chun Yaxché
	Felipe Carrillo Puerto	Chunhuas
	Felipe Carrillo Puerto	Chunhuhub
	Felipe Carrillo Puerto	Dzoyola
	Felipe Carrillo Puerto	Dzulá
	Felipe Carrillo Puerto	Felipe Carrillo Puerto
	Felipe Carrillo Puerto	Filomeno Mata
	Felipe Carrillo Puerto	Kancab-Dzonot
	Felipe Carrillo Puerto	Kopchén
	Felipe Carrillo Puerto	Laguna Kaná
	Felipe Carrillo Puerto	Melchor Ocampo
	Felipe Carrillo Puerto	Mixtequilla
	Felipe Carrillo Puerto	Naranjal Poniente
	Felipe Carrillo Puerto	Noh-Cah
	Felipe Carrillo Puerto	Nueva Loría
	Felipe Carrillo Puerto	Petcacab
	Felipe Carrillo Puerto	Polyuc
	Felipe Carrillo Puerto	San Antonio Tuk
	Felipe Carrillo Puerto	Santa Isabel
	Felipe Carrillo Puerto	Santa María Poniente
	Felipe Carrillo Puerto	Santa Rosa Segundo
	Felipe Carrillo Puerto	Señor
	Felipe Carrillo Puerto	Tabi
	Felipe Carrillo Puerto	Tepich
	Felipe Carrillo Puerto	Tihosuco
	Felipe Carrillo Puerto	Tixcacal Guardia
	Felipe Carrillo Puerto	Tres Reyes
	Felipe Carrillo Puerto	Tuzik
	Felipe Carrillo Puerto	Tuzik li
	Felipe Carrillo Puerto	X-Hazil Norte
	Felipe Carrillo Puerto	X-Hazil Sur
	Felipe Carrillo Puerto	X-Pichil
	Felipe Carrillo Puerto	Yaxley
	Felipe Carrillo Puerto	Yodznot
	José María Morelos	José María Morelos
	José María Morelos	Dziuche
	José María Morelos	Sabán

Num.	Municipio	Localidad
	José María Morelos	Sacalaca
	José María Morelos	X-Cabil
	José María Morelos	Santa Gertrudis
	José María Morelos	Huay Max
	José María Morelos	San Felipe Primero
	José María Morelos	Bulukax
	José María Morelos	Tabasco
	José María Morelos	Kantemó
	José María Morelos	X-Querol
	Lázaro Cárdenas	Kantunilkín
	Lázaro Cárdenas	Holbox
	Lázaro Cárdenas	Chiquilá
	Lázaro Cárdenas	Nuevo Xcan
	Lázaro Cárdenas	San Ángel
	Lázaro Cárdenas	Solferino
	Lázaro Cárdenas	Cedral, El
	Lázaro Cárdenas	Ideal, El
	Lázaro Cárdenas	Agua Azul
	Lázaro Cárdenas	Tres Reyes
	Lázaro Cárdenas	Nuevo Durango
	Lázaro Cárdenas	Naranjal
	Lázaro Cárdenas	Pacchen
	Solidaridad	Playa Del Carmen
	Solidaridad	Tulum
	Solidaridad	Cobá
	Solidaridad	Javier Rojo Gómez (Punta Allen)
	Solidaridad	Francisco Hu May
	Solidaridad	Sahcabmucuy
	Solidaridad	Hondzonot
	Solidaridad	Macario Gómez

Fuente: propia.

La siguiente imagen muestra las localidades anteriores, resaltando las que cuentan con iglesias y centros ceremoniales. Como esta, otras imágenes que hemos desarrollado contienen las demás variables para la planeación que se comentan en la parte final de este apartado.





**d).- Misión**

Impulsar el desarrollo del turismo alternativo en la zona maya de Quintana Roo para contribuir al desarrollo regional, privilegiando la autogestión, la participación comunitaria y la equidad de género a través de la planeación participativa.

**e).- Visión**

La zona maya de Quintana Roo cuenta con actividades turísticas sustentables e integradas al desarrollo de la región a través de un plan de largo plazo.

**f).- Estrategias**

Para desarrollar las líneas estratégicas generales hemos partido de aquellos elementos de los análisis FODA que están presentes en dos o más de los cuatro municipios. También hemos considerado algunos de los elementos que, aunque solo fueron mencionados en uno de los cuatro municipios, nos han parecido de gran relevancia estratégica.

Líneas estratégicas para potenciar las fortalezas identificadas

Impulsar los procesos organizativos a nivel municipal y regional con el fin de crear circuitos y cadenas productivas.

Impulsar la capacitación en las diferentes áreas que requieren los servicios.

Promover la cultura turística a nivel general, con el fin de potenciar la natural calidez humana de la gente.

Apoyar a las administraciones municipales en los programas de desarrollo turístico.

La SEDETUR deberá encabezar el establecimiento de la coordinación interinstitucional para establecer criterios unificados en la gestión, formulación y evaluación de proyectos así como en los procesos de planeación e inversión.

Líneas estratégicas para superar las debilidades identificadas

Invertir en infraestructura turística básica: señalización, módulos de información en las zonas turísticas y en los municipios, paraderos y centros de interpretación e cada municipio.

Impulsar la inversión privada en el establecimiento de eco-lodges y hostales.

Fortalecer las alianzas estratégicas entre los diferentes actores para generar procesos de planeación regional y de articulación productiva.

Revisar y/o desarrollar reglamentos municipales de turismo sustentable que ayuden a ordenar las acciones e iniciativas y crear la Dirección Estatal de Turismo Alternativo.

Contar con la representatividad del sector en los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable y COPLADES.

Impulsar la certificación en los productos (opciones de certificación).

Línea estratégica para aprovechar las oportunidades identificadas

Impulsar la promoción y comercialización dirigidas a los mercados específicos.

Líneas estratégicas para mitigar o eliminar las amenazas identificadas

Crear, en base al Plan Estratégico, una visión compartida del desarrollo turístico en la zona maya entre todas las instituciones, organizaciones, empresas y personas involucradas, evitando la dispersión de recursos, la confrontación de los modelos y las falsas expectativas comunitarias.

Definir el desarrollo turístico de la zona maya de manera diferenciada al desarrollo turístico de la costa, establecer un reglamento ad hoc e impulsar la integración de un destino de

turismo ecológico, rural y cultural de bajo impacto, en congruencia con la diversificación de la oferta del Caribe Mexicano.

Buscar la incidencia del sector turístico en las políticas de desarrollo urbano para contar con programas de seguridad pública, manejo adecuado de residuos sólidos y aguas servidas y crecimiento urbano con criterios de imagen, cultura y medio ambiente.

#### **g).- Variables del plan estratégico**

Hemos definido como variables relevantes y factores críticos del plan y el desarrollo rural sustentable -con el turismo como actividad a impulsar- las aptitudes ambiental, económica, cultural y social y tenemos en cada una de ellas variables de segundo y tercer nivel. Por ejemplo en lo ambiental uno de los componentes son los ecosistemas existentes y el peso específico que tienen o tendrían para limitar o impulsar el turismo. Todo lo anterior tendrá su reflejo territorial en un atlas de turismo para el desarrollo rural sustentable, como uno de sus productos finales.

#### **Conclusiones**

Un ejercicio de planeación efectiva es necesario para que existan condiciones a nivel institucional que favorezcan el desarrollo sustentable, como aquí lo hemos definido.

La aplicación de la planeación estratégica, como un ejercicio de análisis y previsión, nos permite lograr un consenso sobre el sitio donde una comunidad desea verse al utilizar sus recursos de una manera responsable.

En el logro de los avances aquí reportados, se ha generado consenso con los actores principales de las comunidades, del gobierno y actores externos.

El grado de participación de los actores involucrado en un área de planeación, define la calidad de la planeación, rasgo que es necesario para la efectividad y el consenso antes mencionado. No todos los actores que se encuentran ubicados y/o relacionados con la zona maya de Quintana Roo, han participado en este ejercicio de planeación por lo que hacerlos participe constituye el pendiente mas importante de este trabajo.

## Bibliografía

- Báez L., Ana y Alejandrina Acuña (2003), *Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas*, México, CDI.
- Dachary, Cesar A. y Stella Maris Arnaiz B. (2004), *Desarrollo y Turismo en la Costa de Jalisco*, México, Coecyt.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo (2005), *Plan Estatal de Desarrollo 2005-2011*, México, Documento en la web.
- Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (2004), *Planeación estratégica aplicada*, Colombia, Mc Graw Hill.
- Gray, D. (1986), *Uses and Misuses of Strategic Planning*, USA, Harvard Business Review.
- Hernández S., Ildelfonso P. (2002), *Estrategia inicial para desarrollar el plan integral de desarrollo económico-social comunitario en Calderas Barlovento*, México, Universidad Autónoma Chapingo.
- Molina E., Sergio y Sergio Rodríguez A. (2002), *Planificación integral del turismo, Un enfoque para Latinoamérica*, México, Trillas.
- Pinto V., Roberto (2005), *Planeación estratégica de capacitación empresarial*, México, Mc Graw Hill.
- Rodríguez Valencia, J. (2005), *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, México, Thomson.
- Sachse, M. (2005), *Planeación estratégica en empresas públicas*, México, Trillas.
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente (2002), *Programas de ordenamiento ecológico territorial*, México, Documento en la web.
- SECTUR (2004), *Turismo Alternativo. Una nueva forma ha hacer Turismo*. México, Serie Turismo Alternativo.
- Steiner, George A. (2005), *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*, México, CECSA.
- Vidal Russi, Humberto (2006) *Experiencias del desarrollo turístico en Quintana Roo*, Foro Internacional de Turismo Sustentable en la Región del Caribe, 25-27 de septiembre de 2006, México, Universidad de Quintana Roo.