



ECUADOR

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE
PLANES PROVINCIALES DE DESTINOS TURÍSTICOS SOSTENIBLES



Sra. Rosa Prado de Holguín

MINISTRA DE TURISMO

Msc. Carlos Andrés Orozco

Director de Planificación y Desarrollo Territorial MINTUR

**METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE
PLANES PROVINCIALES DE DESTINOS
TURÍSTICOS SOSTENIBLES**

REDACCIÓN Y FORMULACIÓN DE CONTENIDOS

MINTUR Ministerio de Turismo, 2021

Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial
MINTUR 2021

Arq. Alex Rafael Remache Ortega

Ing. Franklin Omar Londo Guapi

CONGOPE Consorcio de Gobiernos Autónomos Pro-
vinciales del Ecuador

Dirección de Planificación , Hernán Castillo

Coordinación de Competencias, Rene Larenas

Dirección de Fomento Productivo, Jeanine Alvear V.

REVISION TECNICA INTERINSTITUCIONAL

CNC Consejo Nacional de Competencias.

Dirección de Fortalecimiento Institucional a GAD, In-
grid Bermeo - Mirian Herrera

DE ESTA EDICIÓN

Ministerio de Turismo del Ecuador, MINTUR.

Briceño E1-24 y Guayaquil.

Edificio La Licuadora.

Quito - Ecuador

Tel: (593) 3 999 - 333

www.turismo.gob.ec

MINTUR 1ra Edición-Quito, Marzo 2021

Los contenidos de la guía se pueden citar y reproducir, siempre que se reconozca los créditos correspondientes, refiriendo la fuente bibliográfica.

Publicación de Distribución gratuita

MINTUR, 2020

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE
**PLANES PROVINCIALES DE DESTINOS
TURÍSTICOS SOSTENIBLES**

ECUADOR

Contenido

INTRODUCCIÓN	5	ACTIVIDAD 6.- Redacción de problemas	26
PROBLEMÁTICA	6	ACTIVIDAD 7.- Plenaria de validación	27
DEFINICIÓN	6	FASE 3: PRIORIZACIÓN	28
VISIÓN	6	ACTIVIDAD 8.- Apuestas estratégicas y escenarios	28
OBJETIVO	6	ACTIVIDAD 9.- Elaborar matriz de motricidad y dependencia	30
JUSTIFICACIÓN	7	ACTIVIDAD 10.- Agrupar variables y priorizar problemas	31
Metodología Propuesta	8	FASE 4: PLAN DE ACCIÓN	33
FASE 1: PREPARACIÓN	10	ACTIVIDAD 11.- Determinar visión general, visión por componentes y objetivos estratégicos	33
ACTIVIDAD 1.- Formar equipos de trabajo	10	ACTIVIDAD 12.- Formular planes de acción para estrategias identificadas	35
ACTIVIDAD 2.- Revisión de marco de planificación	12	ACTIVIDAD 13.- Desarrollar modelo de gestión	37
ACTIVIDAD 3.- Definir el modelo actual del destino y levantamiento de información	13	ACTIVIDAD 14.- Diagramar el Plan Maestro Sectorial de Destino Turístico Sostenible	40
FASE 2: ANÁLISIS DIAGNÓSTICO	16	ACTIVIDAD 15.- Validar el plan	44
ACTIVIDAD 4: Análisis conjunto y ajuste de modelo.	16	ANEXOS	
ACTIVIDAD 5.- Semaforizar indicadores	16	Anexo 1: Mapeo de la Cadena de Valor de Turismo	45
Indicadores de componente gestión del destino:	18	Anexo 2: Categorías turísticas	47
Indicadores de componente económico:	20	Anexo 3: Propuesta de matriz para la relación inter competencial	48
Indicadores de componente socio cultural:	22	Anexo 4: Indicadores para riesgo en el destino	49
Indicadores de componente ambiental - territorial:	24	Anexo 5: Índice territorial que nos permite identificar el impacto del turismo	51
		REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

Introducción

El Ecuador es un país con características naturales, culturales y patrimoniales de gran relevancia para el desarrollo de las actividades turísticas en los territorios, lo que las convierte en una potencialidad productiva y económica, generadora de negocios de servicio y fuentes de empleo, que permiten a la localidad dinamizar su economía.

La Metodología para la formulación de Planes Provinciales de Destinos Turísticos Sostenibles, es una herramienta que permite elaborar una planificación estratégica para la gestión turística, bajo un enfoque de desarrollo territorial integral que incluye la gestión: social, cultural, ambiental y económico de los destinos, a fin de potenciar la actividad turística territorial.

Sustenta su aplicación en un diagnóstico del potencial turístico, estudiando los elementos de este sistema con factores tales como: características del territorio para el desarrollo del turismo, su oferta, demanda y tendencias del mercado. Permite formular y orientar acciones que se deben realizar a corto, mediano y largo plazo.

La metodología propone un sistema lógico de elaboración de Planes Provinciales de Destinos Turísticos Sostenibles, con base en indicadores de evaluación del territorio y sus destinos, para plantear objetivos estratégicos, políticas, programas, proyectos, e identificar responsabilidades de implementación.

La elaboración de Planes Provinciales de Destinos Turísticos Sostenibles, define los lineamientos, normas técnicas y directrices generales del sector turístico, aplicables a nivel territorial para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales, municipales, metropolitanos y rurales intervengan de forma articulada y organizada sobre un destino turístico local, y así alcanzar los niveles de sostenibilidad y competitividad que permitan transformar al Ecuador en potencia turística.

Problemática, definición, visión, objetivo

Los destinos turísticos

Para la OMT un destino turístico local es un espacio físico donde el visitante pernocta y accede a productos turísticos (servicios y recursos turísticos) en un radio que permite ir y volver en un día de visita, aunque de acuerdo a Bigné, Font y Andreu (2000: 30) reconoce que un destino puede ser un concepto percibido interpretado subjetivamente por los consumidores (según su itinerario de viaje, cultura, motivación de visita y experiencia previa) por lo que podría tener o no, los mismos límites que la gestión administrativa del territorio. Esto se complementa con lo señalado por Ejarque (2005:43) que menciona que el destino turístico es un sistema complejo formado por: la economía local, la sociedad (la gente y los residentes que viven en el destino), la naturaleza del destino (incluye sus recursos turísticos) y la notoriedad-calidad del destino.

PROBLEMÁTICA

La existencia de “Destinos Turísticos” con delimitación “difusa”, planificación improvisada, débil articulación entre el nivel nacional y local de gobierno y donde su gestión no contribuye al desarrollo de las actividades productivas turísticas; considerando que los destinos (de diversa tipología) comparten similares problemas cuya presencia ocasiona un deterioro en su “atractivo”, limitando el desarrollo de las actividades mencionadas.

A fin de neutralizar esta realidad, se hace necesario la creación de un modelo de intervención de destinos turísticos para lo cual un punto de partida es la construcción de una Metodología para la formulación de Planes Provinciales de Destinos Turísticos Sostenibles, que permita renovar su imagen, satisfacer las necesidades y deseos de los visitantes, creando el escenario básico para el surgimiento de experiencias con un enfoque sostenible, accesible e “inteligente”.

DEFINICIÓN

La Metodología de Intervención de Destinos es una guía de trabajo, con un conjunto de procedimientos lógicos cuya correcta aplicación permitiría mejorar la planificación de los destinos turísticos provinciales (y por consiguiente su gestión), herramienta básica para fomentar el desarrollo articulado y ordenado de estos espacios turístico

VISIÓN

Convertir a los destinos turísticos en lugares con alta “habitabilidad” y con una gestión autosustentable; características que permitirán reforzar no solo las actividades turísticas sino también las complementarias, permitiendo el desarrollo y diversificación de la oferta de actividades, productos y servicios turísticos.

OBJETIVOS

DESARROLLAR una herramienta metodológica de planificación estratégica turística para la creación de directrices para el ordenamiento y gestión turística en el territorio, donde se plasme el plan de intervención acordado con todos los actores del territorio.

ESTABLECER un modelo para la formulación de Planes Provinciales de Destinos Turísticos Sostenibles.

ESTRUCTURAR y **ARTICULAR** un sistema nacional multinivel de la política pública turística.

ARTICULAR la gestión turística desde el nivel nacional, con lo provincial/cantonal/parroquial rural.

DESARROLLAR un set de indicadores que permita evaluar la situación de los destinos provinciales según la situación del territorio que lo conforman.

IMPLEMENTAR un sistema de planificación turística descentralizado que permita analizar la evolución del destino turístico local y realizar el seguimiento.

Justificación



Ilustración 1: Cascada de planificación sectorial turística
Fuente: Subsecretaría de Gestión y Desarrollo, 2019

La elaboración de los Planes de Destinos Turísticos Provinciales, en el ámbito jurídico y legal se enmarca en la normativa vigente: el art. 66 y 226 de la Constitución de la República del Ecuador; Art. 36 de la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo; art. 15 y 16 de la Ley de Turismo; Art. 4 del Reglamento General de La Ley de Turismo; Art. 4, 5 y 10 de la Resolución N°. 0001-CNC-2016 y articulado a los Art. 54, 135, 285 y la Disposición Primera del COOTAD.

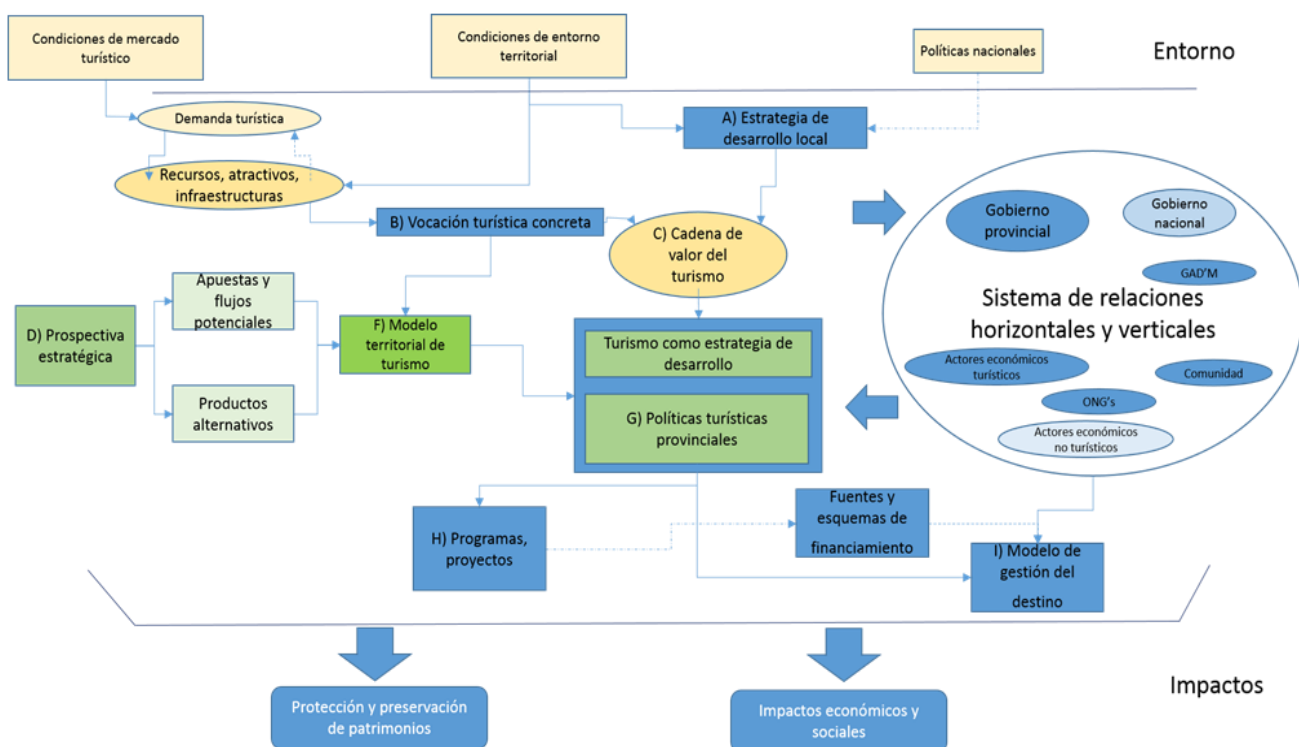
En el ámbito general de planificación se articula a la cascada nacional de planificación a fin de promover la concurrencia de esfuerzos de todos los niveles de planificación, donde los Planes Maestros Sectoriales de Destinos Turísticos se articulen a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para garantizar la gobernabilidad y obtener resultados más eficaces.

También se deberá revisar las directrices y compromisos acogidos por el país como: Objetivos de Desarrollo

Sostenible ONU-ODS (Objetivo 8, 11 y 12); Objetivos de la Política de Hábitat-Agenda Urbana Nacional, entre otros.

Y el ámbito técnico, como una propuesta metodológica, que permite la articulación con la planificación desarrollada por los GAD provinciales, municipales y metropolitanos, estableciéndose los componentes del sector turístico y con un sistema de evaluación objetivo, sustentado en análisis y medición de indicadores.

Metodología propuesta



Adaptado por CONGOPE de: Modelo PAASOLP – Lawson y Baud-Bovy (1977), y Menoya, Gómez, Pérez y Candamo (2017)

Ilustración 2: Esquema lógico de planificación.

El eje de la metodología propuesta es la integración del turismo como apuesta de desarrollo local. Esto implica “atar” al modelo turístico con el modelo económico del territorio, que se expresa principalmente en el Plan de Ordenamiento Territorial Provincial.

El centro del proceso de planificación es la definición de políticas públicas territoriales. Todo el proceso de diagnóstico y diálogo se orientan a la construcción de políticas. La fase de operativización, la construcción del modelo de gestión y la agenda normativa se consideran como mecanismos de implementación de políticas públicas territoriales.

La metodología combina un análisis de tipo cuantitativo, expresado en los indicadores, con un esfuerzo de prospectiva estratégica, donde se busca la construcción del futuro deseable por medio de las políticas públicas. La combinación implica momentos de análisis y momentos de diálogo.

La participación y coordinación de acciones son propuestas desde la primera actividad, y cruzan todos los pasos de la metodología. Se busca con ello que el proceso de construcción del plan fortalezca una instancia de participación y coordinación, el Consejo Turístico. Con el mismo sentido, también desde el primer paso se construye la propuesta de modelo de gestión, que implica incidir en el sistema de relaciones horizontales y verticales del territorio.

Metodología propuesta

Fase	1 Preparación	2. Análisis y diagnóstico	3 Priorización	4 Plan de acción
Actividad	1 Formar equipos de trabajo 2. Revisión del marco de planificación 3. Investigación modelo de destino	4. Análisis conjunto y ajuste de modelo 5. Semaforización de indicadores 6. Redacción de problemas 7. Validación de problemas	8. Apuestas estratégicas 9. Matriz de dependencia 10 Agrupación de variables y priorización	11. Determinar visión y objetivos 12. Formular planes 13 Desarrollar modelo de gestión 14. Diagramar Plan de Destino 15 Validar el plan
Entregable	1 Equipos conformados 2. Caracterización del destino 3. Actas de reuniones	4 Conjunto de indicadores con análisis de semaforización 5. Listado de variables	6 Apuestas estratégicas 7. Listado de variables y componentes priorizados	8 Plan de Destino 9 Modelo de gestión

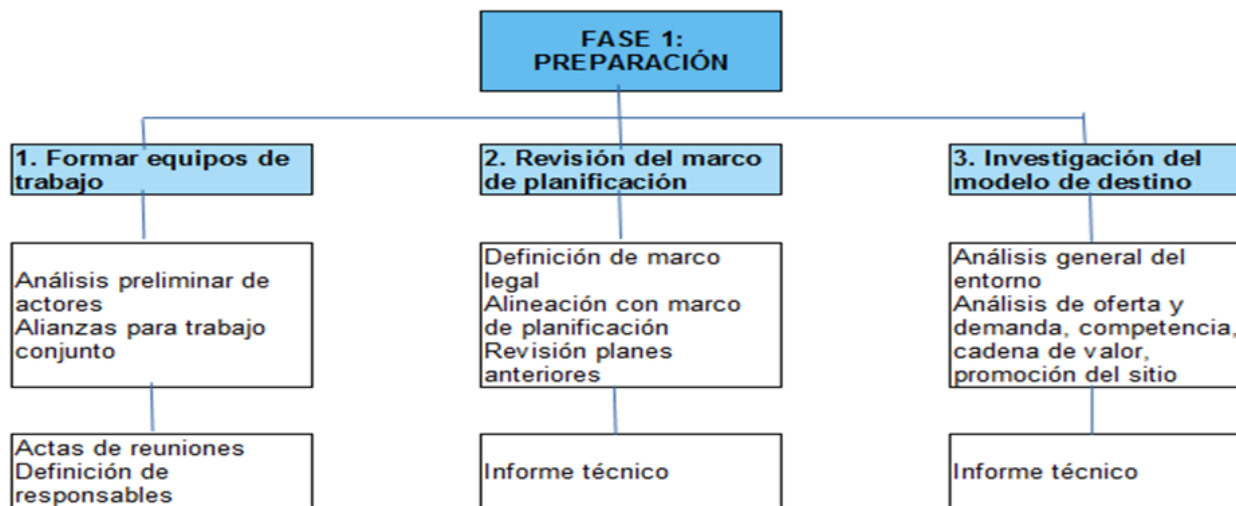
-----V-----
-----V-----

Modelo actual del destino
Modelo propuesto

Ilustración 3: Resumen estructura metodológica propuesta.
Fuente: Subsecretaría de Gestión y Desarrollo 2019 Ajustado por CONGOPE

La metodología propuesta está conformada por cuatro fases y quince actividades con sus respectivos entregables, según se describe en el cuadro anterior, para mayor comprensión de la metodología propuesta se procede a detallar cómo está estructurada la misma.

FASE 1: preparación



ACTIVIDAD 1.- Formar equipos de trabajo

El trabajo interinstitucional en todas las fases del plan, es muy importante para asegurar la calidad del mismo. La participación es central para el proceso de construcción del plan, y su apropiación posterior.

Los equipos de trabajo implican a los GAD, al Ministerio, y a los actores de turismo local. Los barrios y comunas, como unidades mínimas de participación, deben también involucrarse en el proceso, por lo que desde el principio se

plantean mecanismos de participación. La mira es que el proceso consolide una institucionalidad abierta y participativa

a. Sub actividades

(1). Definición del Consejo Provincial para iniciar el proceso. En esa reunión del Consejo, se establecería el compromiso de los municipios para formar parte del proceso de planificación provincial.

(2). Donde exista un Comité Turístico Provincial, Mesa u otro mecanismo de Gobernanza,

se convocará a una reunión preparatoria, en la que se conformarán equipos de trabajo multiactor. Se recomienda que esta estructura se asiente en el Consejo de Planificación Provincial.

(3). Reuniones con actores locales de turismo. (Podrían estar divididos por sectores: alojamiento, alimentos & bebidas, transporte, operación e intermediación, CTC. Deberá incluir a actores públicos, academia, asociaciones de EPS y organizaciones de la sociedad civil)

b. Acciones

Los responsables de turismo de los GAD provinciales donde se localice el destino turístico, deberán organizar un equipo técnico interdisciplinario conformado por: la unidad de turismo y la gestión participativa por parte del GAD provinciales y de la Dirección Zonal del MINTUR para realizar la planificación previa sobre la hoja de ruta que se seguirá en el desarrollo del plan.

c. Entregable

Actas de reuniones, compromisos adquiridos y listado de responsables.

FASE 1: preparación

SISTEMA DE PARTICIPACIÓN DE ACTORES EN LA ELABORACIÓN DEL METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES PROVINCIALES DE DESTINOS TURÍSTICOS SOSTENIBLES								
ACTIVIDAD	SUB - ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	INDICADOR					
Fase de preparación								
Formación de Equipos	Planificación previa (GAD MINTUR) Presentar el proyecto y conformar el equipo técnico.	Reunión de acercamiento entre instituciones a fin de crear los primeros compromisos y designación de los responsables profesionales para el desarrollo del plan.	Actas de reunión autoridades-equipo técnico (MINTUR-GAD) Lista de equipos técnicos-responsables					
	<table border="1"> <tr> <td>Coordinar entre actores Internos (locales)</td> <td rowspan="2">Reunión actores Internos</td> <td rowspan="2">Reunión de trabajo para que se conozcan los actores "privados" ; saber que hacen, sus planes de acción, los intereses que busca y poder establecer los primeros compromisos de participación.</td> <td rowspan="2">Un acta de registro con firmas Un informe de reunión que incluya actividades, planes de acción, los intereses que buscan y los primeros compromisos de los participantes.</td> </tr> <tr> <td>Coordinar con Actores Externos (INSTITUCIONALES)</td> </tr> </table>	Coordinar entre actores Internos (locales)	Reunión actores Internos	Reunión de trabajo para que se conozcan los actores "privados" ; saber que hacen, sus planes de acción, los intereses que busca y poder establecer los primeros compromisos de participación.	Un acta de registro con firmas Un informe de reunión que incluya actividades, planes de acción, los intereses que buscan y los primeros compromisos de los participantes.	Coordinar con Actores Externos (INSTITUCIONALES)	Reunión actores Externos	Reunión de trabajo para que se conozcan los actores "público"; saber qué hacen, sus planes de acción, competencias y poder establecer los primeros compromisos de participación.
Coordinar entre actores Internos (locales)	Reunión actores Internos	Reunión de trabajo para que se conozcan los actores "privados" ; saber que hacen, sus planes de acción, los intereses que busca y poder establecer los primeros compromisos de participación.				Un acta de registro con firmas Un informe de reunión que incluya actividades, planes de acción, los intereses que buscan y los primeros compromisos de los participantes.		
Coordinar con Actores Externos (INSTITUCIONALES)								
	Síntesis actores	Determinar los niveles de participación local en el "futuro" plan, análisis de actores institucionales, sociales y los actores locales del sector turístico, análisis Estratégico e identificación de los "campos de interés"...	Matriz resumen No.					
Fase de análisis y diagnóstico								
Plenaria (Primera Misión)	Planificación previa y Desarrollo del taller de trabajo	Reunión encontrarse todos los actores, mostrar el proyecto del plan y el GAD expone todo PANORAMA GENERAL DEL DESTINO a los asistentes, también es necesario ESTABLECER los COMPROMISOS DE PARTICIPACIÓN.	Registro con firmas Conformación de equipos de trabajo, técnicos Elaboración de cronograma de trabajos con los actores Informe técnico de la reunión Un acta de compromisos con firmas					
	Reunión actores principales							

Tabla 1 Sistema de participación de actores PMSTS

FASE 1: preparación

Identificación de objetivos vinculados a turismo

Como se señalaba en la justificación, un interés concreto es que las acciones previstas se alineen con el marco de planificación nacional e internacional, de manera que el Plan de Destino sea un mecanismo de articulación, y el cumplimiento de sus objetivos aporte al cumplimiento de metas de agendas nacionales e internacionales. En el periodo vigente (año 2021) tenemos que considerar el cumplimiento de:

NIVEL PAIS: objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los del plan nacional de turismo. Objetivos de otros planes sectoriales del Ejecutivo, planes diferenciados y agendas nacionales para la igualdad. Resoluciones o acuerdos nacionales vinculantes al sector turístico

NIVEL PROVINCIAL: objetivos relacionado al modelo económico territorial que conste en el PDOT .

NIVEL CANTONAL: objetivos del PDOT

Compromisos nacionales e internacionales como los ONU-ODS, las metas nacionales de biodiversidad, entre otros que sean identificados.

Nombre del cuerpo de planificación o compromiso nacional e internacional vigente			Mecanismo de alineación vigente
Cuerpo de objetivo	Artículo u objetivo, meta	Descripción del objetivo	Línea propuesta de articulación.

ACTIVIDAD 2.- Revisión de marco de planificación

a. Sub actividades

(4) El equipo de trabajo del GAD provincial preparará un taller plenario del Comité de Turismo, Mesa de Turismo o espacio creado al efecto, para establecer el marco de planificación, que incluye estos elementos:

- i. La presentación del modelo económico de la provincia, que se deriva del Plan de Desarrollo Territorial, y las probabilidades del turismo como actividad que impulse la viabilidad del modelo.
- ii. Un recuento de los planes nacionales (de Desarrollo y de Turismo) y otros aplicables (ver siguiente página)
- iii. Si existe un plan de turismo anterior o los

municipios cuentan con planes, un análisis de avances y de pertinencia de los objetivos.

El taller deberá definir, mediante mecanismos participativos: una propuesta inicial de modelo de turismo y objetivos generales del plan

(5). Una definición de qué información se requiere levantar.

b. Acciones

Un trabajo previo del equipo técnico conformado en el paso 1, para preparar los elementos mencionados.

La facilitación y sistematización del encuentro, con metodologías participativas adecuadas. La propuesta inicial de objetivos debe basarse en un ejercicio prospectivo (es decir, delinear imágenes de futuro deseables para el colectivo).

c. Entregable

Documentos orientativos para el taller. Informe de resultados del taller.

FASE 1: preparación

ACTIVIDAD 3.- Definir el modelo actual del destino y levantamiento de información

a. Sub actividades

(6) Los equipos de trabajo deberán realizar una revisión del marco legal y un análisis general del entorno (sobre la base del modelo actual del DET),

(7) Los equipos levantarán la información requerida según los objetivos propuestos en la actividad 2.

b. Acciones

Los equipos de trabajo realizarán procesos paralelos de levantamiento de información, con la coordinación de técnicos de GAD o de las universidades, en su caso.

El modelo actual de destino expresa: la identificación de la zonificación territorial de destino (nodo-área); los tipos de actividad turística, su comportamiento estacional; la problemática del sector, y elementos para el desarrollo de los mercados turísticos.

El análisis de entorno identificará las condiciones económicas, sociales, ambientales y socio culturales relevantes, la mayor parte de esta información puede encontrarse dentro de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los GAD involucrados (ver página siguiente) .

Para el levantamiento de datos: dependiendo de los lineamientos del taller anterior, se conformarán los grupos de trabajo necesarios, así por ejemplo grupos para: análisis de cadena de valor, de riesgo y resiliencia, evaluación de mercados y flujos, recursos existentes y potencialidades; perfil de mercado, oferta de formación, planta de facilidades, infraestructura de apoyo. En esta fase, se levantará aquella información que se requiere para desarrollar el plan, siendo posible que estudios más profundos se establezcan para su ejecución posterior.

c. Entregable

Informe técnico que contenga toda la información antes solicitada. Presentaciones adaptadas a un público amplio

ANÁLISIS DE ENTORNO

Biofísico: establecer la situación general del medio natural y conocer las características, potencialidades, estructura y funciones del territorio para su aprovechamiento sostenible. Identificar los conflictos, presiones y la fragilidad biofísica y ambiental de los ecosistemas y áreas protegidas, y su capacidad de acogida.

Económico productivo: entender los patrones de producción y consumo, e identificar cómo se complementan o compiten entre sí los diversos sectores y áreas productivas con el sector turístico; identificar las opciones para el desarrollo de emprendimientos que generen trabajo y empleo; potencialidades y recursos con los que puede contarse; factores de concentración y redistribución de la riqueza, en especial, mostrar el impacto de la actividad turística con respecto a la configuración de la economía del territorio, estableciendo sus relaciones sus productivas .

Asentamientos humanos: Conocer cómo la población se ha distribuido en el territorio, las formas de aglomeración poblacional y los vínculos (roles, funciones, relaciones de complementariedad e interdependencias) que guardan entre sí los asentamientos, identificando los principales núcleos y centralidades, funcionalidad, oportunidades de sinergia y complementariedad. Como parte de este análisis, el GAD identifica los principales focos de atracción y de migración interna. Este análisis se complementa con el de conectividad entre asentamientos, y del territorio con lo nacional y lo global (redes viales, infraestructura de transporte, accesibilidad de telecomunicaciones y de energía).

Social Cultural: Analizar la cultura, el comportamiento, cohesión social, identidad y pertenencia de la población en el territorio, estableciendo el nivel de consolidación de valores patrimoniales tangibles e intangibles. Determinar patrones de discriminación y exclusión, que dan lugar a desigualdades de los diferentes grupos poblacionales asentados en los territorios respecto del ejercicio de sus derechos. Aclarar las dinámicas de movilidad social, crecimiento demográfico, características del tejido social, la capacidad de las organizaciones sociales para el trabajo en redes y las posibilidades de incorporarse a los procesos de cogestión del territorio, incluyendo el mapeo de actores sociales y de actores del turismo.

Político Institucional: Analizar el campo del desarrollo organizacional general, tanto de la institución provincial cuanto de las instancias desconcentradas del Ejecutivo, para cumplir con las competencias y roles que les asignan la Constitución y las leyes pertinentes. Analizar el grado de institucionalidad y normalización cultural que incide en la confianza y corresponsabilidad de los actores y en la gobernabilidad del territorio.

FASE 1: preparación

Identificación de la cadena del valor de turismo y su sistema de mercado

De acuerdo a la metodología de desarrollo inclusivo en las cadenas de valor en el turismo (OIT, 2019), estas “se ven menos como una cadena de producción lineal y más como una red de conexiones, ya que se interrelacionan con otros sectores económicos que contribuyen a la misma.

Esta interconexión con otros sectores puede ocurrir al final de la misma cadena de valor, o bien a partir de cada uno de sus diferentes eslabones. Por ejemplo, cuando el eslabón de bebidas y alimentos (restaurantes) interactúa con el sector chocolatero para proveerse de insumos para la elaboración de postres. Esto es particularmente característico de la cadena de valor de servicios turísticos donde interactúan distintos sectores para la concepción y producción de un servicio como la agricultura, la construcción, la hotelería, restaurantes, transporte, entre otros.

Al mismo tiempo, los mercados finales pueden ser diversos, como sucede cuando los consumidores provienen del área nacional o bien del extranjero. Dicha interconexión es de enorme importancia, ya que el crecimiento del sector turístico puede tener consecuencias positivas en otros sectores de manera directa e indirecta”.

El enfoque sistémico de cadenas de valor propone identificar y abordar las causas subyacentes que originan los problemas y cuellos de botella, y que a su vez no permiten el crecimiento inclusivo de una cadena de valor (ver anexo 1)

Estas causas subyacentes se encuentran usualmente en el sistema de mercado del cual es parte la cadena de valor, y que se compone de distintos actores, públicos y privados, que ejecutan las reglas, regulaciones y funciones de apoyo para mejorar el rendimiento de un sector o cadena de valor.

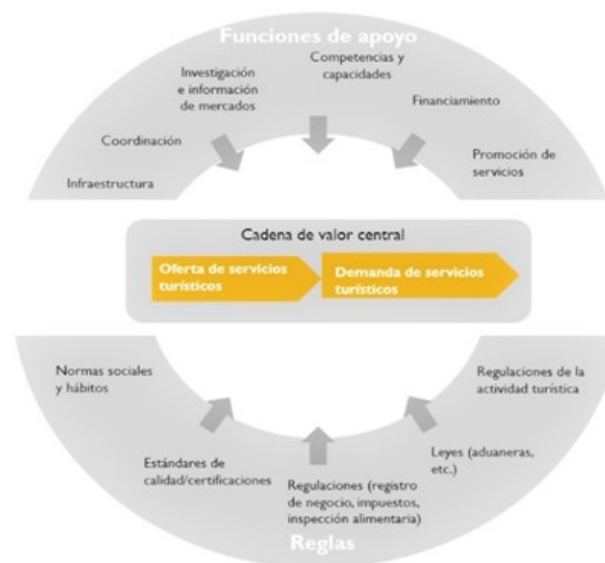


Ilustración 4: Sistema de mercado de los servicios turísticos. Fuente: Metodología de desarrollo inclusivo de las cadenas de valor (OIT, 2019).

La definición de destino turísticos locales implica proponer una regionalización dentro del territorio, considerando la jerarquía y conectividad de los atractivos “desde una experiencia de usuario”. Supone identificar “nodos” de destino (lugares donde puede pernoctar), circuitos, actividades y sitios de atracción (ver anexo2)



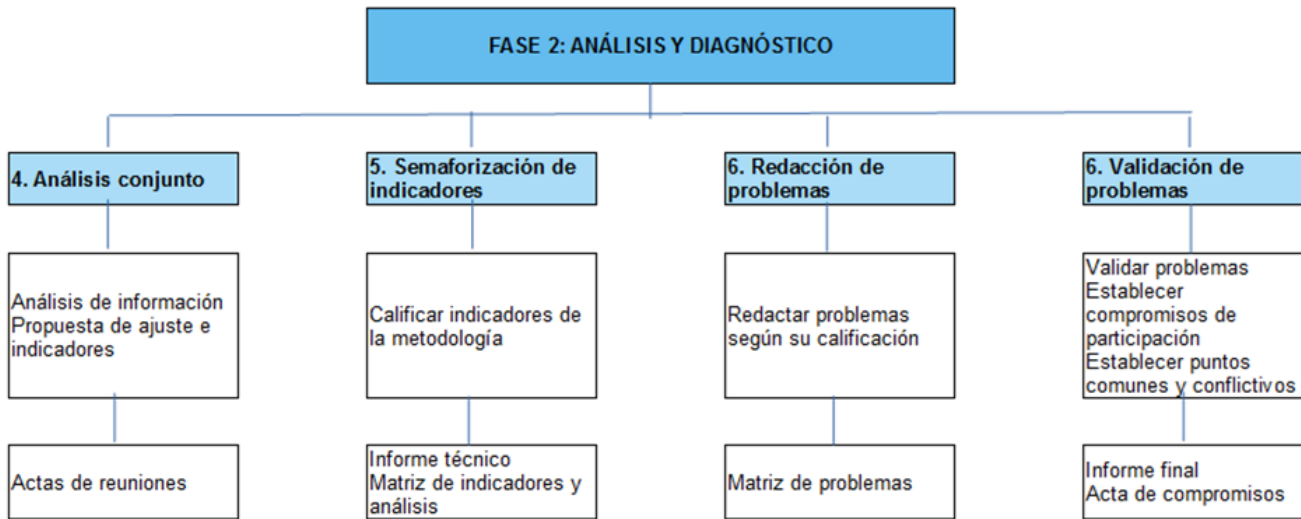
Ilustración 5: a partir de Política Pública de Destinos Propuesta Fuente: Subsecretaría de Gestión y Desarrollo, MINTUR 2019.

FASE 1: preparación

ANÁLISIS SECTORIAL	INFORMACIÓN REQUERIDA	DETALLE
Escenario turístico global, nacional y local del destino	Estadísticas de turismo nacional e internacional	Dato
análisis de la demanda turística	Flujo de demanda, llegadas y estadísticas del destino	Dato
	Perfiles del visitante	Dato
	Priorización de la demanda turística	Dato
	Proyección de la demanda	Dato
Análisis de la competencia, incluye territorios colindantes.	Identificación de la competencia	Dato
	Destinos con una oferta similar	Dato y mapa
Análisis de la oferta turística	Planta turística	Dato y mapa
	Atractivos turísticos	Dato y mapa
	Productos turísticos	Dato y mapa
	Delimitación de áreas turísticas	Mapa
Análisis de la infraestructura e instalaciones turísticas y conectividad	Identificación de la infraestructura e instalaciones turísticas y vías de acceso	Dato y mapa
Análisis de la cadena de valor del turismo	Identificación de la cadena de valor del turismo	Dato
Análisis de la comunicación y promoción del destino.	Identificación de la comunicación y promoción del destino	Dato
Nota: Los mapas deberán ser en formato shp, pdf y los datos deberán adjuntar fuente y año de elaboración.		

Tabla 3. Información requerida modelo actual del destino/sistema turístico

FASE 2: análisis y diagnóstico



ACTIVIDAD 4: Análisis conjunto y ajuste de modelo.

a. Sub actividades

- (8). Taller de análisis conjunto de la información recopilada; propuesta de modelo territorial deseado,
- (9). Análisis prospectivo y ajuste de objetivos.

b. Acciones

- Preparar un encuentro para el análisis de información recopilada. Su extensión y contenidos depende de la fase anterior.
- Definir la matriz de relaciones competenciales y

sustentabilidad (ver anexo 3)

- Establecer un modelo territorial de turismo, vinculado al modelo económico del PDOT. Implica:
- Construcción de la imagen deseada, generando un “modelo de turismo y recreación”,
- Análisis de opciones de política pública turística y sustentabilidad
- Flujos turísticos potenciales, a partir de los sitios y áreas de interés turístico. Identificación de sitios o productos alternativos.
- Análisis de la batería de indicadores propuesta (ver en actividad 5), para identificar necesidades adicionales de información

c. Entregable

- Informe técnico sobre hallazgos conjuntos (que salen del análisis participativo de la información)
- Documento de propuesta de modelo territorial de turismo.
- Listado y documentación de todos los estudios técnicos, consultorías de turismo realizados en años anteriores (academia, GAD, ONG y actores turísticos privados).

ACTIVIDAD 5.- SemafORIZAR indicadores

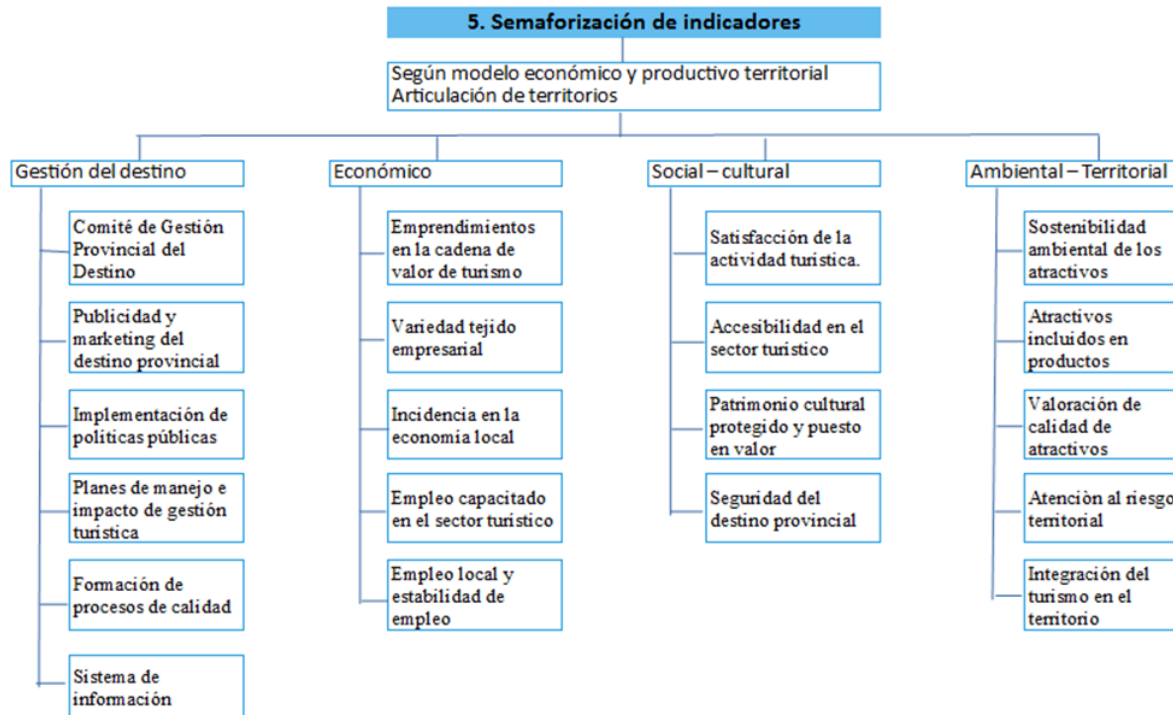
a. Sub actividades

- (10). En reunión con todos los técnicos involucrados en el proceso (o por equipos) y con la información obtenida en la fase anterior se procede a valorar cada uno de los indicadores por componente.

b. Acciones

- Organizar reuniones con todos los técnicos involucrados en el proceso.
- Calificar de manera conjunta y de común acuerdo cada uno de los indicadores de la metodología.
- Redactar problemas según su calificación.

FASE 2: análisis y diagnóstico



c. Entregable

Informe técnico y matriz con conjunto de indicadores y análisis de semaforización.

Matriz de problemas resultado del análisis de semaforización.

Esquema preliminar de seguimiento, monitoreo y evaluación, a partir de los indicadores propuestos.

La Metodología para la Formulación de Planes Maestros Sectoriales de Destinos Turísticos sostenibles estará estructurado por cuatro componentes:

- Gestión del destino
- Económico
- Social, Cultural
- Ambiental y territorial

Por cada uno de estos componentes se cuenta con un conjunto de indicadores que permitirá su evaluación; se describe a continuación la estructuración y la forma de calificar de estos indicadores según los componentes descritos.

COMPETENCIA Y ACTORES Según lo establecido en la Resolución No. 0001-CNC-2016, del CNC; la facultad y el actor responsable de estos componentes es el GADP que actuará en concordancia con la planificación nacional, la normativa vigente y las políticas públicas expedidas por la autoridad nacional del turismo.

Cada sector tiene actores específicos. Por ejemplo, el actor de gestión de destino implica como actores de apoyo: autoridades de los GAD cantonales, la autoridad nacional de turismo, cámaras de turismo y los actores locales del sector turístico.

En el componente económico, los ministerios, cámaras, asociaciones o gremios productivos, agrupaciones de trabajadores. En el componente sociocultural, incluir a las organizaciones de segundo nivel, que representen a grupos sociales, en especial a los grupos de atención prioritaria. En el componente territorial la representación del ministerio de ambiente, organizaciones locales ambientalistas, etc.

Calificación "Semaforización" de indicadores.-

Se completa la planilla de indicadores, se procede a la comparación de los datos mediante el uso de valores comparativos como puntos de referencia se agrupan en tres rangos:

- 3 Verde, si el indicador está dentro de los parámetros esperados, tres puntos;
- 2 Amarillo, si el indicador presenta rezagos, dos puntos;
- 1 Rojo, si el indicador señala una situación crítica, un punto.

La "semaforización" proporciona una idea más clara de la situación de cada componente. La evaluación del componente surge de analizar el valor promedio del dato asignado por cada indicador y su porcentaje de cumplimiento en virtud del total de los indicadores aplicados en el destino.

FASE 2: análisis y diagnóstico

Indicadores de componente gestión del destino:

Indicadores de componente gestión del destino:

DEFINICIÓN: Evaluar la consolidación institucional respecto al desarrollo del sector turístico, en función de su nivel de desempeño a través de una participación activa en generación y aplicación de políticas que permitan el despegue económico y cultural del destino, mediante la integración y equilibrio de las áreas turísticas con sus productos actuales y potenciales con la necesidad de una relación positiva entre sostenibilidad y calidad, para facilitar y evaluar la competitividad de los actores del sector turístico.

No	Indicador	Definición
1	Comité de Gestión Provincial del Destino conformado	El GADP cuenta con un Comité de Gestión del Destino legalmente constituido mediante instrumentos legales, lo conforman representantes de los comités de gestión cantonales. Responsable de ejecutar y realizar el seguimiento y monitoreo al cumplimiento de los programas, proyectos establecidos en el Plan Provincial de Destinos Turísticos Sostenible, el comité es reconocido por la autoridad nacional de turismo.
2	Programa de publicidad y marketing del destino provincial Implementado	El GADP tiene un programa o plan de marketing turístico de destino que articula los planes o programas de marketing cantonales. Su contenido promocional coherente: a la realidad del destino, sus productos y sus servicios, se alinearán a las estrategias nacionales de promoción y marketing turístico, así como también a un Social Media Plan
3	Políticas públicas en turismo definidas/implementadas	El Gobierno Provincial ha efectuado procesos de diálogo para definir orientaciones concretas e implementación de acciones de impulso al turismo, y las promueve o implementa.
4	Procesos de monitoreo para planes de manejo e impacto de turismo de gestión turística definidos	El GADP verifica la implementación de procesos de gestión de los GADM en el desarrollo de la actividad turística de: planes de manejo de visitantes y seguimientos del impacto del turismo.
5	Procesos de calidad de la gestión turística implementados	Las empresas que dan servicios implementan mecanismos de control o mejora de calidad
6	Procesos para levantar información	El GADP controla la imagen de destino y la percepción de calidad en el desarrollo de la actividad turística.

Tabla 4. Lista de indicadores componente gestión del destino

FASE 2: análisis y diagnóstico

No	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Unidad	Verde (3 p)	Amarillo (2p)	Rojo (1p)
1	Comité de Gestión Provincial del Destino conformado	<ul style="list-style-type: none"> ●Acta constitutiva del comité y listado de actores ● Plan sectorial (disponible web) y aprobado conformados. ●Comisiones conformadas. ●Sistema de seguimiento y evaluación del Plan sectorial e Informes semestrales 	Según calificación colores de semáforo.	1 comité de gestión	El GADP tiene todos los elementos mencionados.	Falta algún elemento mencionado.	El GADP no tiene ningún elemento
2	Programa de publicidad y marketing del destino provincial Implementado	<ul style="list-style-type: none"> ●Programa o plan de marketing turístico general y online y social media plan ●Informe de evaluación de actividades y proyectos ejecutados ● Web oficial de destino turístico ● Informe de inversión en publicidad online y medición del retorno/impacto de la publicidad 	Según calificación colores de semáforo.	1 programa de publicidad y marketing	El GADP tiene todos los elementos El cumplimiento de los proyectos establecidos es superior al 70%.	El GADP tiene un programa o plan de marketing articulado	El GADP ejecuta acciones de promoción turística sin plan de marketing)
3	Políticas públicas en turismo definidas/ implementadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Evidencias (actas de reunión, cartas de intensión, hojas de ruta firmadas, etc) de procesos de diálogo y participación para la definición de problemáticas y búsqueda de alternativas ● Documentos donde se evidencien las políticas públicas sectoriales establecidas ● Informes técnicos con evidencias de implementación de acciones 	Según calificación colores de semáforo.	1 documento que defina política pública	Se evidencia con participación, corresponsabilidad y avances en la implementación	Los procesos de definición de política no se implementan	No se evidencian procesos de definición
4	Procesos de monitoreo para planes de manejo e impacto de turismo de gestión turística definidos	<ul style="list-style-type: none"> ●Mecanismo de monitoreo de aplicación de plan informa de impactos ambientales y culturales. 	(ga) Mecanismo de monitoreo de aplicación del plan	Plan de manejo e impacto del turismo	Los sistemas retroalimentan toma de decisiones	Se cuenta con sistemas	Se tiene información
5	Procesos de calidad de la gestión turística implementados	<ul style="list-style-type: none"> ●Encuesta a servicios: mecanismos de calidad y sostenibilidad implementados 	(gb) %empresas que presentan planes de calidad (gc) %empresas que realizan acciones de sostenibilidad	Porcentaje	> 70	40-70	< 40
6	Procesos para levantar información	<ul style="list-style-type: none"> ● Se establecen mecanismos para levantar información sobre la percepción de la imagen territorial, calidad del alojamiento y servicios, 	(gd) SIG aplicado en turismo	Un mecanismo implementado	Mecanismo apoya toma de decisiones	Mecanismo existe	No se cuenta con información

Tabla 5. Semafización de indicadores del componente gestión del destino

FASE 2: análisis y diagnóstico

Indicadores de componente económico:

Indicadores de componente económico:

DEFINICIÓN.- Los indicadores económicos permiten clasificar y definir de forma precisa los impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar con el cual podemos evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, alcanzando los objetivos. De la autoridad nacional de turismo y los actores locales del sector turístico.

No	Nombre	Definición
1	Porcentaje de emprendimientos de provisión de servicios incluidos en la cadena de valor de turismo	Mide el manejo y fomento de mecanismos de colaboración entre todos los actores de la cadena de valor del turismo, permite rastrear el flujo de ingresos en el sector turístico. Dicho análisis identifica qué parte de los ingresos del turismo se destina a los grupos desfavorecidos, al tiempo que se determinan posibles intervenciones para mejorar el impacto económico local del turismo.
2	Nivel de variedad del tejido empresarial	Mide la interrelación entre las distintas cadenas de valor del territorio que apoyan los procesos en la cadena de valor de turismo.
3	Nivel de incidencia en la economía local (PIB provincial sector turístico)	Gasto por día de los turistas, un su indicador se vincularía con el tipo de turismo priorizado en la política (p.ej. ecoturismo, cultural, patrimonial)
4	Porcentaje de empleo en el sector turístico capacitado y formado	Mide el nivel de formación de los empleados del sector turísticos relacionado a: la formación en administración de empresas, competencias laborales e idiomas.
5	Porcentaje de empleo local y estabilidad	Promedios salariales y porcentaje de empleados del sector, afiliados al seguro

Tabla 6. Lista de indicadores componente económico

FASE 2: análisis y diagnóstico

Indicadores de componente económico:

No	Nombre	Medio de verificación	Método de cálculo	Unidad	Verde (3 pnt)	Amarillo (2 pn)	Rojo (1 pn)
1	Porcentaje de emprendimientos de provisión de servicios incluidos en la cadena de valor de turismo	● Encuesta empresarial	(ea). Número de emprendimientos encargados de la provisión de servicios y/o productos que participan activamente en las relaciones ascendentes y descendentes del mapa de la cadena de valor turística ÷ (eb) número total de empresas vinculadas a la cadena de valor turística (ea)/(eb)* 100.	%	>70% emprendimientos participan activamente en las relaciones ascendentes y descendentes del mapa de la cadena de valor turística	70-40% emprendimientos participan activamente en las relaciones ascendentes y descendentes del mapa de la cadena de valor turística	<40% emprendimientos participan activamente en las relaciones ascendentes y descendentes del mapa de la cadena de valor turística
2	Nivel de variedad del tejido empresarial	Datos de Banco Central (VAB) Información de SRI o patentes	(ec) Peso de servicios vinculados al turismo en el VAB (Vab T/Vab) (ed) Porcentaje de empresas vinculadas a turismo entre total (ec/ed) / 2	num	>70	<70; > 40	< 40
3	Nivel de incidencia en economía local	Encuesta mensual anual sobre gastos diarios del turista	(ee). Promedio de resultados en encuesta de gastos del turista año 1- (ef) promedio año (-1) / (eg) promedio año base (ee-ef/eg)X 100	Tasa de crecimiento	Tasa positiva	Se mantiene tasa	Tasa negativa
4	Porcentaje de empleo capacitado, según encuesta laboral	Encuesta laboral	(eh) Administradores con estudios universitarios (ei) Personal con capacitación (ej) Personal con estudios en idiomas (30*(eh)+50*(ei)+20*(ej)) / 100	%	>70 personal capacitado	<70; > 40	< 40
5	Porcentaje de empleo local y estabilidad	Encuesta laboral	(ek) Porcentaje de empleados locales (el) Porcentaje de empleados asegurados (ek/el) / 100	%	>70 personal local y asegurado	<70; > 40	< 40

Tabla 7. Semafización de indicadores del componente económico

FASE 2: análisis y diagnóstico

Indicadores del componente socio cultural:

Indicadores de componente socio cultural:

Definición.– en este componente los indicadores responderán a las preguntas generadas por distintos factores del turismo sobre la vida de las comunidades, como las amenazas a los estilos de vida y los activos culturales, o la participación de la comunidad en los beneficios que genera la actividad turística.

El componente Social-Cultural, está compuesto por cuatro indicadores resultado del análisis de los indicadores que forman parte de la planificación a nivel cantonal (ver anexo 2), a continuación se detallan los indicadores que forman parte de este componente:

No	Indicador	Definición
1	Nivel de satisfacción de la actividad turística.	Mide el nivel de impacto social de la actividad turística según análisis de variables relacionadas al nivel de satisfacción de los visitantes y residentes con la actividad.
2	Nivel de Inclusión en el sector turístico (EPS)	Mide el nivel de equidad de la actividad turística relacionado al nivel de accesibilidad universal de los establecimientos, acceso equitativo al empleo según género y relación inter-generacional.
3	Porcentaje del patrimonio cultural protegido y	Mide el nivel de protección y puesta en valor del patrimonio cultural de la actividad turística.
4	Nivel de seguridad del destino provincial	Mide el nivel de seguridad del destinos según análisis de delitos cometidos, percepción de seguridad de lugar, seguridad de infraestructura de uso turístico y ocupación de zona vulnerables.

Tabla 8. Lista de indicadores componente social cultural

FASE 2: análisis y diagnóstico

No	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Unidad	Verde (3pn)	Amarillo (2 pn)	Rojo (1 pn)
1	Nivel de satisfacción de la actividad turística.	Las encuestas dependerán de las condiciones particulares del territorio (opcional mensual, trimestral, anual). <ul style="list-style-type: none"> ● Resultados de encuestas de satisfacción de turistas ● Resultado de encuestas de satisfacción de residentes, en zonas de destino a nivel provincial. 	(sa).Satisfacción de visitantes con su experiencia. Promedio, en la escala 1-10 (sb).Percepción local sobre integración / daño del turismo en la cotidianidad $(40*(sa)+60*(sb)) / 100$	%	>70	40-70	> 40
	Nivel de Inclusión en el sector turístico (EPS)	<ul style="list-style-type: none"> ●Se cuenta con política de accesibilidad según condiciones particulares del territorio ●Informe de evaluación sobre accesibilidad en los servicios turísticos, acorde a política. ●Informe acceso equitativo al empleo según género y relación intergeneracional. 	(sc).Se cuenta con política (0=no 5 =si 10 =implementando) (sd).% de servicios que establecen medidas de accesibilidad (se).% empresas que han mejorado accesibilidad en último año (sf).% personal capacitado en accesibilidad $((sc)+25*(sd) +40*(se)+25*(sf)) / 100$	%	>70	40-70	> 40
2	Porcentaje del patrimonio cultural protegido y puesto en valor	<ul style="list-style-type: none"> ●Informe de evaluación de conservación de patrimonios y usos turísticos. 	(sg). Porcentaje de bienes inventariados como patrimonio que tienen acciones de conservación (sh).incremento de bienes inmuebles patrimoniales destinados a servicios turísticos (si).% de bienes inventariados que se ponen en valor turístico $((50*(sg)+25*(sh) +25*(sj))) / 100$	%	>70	40-70	> 40
3	Nivel de seguridad del destino provincial	Las encuestas dependerán de las condiciones particulares del territorio (opcional mensual, trimestral, anual). <ul style="list-style-type: none"> ●Resultados de encuesta de satisfacción de turistas ●Informe sobre indicadores de seguridad general de la provincia} 	(sj). Crecimiento de casos de robos, violencia, accidentes general. (sk).% de casos que involucran turistas $(50*(sa)+20*(sj) +30*(sk))) / 100$	%	>70	40-70	> 40
4							

Tabla 9. SemafORIZACIÓN de indicadores del componente social cultural

FASE 2: análisis y diagnóstico

Indicadores del componente territorial ambiental:

Indicadores de componente ambiental

territorial:

Definición.- Los indicadores de este componente ayudan a circunscribir problemas relativos al uso de los recursos naturales y al ambiente de un destino, que obstaculizan su desarrollo "sostenible" por lo que las futuras acciones a emprender que formen parte de los planes maestros sectoriales de turismo deberán reforzar este modelo de asentamiento humano.

No	Indicador	Definición
1	Porcentaje de sostenibilidad ambiental de los atractivos	Grado de presión sobre los recursos naturales o patrimoniales, en comparación con la capacidad de carga y grado de presión sobre elementos clave. Aplicación de la normativa de gestión ambiental
2	Porcentaje de atractivos turísticos en productos	La identificación de atractivos turísticos a nivel provincial que están siendo ofertados por agencias de servicios turísticos permite determinar el grado de consolidación de la oferta turística. Se consideran los atractivos turísticos que no poseen conflictos sobre la tenencia de tierra y su administración sea óptima garantizando la calidad en las actividades y servicios turísticos ofertados.
3	Nivel de calidad de atractivos turísticos	Mide el nivel de calidad de los atractivos turísticos de la provincia relacionado a su accesibilidad, dotación de facilidades-servicios, señalética, conservación, seguridad e higiene.
4	Nivel del riesgo territorial respecto al turismo	Mide el riesgo asociado al turismo, y valora la reacción del territorio frente a las amenazas y eventos.
5	Nivel de avance de resultados de la implementación de los planes de turismo.	Nivel de cumplimiento del plan considerando los resultados, efectos e impactos de las acciones de implementación, aplicando un sistema de monitoreo y seguimiento.

Tabla 10. Lista de indicadores componente ambiental territorial

FASE 2: análisis y diagnóstico

No	Indicador	Medio de verificación	Método de cálculo	Unidad	Verde (3 pnt)	Amarillo (2 pnt)	Rojo (1 pnt)
1	Porcentaje de sostenibilidad ambiental de los atractivos	<ul style="list-style-type: none"> ●Análisis de situación de principales atractivos (presión, turistas al año, capacidad de carga) ●Encuesta de servicios que tienen estrategias de sostenibilidad 	(ta) Número de turistas por estación / capacidad de carga (tb) Porcentaje de ocupación (tc) Porcentaje turistas creen que destino está masificado $(30*(ta)+20*(tb)+20*(tc)+30*(gb)) / 100$	%	> 70	40 - 70	< 40
2	Porcentaje de atractivos turísticos en productos	<ul style="list-style-type: none"> ●Inventario de productos turísticos para segmentos de mercado ● Informe conflictos tenencia tierra o administración atractivos turísticos forman parte de oferta establecida. 	(td) Número de atractivos que son promocionados en paquetes turísticos / número de atractivos en inventario (te) Conflictos no resueltos +1 / conflictos de tenencia $(td+te) / 2$	%	> 70	40 - 70	< 40
3	Nivel de calidad de atractivos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ●Fichas para el inventario y jerarquización de atractivos turísticos de los atractivos priorizados ● Encuesta de empresas ● Encuesta de satisfacción de clientes 	(tf) Calificación en accesibilidad y conectividad (tg) Nivel de dotación de facilidades. (th) Promedio de higiene $(20*(tf)+10*(tg)+10*(th)+25*(sa)+35*(gb)) / 100$	%	> 70	40 - 70	< 40
4	Nivel del riesgo territorial respecto al turismo	<ul style="list-style-type: none"> ●Informe de vulnerabilidades y riesgos en el territorio ●Cálculo de días sin actividad turística por incidencia de eventos ●informe sobre la aplicación de medidas de contingencia 	(ti). Percepción del riesgo en el destino (anexo 4) (tj). Promedio ponderado de los días de acceso a los destinos turísticos (tk) Organización de la comunidad para la respuesta al evento de riesgo $ti+tj+tk$	num	> 70	40 - 70	< 40
5	Nivel de avance de resultados de la implementación de los planes de turismo.	<ul style="list-style-type: none"> ●Sistema de M&E de los PDyOT y el Plan de Turismo y otros instrumentos ● Informe anual de la unidad responsable del turismo del GAP 	(ñ) Sumatoria de los avances porcentuales en las metas establecidas de las PP de Turismo medidos a través de los indicadores de impacto y resultados (anexo 5)	%	> 70	40 - 70	< 40

Tabla 11. SemafORIZACIÓN de indicadores del componente ambiental territorial

FASE 2: análisis y diagnóstico

ACTIVIDAD 6.- Redacción de problemas

Los indicadores que se encuentran en rojo y amarillo serán considerados para estructurar la matriz resumen de problemas (estableciéndose por cada problema una potencialidad), además en este nivel se definen las posibles metas para el cumplimiento del plan propuesto, considerando que los indicadores que están en rojo la propuesta será que evolucionen a amarillo, los amarillos en verdes y con los indicadores que se encuentren en verde se debe propiciar que se mantengan en este estado. Sería importante producto de este análisis de problemas determinar la capacidad de acogida del territorio con respecto al turismo:

- Indicadores territoriales + indicadores de gestión del turismo = oferta territorial turística
- oferta turística - demanda turística = capacidad de acogida
- Los de color verde son las fortalezas que deberán ser puestas en valor para consolidar los destinos turísticos.

a.Sub actividades

(11). En reunión de trabajo, definir problemáticas vinculadas y potencialidades a partir de la semaforización, así como sus riesgos asociados como vulnerabilidades.

b. Acciones

- Sintetizar la información obtenida de los indicadores.
- Organizar la plenaria (primera misión).

c. Entregable

- Informe con listado de problemas asociado a sus riesgos específicamente sus vulnerabilidades.

Ejemplos de Selección y redacción de problemas: Los indicadores que se encuentran en rojo y amarillo serán considerados para estructurar la matriz resumen de problemas (estableciéndose por cada problema una potencialidad), además en este nivel se definen las posibles metas para el cumplimiento del plan propuesto, considerando que los indicadores que están en rojo la propuesta será que evolucionen a amarillo, los amarillos en verdes y con los indicadores que se encuentren en verde se debe propiciar que se mantengan o consoliden en este estado.

Componente	INDICADOR EN ROJO Y AMARILLO	REDACCIÓN DEL PROBLEMA
Gestión de destino	El GADP ejecuta acciones de promoción turística de forma desarticulada del sector turístico empresarial	Inexistencia de un programa o plan de marketing turístico coordinado con el sector turístico empresarial y articulado a las estrategias nacionales de marketing turístico.
Económico	El 2% empresas de servicios turísticos cuentan con un plan de negocio	Inexistencia de planes de negocio en el 98% de empresas de servicios turísticos
Social-cultural	El 8% de bienes inmuebles patrimoniales en estado "habitables" han sido destinados para uso turístico	El 92% de bienes inmuebles patrimoniales en estado "habitables" no han sido destinados para uso turístico
Ambiental - territorial	4 puntos en el estado de CONSERVACIÓN E INTEGRACIÓN SITIO / ENTORNO de atractivos turísticos priorizados	Deficiente valoración en el estado de CONSERVACIÓN E INTEGRACIÓN SITIO / ENTORNO de atractivos turísticos priorizados

Tabla 12. Ejemplo elaboración de problemas por componentes

FASE 2: análisis y diagnóstico

ACTIVIDAD 7.- Plenaria de validación

Esta actividad permite validar el diagnóstico realizado así como establecer las alianzas estratégicas entre los principales actores involucrados.

a. Sub actividades:

(12). Consolidar el diagnóstico (en equipos por componentes)

(13). Realizar una reunión de trabajo, para establecer una validación y proponer temáticas de trabajo

b. Acciones

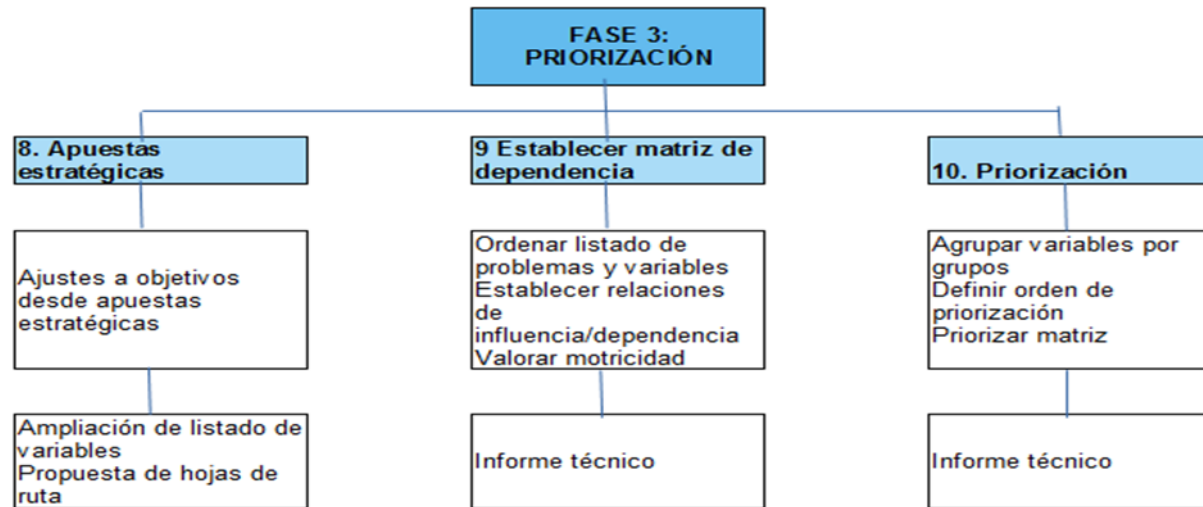
- Sintetizar la información obtenida de los indicadores.
- Organizar la plenaria (primera misión).
- Coincidir en una reunión de encuentro entre todos los actores, para mostrar el plan; en esta instancia el GAD expone todo el panorama general del destino a los asistentes.
- Establecer los compromisos de participación.
- Determinar puntos comunes conflictivos y de trabajo en las temáticas de gestión del destino, económico, socio-cultural y ambiental territorial.

c. Entregable

- Informe final con listado de problemas validados de común acuerdo con los actores involucrados.
- Invitaciones

- Registro con firmas
- Conformación de equipos de trabajo técnico.
- Elaboración de cronograma de trabajo con los actores.
- Informe técnico de la reunión.
- Un acta de compromisos con firmas.

FASE 3: priorización



ACTIVIDAD 8.- Apuestas estratégicas y escenarios

A partir de la imagen de turismo (actividad 4) los objetivos y los problemas identificados, se plantean “apuestas estratégicas”, para proponer con ellas líneas de acción específicas (más allá de la semaforización).

Por ejemplo, supongamos que el territorio opta por el turismo agroecológico, ó por el ecoturismo de aventura, ó por el turismo de eventos sociales, ó por un turismo masivo de sol y playa... Cada una de estas opciones supone acciones concretas y diferenciadas. Se propone este paso como un ejercicio de prospectiva.

a. Sub actividades

(14). Proponer alternativas y “apuestas” estratégicas, especificando: qué tipo de turismo, en qué territorios, con qué objetivo y sus regulaciones.

(15). Reunión de trabajo para construir escenarios y establecer estrategias para concretarlos...

b. Acciones

- Establecer alternativas, apuestas y regulaciones.
- El taller prioriza las apuestas por su interés y viabilidad
- En el taller se identificarán los productos turísticos alternativos, el requerimiento de facilidades turísticas, de factores de apoyo, y de normativas, así como acciones concretas que deberían darse para que dicha apuesta se efectivice, incluida una propuesta de actuación plurianual.

c. Entregable

- Informe del taller con la especificación de apuestas estratégicas y acciones propuestas. Este entregable se entiende como un “paso en el proceso”, sujeto a validación y confrontación en los pasos siguientes.

FASE 3: priorización

Apuestas estratégicas y escenarios prospectivos

Para la prospectiva, el futuro se construye. Dicha construcción se hace en base tanto de la realidad de partida, (las condiciones de entorno y las del mercado turístico), como del “sueño de futuro”, (las “apuestas estratégicas”). El “sueño de futuro” es siempre comunitario, por lo que el proceso debe ser altamente participativo. Se busca concretar la visión de desarrollo, delineada en el PDyOT y el modelo económico del territorio, con el turismo como foco.

Godet nos habla de dos tipos de escenarios: exploratorios (basados en tendencias) y de anticipación (a partir de imágenes alternativas del futuro). (Godet y otros, 2000, 16). Patrouilleau nos cuenta que los escenarios no son sólo “imágenes” del futuro, “no son proyecciones, ni pronósticos, ni predicciones. Son más bien historias acerca del futuro, con una trama lógica y una narrativa que gobiernan la manera en la que se despliegan los eventos” (2015, 10).

El escenario es un “curso posible de eventos”, una

trayectoria, que conjunta tanto la descripción del futuro que creamos, como la secuencia hipotética de eventos que lo causan.

Entre las varias metodologías que pueden elegirse, proponemos combinar el método morfológico de Godet, con la planificación retroversa. Los pasos a seguir son:

1.- Establezca las apuestas estratégicas.*

2.- Construya una matriz en la que señale para cada apuesta un grupo de hipótesis, que podrían ser metas u objetivos o grados de concreción posibles en un período x de intervención del plan**. Señale un grado de probabilidad en consulta con la comunidad.

3.- Establezca tres o cuatro combinaciones de hipótesis, lo que configurará los “escenarios”. A este paso Godet denomina “análisis morfológico” y se hace a partir de la matriz construida en el paso anterior. Intentar que un escenario refleje las tendencias actuales, y tener un escenario negativo y uno o dos “positivos” o “deseables”. El ejercicio queda así:

Por ejemplo

*“El sector de turismo comunitario incrementa su participación”; “se habilitan las zonas XY para turismo ... (p.ej.arqueológico, de aventura, de sol y playa...)”, “el personal que trabaja en turismo es ... (capacitado, plurilingüe, ...)”, “el turismo aumenta su participación en el VAB provincial” “se ha avanzado en la construcción de economía social y solidaria”

**Para “el turismo aumenta su participación en el VAB”, podrían ser hipótesis: “en X años duplica el peso actual del sector en VAB” (10%); “se mantiene o reduce el porcentaje, debido a que crece la importancia de otro sector estratégico, pero no se reducen ingresos” (30%); “se reducen ingresos y peso de turismo en VAB (60%)”, etc.

FASE 3: priorización

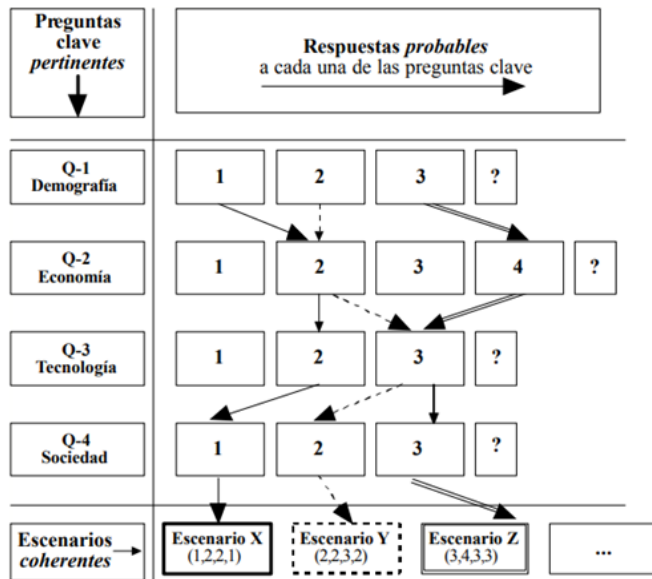


Imagen. Análisis Morfol, Godet, 2000, p. 16

4) Establezca una “ruta” para cada “escenario”. Ello responde a la pregunta: ¿qué debería haberse hecho para llegar a? La idea es encontrar cuáles son las acciones que puede tomar el territorio para construir efectivamente ese futuro. El ejercicio completo incluiría pensar en la secuencia de esos hechos que se convierten en “semillas de futuro”.

5) Es muy importante hacer el ejercicio del escenario negativo, pues ello permite identificar “qué cosas debemos evitar en el camino”. En ese caso, se requiere un paso adicional, que sería identificar mecanismos de actuación frente a la ocurrencia de esos hechos identificados como amenaza.

6) Haga una descripción del escenario y del camino elegi-

do, como una narración en la que cuenta cómo la comunidad llegó a construir ese futuro.

ACTIVIDAD 9.- Elaborar matriz de motricidad y dependencia

Definidos los problemas calificados en amarillo y rojo) a fin de evitar al mínimo la subjetividad en la priorización de estos, se utiliza la herramienta de motricidad y dependencia para determinar el orden de intervención. Esta valoración se la realizará de manera conjunta y de común acuerdo cada uno de los problemas y variables detectadas.

a) Sub actividades

(16). Obtener el listado general de las variables identificadas, por componentes, y de acciones previstas:

Estrategia prospectiva. Escenarios deseado y tendencial

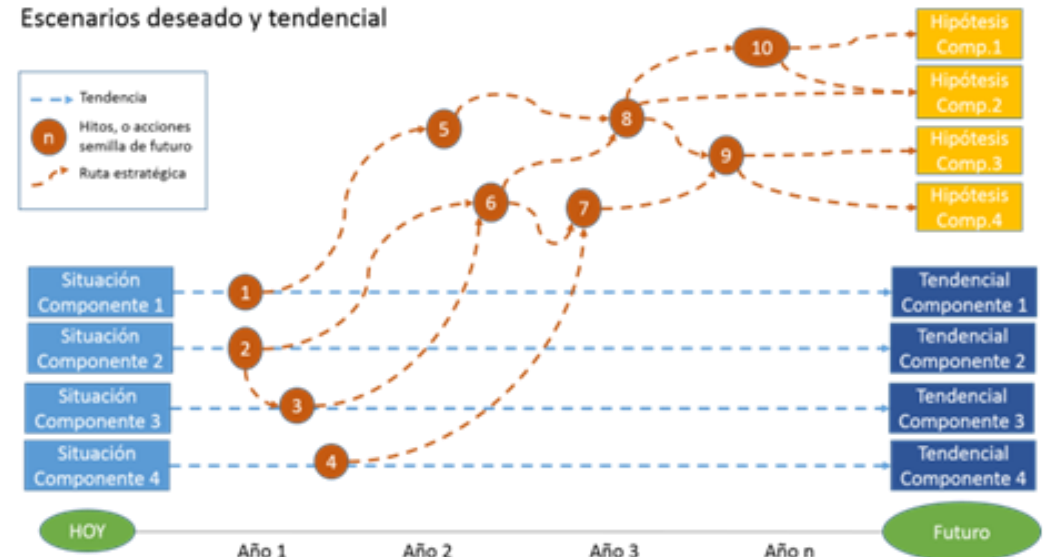


Imagen. Estrategia prospectiva. René Larenas

(17). En un taller de trabajo, establecer una matriz de variables, y calificar la influencia de una variable sobre las otras

(18). Procesar para identificar la capacidad de motricidad y dependencia de cada variable

b. Acciones

Organizar una reunión con todos los técnicos involucrados a fin de realizar las valoraciones solicitadas en esta actividad.

c. Entregable

Informe final con análisis problemas de acuerdo al resultado del ejercicio de la matriz de motricidad y dependencia.

FASE 3: priorización

Ejemplo de listado de variables

- DESARTICULACIÓN entre los ACTORES locales y GESTORES del destino
- Trabajo DESARTICULADO entre los gestores.
- CONFLICTOS SOCIALES por el control de LUAF, actividades y seguridad, control de los establecimientos turísticos deficiente
- Ampliación de vías al sector (xx) de atracción para ecoturismo de montaña

Matriz de dependencia. Establece el grado de “influencia” de una variable ubicada en la columna sobre cada variable ubicada en las filas, Se califica “cuánto incide la variable (columna) sobre la variable (fila), entre 0 y 3.

	Desarticulación entre los actores locales y gestores	Trabajo desarticulado entre los gestores del destino.	Conflictos sociales x control de LUAF.	Ampliación de conectividad en sector x	Suma dependencia
Desarticulación ...	0	3	3	3	6
Trabajo desarticulado ...	0	0	3	3	6
Conflictos sociales ...	3	3	0	3	9
Ampliación ...	1	1	2	0	4
Suma motricidad	4	7	8	9	

Tabla 13. Ejemplo elaboración de matriz de dependencia

Establecer la dependencia (suma de valores en filas) y motricidad (suma de valores en columnas) de cada variable . Se usa un gráfico cartesiano como el siguiente:



Ilustración 6. Gráfico de motricidad y dependencia en software “mic-mac” de la prospectiva

Las variables con mayor motricidad permitirían mejor sinergia, es decir, influir en ellas influye más sobre el sistema territorial, lo que facilita la priorización.

ACTIVIDAD 10.- Agrupar variables y priorizar problemas

A partir de la ubicación de las variables en el plano, se puede identificar una ruta óptima de estrategias que está dada por la diagonal desde el origen hasta el cuadrante superior derecho.

Se establecen cinco grupos de variables: clave, objetivo, reguladoras, secundarias y autónomas. Una vez agrupadas, se propone el plan de acción.

a.Sub actividades

(19). Definir en el plano cartesiano los grupos de variables (reguladoras, clave, objetivos, secundarias y autónomas).

FASE 3: priorización

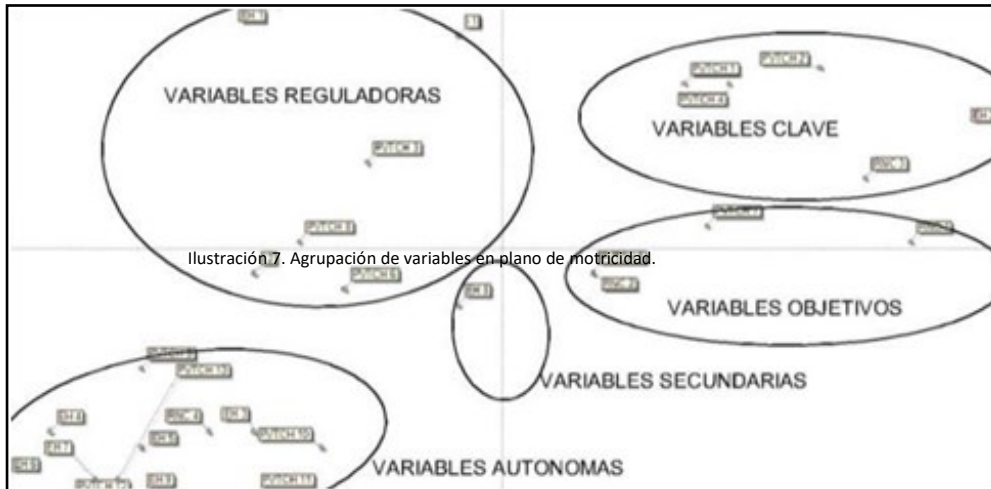


Ilustración 7. Agrupación de variables en plano de motricidad.

(20). Definir al interior de los grupos de variables el orden de priorización de los problemas.

(21). Priorizar en una matriz todos los problemas agrupados en variables.

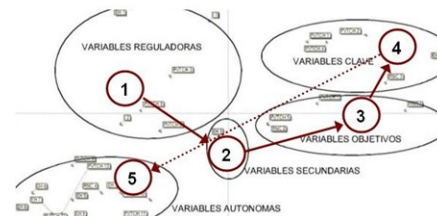
b. Acciones

Convocar a una reunión de trabajo con todo el grupo técnico involucrado, para realizar la priorización de los variables.

c. Entregable

Informe final con listado de problemas priorizados de común acuerdo con el grupo técnico involucrado.

El orden de priorización de los grupos de variables deberá seguir el siguiente orden:



De la misma manera al interior de los grupos de variables el orden de priorización de los problemas será los que se encuentren más alejados del origen son los prioritarios

Se consideran cinco categorías de variables formadas a partir de los resultados obtenidos del análisis matemático, cuya posición se determina de acuerdo a su grado de influencia y dependencia. Estos resultados permiten una lectura completa del sistema y su funcionalidad sobre la cual se ha identificado una ruta óptima de Pareto de estrategias a seguir. Las variables definidas son:

Variables reguladoras (VR): se encuentran en la zona central del plano de influencia y dependencia, por lo cual son aquellas que dan paso o permiten el cumplimiento de las variables clave, en otras palabras permiten el buen funcionamiento del sistema, por lo cual es necesario el seguimiento constante y periódico de estas variables.

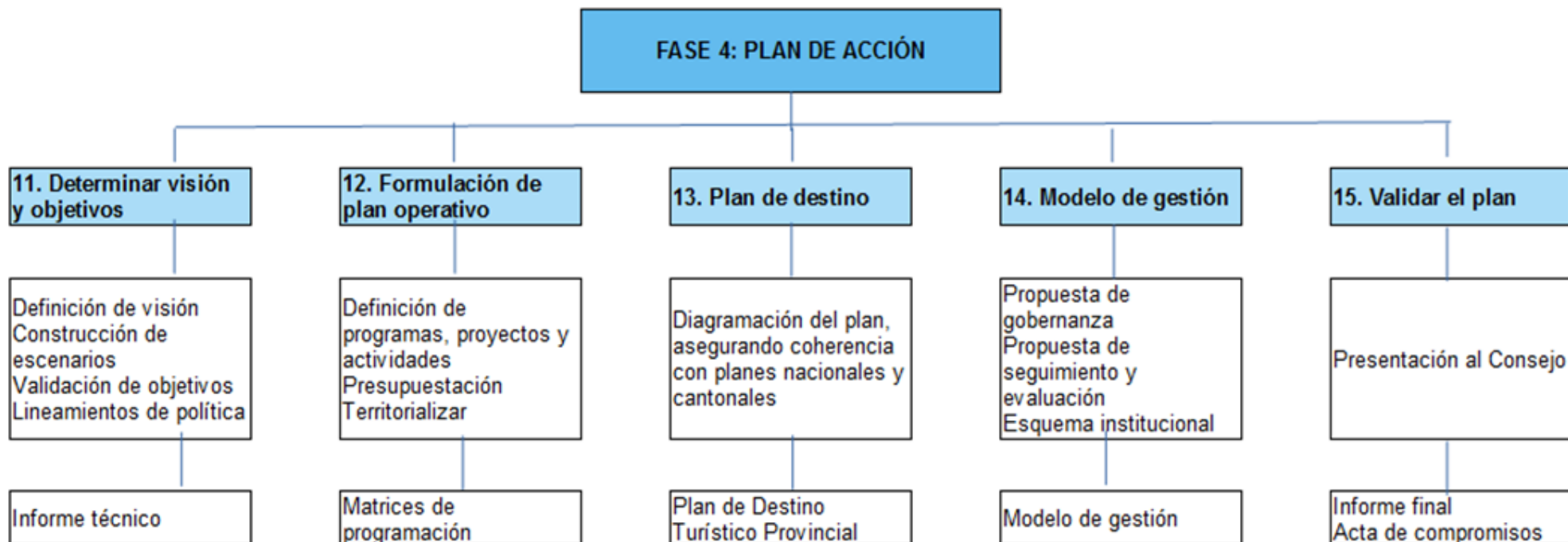
Palancas secundarias (PS): son las variables complementarias a las variables reguladoras, actuar sobre ellas significa hacer funcionar las variables reguladoras, que a su vez afectan la evolución de las variables clave. Su influencia y dependencia se encuentra bajo las variables reguladoras.

Variables objetivo (VO): son muy dependientes y medianamente motrices, por lo cual son manejadas como objetivos, es decir su influencia permite que la evolución del sistema se desarrolle de manera deseada.

Variables clave (VC): también llamadas variables reto del sistema, son muy motrices y muy dependientes, por lo cual perturban el funcionamiento normal del sistema, sobre determinan el propio sistema, son de naturaleza inestable, y corresponden a los retos. Estas variables proporcionan aquellos retos que se deben tener continuamente para que se genere un cambio del sistema a nivel óptimo.

Variables Autónomas (VA): estas variables son poco influyentes y poco dependientes, se basan en tendencias pasadas o se encuentran desconectadas del sistema, por lo cual no son parte determinante para el futuro del sistema, ya que el gran número de acciones alrededor de estas no constituyen un reto, además están deben estar alineadas a la planificación estratégica.

FASE 4: plan de acción



ACTIVIDAD 11.- Determinar visión general, visión por componentes y objetivos estratégicos

En reunión con todos los técnicos involucrados y considerando los pasos anteriores, se procede a redactar la visión general del destino, la visión por cada uno de los componentes, así como los objetivos estratégicos; éstos dependerán del número de problemas existentes.

a. Sub actividades

(22). Determinar la Visión general del destino, y por componentes (gestión del destino, económico, social cultural, ambiental territorial)

(23). Determinación de objetivos estratégicos de desarrollo

b. Acciones

Al determinar la visión general del destino y la visión por cada uno de los componentes, se deberá considerar (esto se desarrolla en las siguientes páginas).

c. Entregable

Documento técnico con redacción final de la visión general del destino.

Documento técnico con redacción final de la visión por cada uno componentes (gestión del destino, económico, social cultural, ambiental territorial).

Documento técnico con redacción final de objetivos estratégicos, políticas y estrategias

FASE 4: plan de acción

La visión se construye como un enunciado que visibiliza las perspectivas de desarrollo turístico y que motiva a los actores a trabajar en un determinado territorio con una proyección al futuro.

Para la construcción de la visión se considerarán los componentes de diagnóstico, las políticas y estrategias de desarrollo nacional a largo plazo, los elementos del diagnóstico; y, los resultados de los procesos de participación ciudadana con la finalidad de motivar a diferentes actores a trabajar juntos para lograr lo que de otro modo podrían ser inalcanzable. Tomar en cuenta:

- Plantear un horizonte de tiempo.
- La visión es una representación de lo que aún no es y se espera que sea.
- La visión no debe ser una simple descripción de la situación ideal, sino una apuesta factible, es decir cuántos de estos sueños son realizables o posibles de alcanzar.

En la visión de destino turístico se debe reforzar la potencialidad de las actividades turísticas que se puedan desarrollar en el destino (producto del diagnóstico), debe encaminarse a reforzar los objetivos estratégicos determinados. Algunas preguntas clave para la visión son:

- ¿Cómo ve su destino después del desarrollo del turismo?
- ¿Qué quiere que suceda?
- ¿Cuál es un nivel de cambio aceptable en su comunidad?

- ¿Qué tipo de desarrollo turístico encaja con la imagen del futuro de su destino?
- ¿Cuál es el estado futuro del turismo aquí que realmente le entusiasma?

Finalmente el ejercicio anteriormente descrito se repite por cada uno de los componentes.

Los objetivos son los enunciados que expresan los resultados esperados de la gestión de los GAD a partir del análisis realizado en el diagnóstico por componentes, y la priorización de problemas según el plano de agrupación y priorización de problemas.

Para efectos de garantizar la articulación con las prioridades del Plan Sectorial Turístico Nacional, se definirá objetivos relacionados a los componentes de gestión del destino, económico, social y cultural, ambiental y territorial, se redactará un objetivo (máximo 2) por componente, mismo que responderá a los problemas relacionados.

Caracterización:

Deben ser estructurales; es decir, no estar enunciados como actividades específicas.

No tiene que estar expresado en cortes.

Debe estar acotado en el tiempo: vinculado a tiempo de gestión.

Tiene que vincularse a los logros planteados en la visión.

Direccionan el accionar de los GAD.

Debe ser abarcador, que refleje un planteamiento que responda a varios problemas o potencialidades.

Redacción corta y clara, que defina un propósito en el futuro.

Ejemplos:

Mejorar la gestión del destino turístico a través de la profesionalización del sector privado, la generación de productos y el fortalecimiento de la institucionalidad turística.

Fortalecer la infraestructura turística tanto del sector público y privado para la diversificación de los mercados y la inclusión de las personas con discapacidad.

Las políticas son directrices que reflejan la prioridad y voluntad política del gobierno para modificar una situación determinada (Senplades, 2011).

Las políticas permiten dar respuesta a los problemas del territorio; se enuncian como una oración en infinitivo, con frases cortas y concisas. Las políticas públicas que se formulen deben orientarse al cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo, así como para concretar el modelo de ordenamiento turístico territorial (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2019).

La estrategias son los mecanismos o el conjunto de acciones necesarias para lograr cada política; se enuncian como una oración en infinitivo, con frases cortas y concisas (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2019).

FASE 4: plan de acción

ACTIVIDAD 12.- Formular planes de acción para estrategias identificadas

Se busca definir la operatividad del plan estratégico (definición de programas, proyectos, actividad, meta, responsables, plazos, costos) que se deben llevar a cabo para alcanzar la visión general y por componentes de desarrollo del ámbito local, en relación al turismo. Se elabora teniendo en cuenta los factores claves o críticos identificados en el diagnóstico, que permitan definir las actividades que se deben poner en marcha y las responsabilidades de su cumplimiento.

a. Sub actividades

(24). Determinar indicadores de cumplimiento de resultado y metas.

(25). Agrupar las soluciones propuestas en programas .

b. Acciones

- Establecer planes y programas de acción para la implementación

c. Entregable

Documento técnico con matriz sistematizada.

Los programas constituyen un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica temporal, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común, en concordancia a las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno y las responsabilidades de los actores del sector turístico. (Guía Metodológica de Planificación Institucional – Senplades 2012.

Los proyectos se conforman por un conjunto de

actividades organizadas y estructuradas dentro de una lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupadas para cumplir con un propósito específico y contribuir a la solución de un problema, vinculadas a las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno y las responsabilidades de los actores del sector turístico.

Programas por establecerse: Gobernanza y gobernabilidad; Ordenación y regulación; Fomento productivo; Marketing; Productos turísticos; Formación; Habitabilidad; Seguridad

COMPONENTES	NOTA DEL INDICADOR	ESCENARIO		
		TENDENCIAL	PROBABLE	CONSENSUADO
Gestión del Destino Económico Social- Cultural Ambiental- Territorial	Resultado 1	Valoración actual del indicador 1	Valoración máxima del indicador 1	Valoración intermedia del indicador 1
	Resultado n...	Valoración actual del indicador n...	Valoración máxima del indicador n...	Valoración intermedia del indicador n...
DEFINICIÓN DE ESCENARIOS		Establece la situación que se daría si se mantienen las tendencias detectadas en el diagnóstico, este dato se lo obtiene del ejercicio del semáforo con los colores: verde, amarillo y rojo, considerando que los colores rojo y amarillo son los que tienen problemas.	Es el que ocurriría de la acción de factores externos y previsibles. Para esto, se debe identificar los posibles efectos que podrían suceder de algunos factores exógenos, que modificarían el escenario tendencial. En el caso del ejercicio del semáforo lo ideal será obtener resultados en color verde los cuales son positivos en un destino.	Corresponde al escenario que se considera más conveniente para el destino, considerando tanto las posibilidades y limitaciones propias como las nuevas opciones y condicionantes generadas por el escenario general probable, de manera que se aprovechen las oportunidades potenciales y se mitiguen los posibles efectos adversos. La construcción de este escenario debe ser factible para el destino.
		Bueno Regular Malo	Bueno Regular Malo	Bueno Regular Malo

Tabla 14. Matriz para formulación de escenarios de acuerdo a

FASE 4: plan de acción

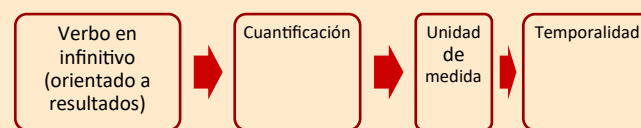
Las metas serán el resultado del uso del escenario consensuado de cada uno de los indicadores. La fijación de metas surge de la proyección de "mejoramiento" de los indicadores analizados en la fase de diagnóstico. Los gobiernos autónomos descentralizados deberán identificar estos indicadores para el cumplimiento de resultados ya que permitirán monitorear el logro de los objetivos propuestos; mientras que, los indicadores de gestión permitirán el seguimiento de los programas y proyectos del PLAN MAESTRO SECTORIAL DE DESTINO TURÍSTICO además facilita sistematizar lecciones aprendidas, e identificar y seleccionar información para la toma de decisiones futuras

Las metas de cada uno de los indicadores analizados en la fase de diagnóstico, se definen como la expresión concreta y cuantificable de lo que se busca alcanzar en un período definido, como impactos, efectos o productos; para lo cual:

- A través de este proceso se establecen compromisos visibles y verificables de la

implementación de la política local.

- Las metas deben ser claras, precisas, realistas, cuantificables y alcanzables en un periodo determinado de tiempo. El enunciado de una meta debe estar planteado considerando



En su conjunto las metas permitirán conocer:

- ¿Qué fenómeno o variable se modifica?,
- ¿En qué sentido se modifica?, ¿Cuánto se modifica?,
- ¿Cuál es el tiempo establecido para el cumplimiento de la meta?

La Meta que se determine debe:

- Ser factible de alcanzar y, por lo tanto, ser realista

respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.

- Estar en términos de la unidad de medida del indicador, guardando consistencia con el método de cálculo y el nombre del indicador.

Los GAD deberán plantear metas utilizando indicadores de resultado (en referencia a sus objetivos), y de gestión (en referencia a sus programas o proyectos).

Todos los proyectos, programas, políticas y objetivos estratégicos deberán estar alineados al cumplimiento de los objetivos planteados en la cascada nacional de planificación. Por ello se considera un glosario organismos y Planes de los objetivos dentro del marco de planificación y los compromisos nacionales e internacionales que serán cumplidos con el desarrollo de los objetivos (ver en actividad 2), a partir de la matriz de objetivos

POLÍTICA	PROGRAMA	Se alinea con	PROYECTO	Territorio	INDICADOR	LÍNEA BASE	META	RESPONSABLE	PLAZO	MONTO
OBJETIVO DE DESARROLLO 1: ...										
OBJETIVO DE DESARROLLO (n):										

Tabla 15. Matriz de planeamiento

FASE 4: plan de acción

ACTIVIDAD 13.- Desarrollar modelo de gestión

Esta actividad deberá ser desarrollada por el equipo multidisciplinario e interinstitucional que participó en la elaboración del Plan Maestro Sectorial de Destino Turístico. Aquí se busca operatividad en la aplicación de todas las actividades que están contenidas en el plan.

a. Sub actividades

(26). Establecer el marco general del modelo de gestión, instancias y la organización interna, a partir de la identificación de roles y responsabilidades de los actores

b. Acciones

- En esta parte se recogen los acuerdos institucionales que se establecen durante el proceso de definición del plan, para tenerlos en un sólo documento
- Se deberán confirmar los acuerdos con los participantes, de manera que en el modelo de gestión se recogen compromisos y responsabilidades, y recursos comprometidos por los participantes.

c. Entregable

Modelo de gestión

Un modelo de gestión constituye el esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, un plan, un negocio, por lo que puede ser aplicado tanto en la administración pública como en las empresas y negocios privados. Con él, los gobiernos tienen un modelo en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos, que finalmente se relacionan con el bienestar de la población.

El Modelo de Gestión deberá dotar al GAD de un instrumento metodológico con carácter técnico y administrativo que permita viabilizar la ejecución del Plan y llegar a concretar la visión propuesta, así como sus estrategias y objetivos, con la ejecución de los programas y proyectos resultantes de los procesos anteriores.

La ejecución de programas y proyectos será realizada como una secuencia ordenada y sistematizada en la que deben plantearse y resolverse las decisiones a ser tomadas en la institución, fijando las correspondientes responsabilidades (quién, cuándo y cómo se las toma).

Siendo los programas y proyectos el corazón de la fase ejecutiva, es indispensable que las propuestas que se realicen en este ámbito, sean objeto de evaluación ex-ante con la finalidad de establecer la línea de base (de dónde partimos) y las viabilidades técnica y económica, (financiera si se trata de proyectos que generarán ingresos), estimando sus componentes, cronogramas y presupuestos.

Elementos del modelo de gestión:

1.- Introducción: Presentación de modelo de gestión, enfatizar en características y particularidades del proyecto, sitio o entorno.

2.- Objetivos: Se redactarán los objetivos planteados para el modelo de gestión

3.- Modelo de Gestión: El Modelo de Gestión desarrollará varias propuestas estratégicas, de cuya dirección responderá a los lineamientos del Plan Maestro Sectorial, las cuales se indican a continuación:

3.1 Estrategia de articulación y coordinación para la gestión de los planes

La articulación intergubernamental es un "vínculo entre los diferentes niveles de gobierno con competencias exclusivas y concurrentes en un territorio". Los Planes Maestros Sectoriales de Destinos Turísticos en todas sus fases considerarán jerárquicamente las directrices:

- Plan de desarrollo nacional y sus estrategias territoriales;
- Planes especiales para los proyectos nacionales de carácter estratégico;
- Plan sectorial nacional de turismo, otros planes sectoriales de con incidencia en el territorio y otros instrumentos de planificación de nivel nacional;
- Planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados que inciden en su territorio.

La difusión del Plan lo deberá realizar el GAD con todos los actores identificados en el destino turístico.

Los distintos procesos de ejecución del Plan incluirán temas que no son de su competencia directa, o sobre los cuales comparte las competencias con otros niveles de gobierno, por lo mismo, se debe diseñar una estrategia de articulación que contenga actividades que se van a realizar con aquellos, identificando a las entidades con las que se va a articular.

FASE 4: plan de acción

El cuadro siguiente deberá identificar a nivel de Componentes, las instituciones con quienes el GAD se articulará para una óptima ejecución del Plan Maestro Sectorial de Destino

COMPONENTE	POLÍTICA	PROGRAMA	INSTITUCIÓN CON LA QUE SE ARTICULA	TIPO DE ARTICULACIÓN	PROYECTO
Gestión del Destino Económico Socio – Cultural Ambiental – Territorial	Políticas por componente.	Programas son el resultado de los problemas detectados por componente.	Nombre de la / las Instituciones que intervendrán en la consecución de los objetivos.	Directa o Referencial.	Identificación del proyecto en el que esta articulación se propone

Los componentes deberán estar alineados a las políticas establecidas en el Plan Maestro Sectorial de Destino Turístico. Los Programas serán establecidos de acuerdo a los problemas detectados en la propuesta. Las instituciones con las que se articula serán todas aquellas que tengan competencia directa o referencial.

En lo referente al tipo de articulación, se manejan dos definiciones: la cooperación "Directa" que implica más involucramiento con la ejecución del programa/proyecto; mientras la denominada "Referencial" es de menor significación en términos de responsabilidad y acciones realizadas.

Los mecanismos de vinculación que se adopten serán resultado del diálogo directo y acuerdos entre el GAD y las instituciones involucradas que tienen competencia (o injerencia) de la problemática. Se prevé que la vinculación con fines de coordinación-cooperación se de en cuatro ámbitos:

- Coordinación y regulación de la

planificación de intervenciones públicas

- Asistencia técnica y capacitación
- Co ejecución de procesos muy específicos o puntuales en ámbitos que así lo requieran
- Apoyo con recursos humanos (podría significar además egresos presupuestarios para quien los proporcione).

Los mecanismos a través de los cuales se opere la vinculación interinstitucional pueden ser de distinta índole; serán las entidades involucradas quienes decidirán cuáles son los más apropiados.

3.2 Estrategias y metodologías de participación de los actores

Se señala que los actores del sector turístico, tendrán instancias específicas de participación, para la toma de decisiones relacionadas con sus responsabilidades. A más de los que se señalan en la ordenanza del Sistema de Participación, se prevé la conformación de un mecanismo sectorial

específico de gobernanza, que puede denominarse Comité Turístico Provincial o Mesa Técnica.

La estrategia de participación supone también el fortalecimiento de la autonomía de los actores del sector. En ese sentido, estará abierta a la implementación de mecanismos independientes, como gremios, asociaciones, observatorios u otros que involucren espacios de diálogo sobre las políticas de turismo en el territorio.

La estrategia de participación implica el conocimiento, por parte de la población, antes y durante la fase de ejecución del Plan, y en la evaluación de los resultados del Plan, de las acciones previstas en la planificación. De ahí que se torna imperativa la formulación de una estrategia de participación para el Plan que contemple:

- Mecanismos y espacios de participación
- Actividades, responsabilidades y recursos que deben destinarse para la puesta en marcha del Plan.

FASE 4: plan de acción

- Difusión de los derechos y obligaciones en torno a los procesos participativos, para la consolidación del poder popular, en el marco del Estado democrático.
- Estrategia comunicacional que permita transmitir a la población, los objetivos, resultados y procedimientos propuestos, para así fomentar su pleno conocimiento y apropiación sobre todo de los temas que les interesa.
- Difusión, socialización y posicionamiento de los objetivos, contenidos, resultados y procedimientos del Plan maestro sectorial turístico con los actores clave.
- Los mensajes y materiales comunicacionales deben considerar los diferentes grupos poblacionales que habitan en el territorio para lograr una respuesta efectiva a la convocatoria e incluir a grupos sociales vulnerables en lo referente a: discapacidades, género, Interculturalidad, intergeneracional y movilidad humana.
- Evaluación de los resultados de la estrategia de participación establecida para el Plan Maestro Sectorial Turístico.

3.3 Propuesta de Agenda Regulatoria

Concebida como el conjunto de lineamientos de normativa para expedición de normas y resoluciones que posibiliten el cumplimiento de las propuestas de desarrollo turístico emanadas del Plan Maestro Sectorial Turístico; es decir, sus programas y proyectos.

Su generación (normativa) y cumplimiento será posible con la vinculación de actores (Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales y Parroquiales, Ministerios y empresas de turismo) que tienen que ver con el desarrollo del eje turístico.

Se deberá completar la siguiente matriz:

Nro.	Categoría de OT - CTOT Política del PMST	Tipo de instrumento normativo	Programa Tema / Título Objetivo

Estrategias y metodología de seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y de la inversión pública.

Es un proceso continuo de control de las acciones de ejecución del Plan, así como de los programas y proyectos inherentes al mismo, razón por la cual debe conformarse como un sistema "que debe permitir la verificación del cumplimiento del nivel de avance.

Para el efecto, debe entenderse como cumplimiento al grado de ajuste entre lo previsto cronograma y presupuesto y lo ejecutado; y nivel de avance como el camino recorrido hacia el logro de los objetivos del Plan".

Estrategias y metodología de seguimiento y evaluación de los programas, proyectos y de la inversión pública.

Es un proceso continuo de control de las acciones de ejecución del Plan, así como de los programas y proyectos inherentes al mismo, razón por la cual debe conformarse como un sistema "que debe permitir la verificación del cumplimiento del nivel de avance.

Para el efecto, debe entenderse como cumplimiento al grado de ajuste entre lo previsto cronograma y presupuesto y lo ejecutado; y nivel de avance como el camino recorrido hacia el logro de los objetivos del Plan".

Instancia de monitoreo/supervisión

El monitoreo permite identificar los desvíos, alternativas de corrección y de mejoramiento de los procedimientos utilizados, aspectos positivos y negativos de la ejecución de los procesos, implantar mejores prácticas y sistematizar las lecciones aprendidas.

Para el monitoreo y supervisión se utilizará el cuadro de mando integral para destinos turísticos, herramienta que detecta los aciertos y las debilidades que pudieren advertirse en la ejecución del plan y comunica objetiva y oportunamente los hallazgos para aplicar, de ser necesario, los correctivos durante la ejecución de las actividades verificar las tendencias previsibles.

La instancia de monitoreo y supervisión generará tres tipos de informes que corresponden al ámbito de seguimiento:

- Informes de seguimiento de la Gestión Administrativa: examen continuo y periódico de las actividades programadas, procesos de contratación para provisiones y otros relacionados.
- Informes de cumplimiento de avances y cumplimiento de metas y objetivos de las categorías propuestos en el Plan maestro sectorial turístico (Gestión del destino, Económico, Social - cultural y Ambiental -territorial).
- Informes que advierten de manera oportuna objetiva de los posibles incumplimientos o desviaciones de la ejecución del plan con relación a su planificación, en especial cuando las circunstancias del entorno inciden para dichas desviaciones, de manera que se pueda tomar acciones correctivas.

FASE 4: plan de acción

Instancia de Evaluación

Se evalúa para generar un proceso de aprendizaje, producto de los conocimientos, intercambios y retroalimentación de información resultantes de la ejecución de un Programa/Proyecto, para de esta manera, mejorar las acciones futuras o aumentar la capacidad de afrontar cambios profundos en los temas de ejecución técnica e impactos sociales de aquellos.

La evaluación debe ser realizada por actores externos al GAD; "el evaluado no participa en la evaluación" y debe ser esta institución quien, como parte de sus acciones de seguimiento-evaluación, proponga el plan correspondiente y programe la contratación de evaluaciones para informar a los Miembros del Comité de Turismo. Las evaluaciones pueden ser:

- Evaluaciones anuales: Realizada cada doce meses de iniciado el Plan, con la finalidad de visualizar y determinar los avances y cumplimientos del proceso de planificación, tanto del Plan en su conjunto, como de los programas-proyectos realizados..
- Evaluación de medio período: Para evaluar el cumplimiento preliminar de las metas de gestión y de resultado de la primera mitad de la fase de ejecución del Plan, así como de sus programas y proyectos. También a partir de éstas pueden realizarse modificaciones si los niveles de avance/cumplimiento así lo determinaran.
- Evaluaciones de fin de plan: Con la finalidad de evaluar el cumplimiento definitivo de metas de resultado y de la gestión del proyecto y sus niveles de eficiencia-eficacia, para definir cumplimientos de objetivos y uso de los recursos asignados.

- Evaluación de impacto: O evaluación ex-post, realizada al menos un año después de finalizado el Plan/Programa/Proyecto, para determinar sus impactos, medidos a través de consultas directas a la población y a los beneficiarios específicos de cada programa/proyecto.

Los impactos se miden en términos de cumplimiento del objetivo general del Plan, a través de la evolución de parámetros e indicadores relacionados con ese objetivo y medidos en relación con la línea de base levantada al inicio del plan, programa o proyecto.

Instancias vinculadas con la Planificación del turismo Se enuncian a todas las instituciones vinculadas en el territorio.

Organización interna

La organización deberá contener un marco estructural, donde se definirán los roles y posibles competencias que puedan tener las distintas Direcciones y Coordinaciones Técnicas y Administrativas en la ejecución del Plan.

La organización administrativa planteada deberá dotar de mayor agilidad a los procesos de esta índole mismos que deben ejecutarse para que los flujos (relacionados con procesos de contrataciones y de pagos de diverso tipo) se desarrollen de manera ágil y oportuna.

La estructura organizacional requerida para el Plan debe representarse gráficamente en donde se identifique el Proceso Administrativo y Proceso de Financiero propuesto.

ACTIVIDAD 14.- Diagramar el Plan Maestro Sectorial de Destino Turístico Sostenible

Con la finalidad de sintetizar la información que forma parte del plan propuesto, a continuación se establece los formatos estandarizados en los cuales deben ser redactados LOS PLANES PROVINCIALES DE DESTINOS TURÍSTICOS SOSTENIBLES (este formato de presentación de proyectos se enmarca en los modelos definidos por PLANIFICA ECUADOR:

a. Sub actividades

(27). Redacción final y Diagramación de la visión del plan maestro sectorial, en general y por componentes, los objetivos estratégicos, la matriz por componentes y la matriz por programas y proyectos.

b. Acciones

- Diagramar los documentos, según las matrices que se detallan a continuación.

c. Entregable

- Documento con visión del plan maestro sectorial diseñado y diagramado.
- Documento con visión por componentes diseñado y diagramado.

FASE 4: plan de acción

- Documento con estructura metodológica del plan diseñado y diagramado.
- Documento con matriz por componente diseñado y diagramado.
- Documento con Programas Territorializados por componentes diseñado y diagramado.

- Mapa de territorialización (áreas turísticas).
- Documento con glosario de organismos y planes diseñado y diagramado.
- Documento con estructura de los programas diseñado y diagramado.

- Documento con estructura de los proyectos (por cada uno de los programas) diseñados y diagramados.

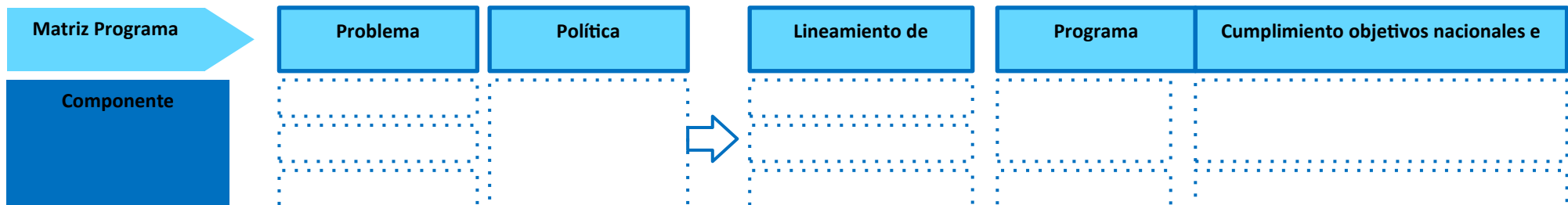
Para diagramar estructura metodológica del plan, se lo deberá hacer en el formato siguiente:



FASE 4: plan de acción



Para diagramar la matriz por componente se propone el formato siguiente:



FASE 4: plan de acción

Para diagramar la estructura de los programas se propone el formato siguiente:

No.	PROGRAMA	COMPONENTE	1..GED	2..ECON	3..SCU	4..A-T
		OBJETIVOS				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	META	INDICADOR DE GESTIÓN				
CATEGORIA TURISTICA DE ORDENAMIENTO		POBLACIÓN BENEFICIADA				
MINISTERIO COMPETENTE	INSTITUCIÓN RESPONSABLE	FUENTE DE FINANCIAMIENTOS				
		TIEMPO DE EJECUCIÓN				

Para diagramar la estructura de los proyectos por cada programa se propone el formato siguiente

PROYECTO PROPUESTO	ACTIVIDAD	INDICADOR	LÍNEA	META	RESPONSABLES	PLAZO ESTI-	MONTO ES-

FASE 4: plan de acción

ACTIVIDAD 15.- Validar el plan

La elaboración del Plan Maestro Sectorial de Destino Turístico, al ser un proceso participativo e incluyente deberá pasar por el filtro final para su implementación que es la validación por parte de los actores involucrados en el sector turístico del destino, se aprovecha esta oportunidad para cerrar los últimos acuerdos de cumplimiento mutuo de las actividades aquí descritas. (Validar el cuadro de roles, compromisos territoriales de actores)

a. Sub actividades

(28) Planificar la reunión plenaria.

(29) Entrega Final del Plan.

(30) Revisión y ajustes en el Consejo y aprobación del plan.

b. Acciones

Organizar la plenaria

Coincidir en una reunión de encuentro entre todos los actores, para mostrar el proyecto del plan; en esta instancia el GAD expone todo panorama general del destino a los asistentes.

Establecer los compromisos de cumplimiento del Plan Maestro Sectorial de Destino Turístico.

c. Entregable

- Invitaciones
- Registro con firmas
- Informe técnico de la reunión.
- Acta de compromisos con firmas.

Anexos: 1

Anexo 1: Mapeo de la Cadena de Valor de Turismo

Como ente gestor del destino unas de las acciones esenciales es mapear y visualizar a todos los socios de la cadena de valor, comprender mejor las relaciones entre proveedores e identificar y trabajar con socios de la cadena de valor con la finalidad de encontrar una gama de soluciones para mejorar la eficiencia de los recursos y fortalecer las actividades productivas que se desarrolla en el destino y construir una integración comercial en el sector turístico.

Tener una visión del ciclo de vida de la cadena de valor turística permitirá estructurar el mapa de la cadena de valor del destino turístico, en donde se puede visualizar y analizar toda la actividad económica productiva que tiene lugar en la cadena de valor: de dónde proceden sus materias primas y productos alimenticios y bebidas; cómo funciona y se mantiene el sector turístico. También permitirá la formulación de acciones que busquen aumentar la eficiencia de los recursos. Puede definirse un socio o actor de acuerdo a la etapa del ciclo de vida (como el suministro de material, el procesamiento, la fabricación, transporte, venta al por menor, uso y eliminación)

Para tener una visión más completa de toda la cadena de productos o servicios se puede: crear un mapa de la

estructura de la cadena de valor teniendo un enfoque de abajo hacia arriba para la recopilación de datos; uso de encuestas a empresas turísticas y sus proveedores o en su defecto a todos los actores que la integran y su interacción.

El mapa debe mirar tanto a productores primarios como a materias primas, proveedores intermedios y proveedores de servicios; y posterior a los consumidores y la gestión final de vida útil para considerar el fortalecimiento o creación de acciones de sostenibilidad ambiental en el territorio.

También es necesario incluir la visión de las partes indirectas interesadas, como los ministerios / organismos gubernamentales pertinentes, las instituciones de I + D o financieras, organizaciones de la sociedad civil relacionadas al turismo, academia, entre otros. El objetivo es limitar el riesgo y agregar valor en cada etapa de la cadena de valor; y orientar las actividades a realizar dentro de la cadena de valor con base en la identificación de cuellos de botella, amenazas, oportunidades y la creación de nuevas alianzas y colaboraciones para abordarlos o capitalizarlos.

Paso 1. Definición de alcance del mapa.- El alcance del mapa se limitado a la existencia de prestadores de

servicios turísticos y sus relaciones, ejemplo en la siguiente ilustración (Alojamiento en destino, servicios de apoyo) y considerar todas las etapas del ciclo de vida cubierta.

Paso 2. Agregar valores de transacción.- Utilizar los datos recopilados para identificar impactos socioeconómicos importantes con los que puede trabajar para mejorar el desempeño de sostenibilidad del sector, en esta caso incluir el aporte a la economía de estos sectores.

Plantilla para identificación de la Cadena de Valor del Turismo: Ejemplo de relaciones con Alojamiento, alimentos y bebidas y servicios de apoyo (Se sugiere identificar e incluir en el mapa los sectores económicos de acuerdo al detalle de Banco Central del Ecuador y a su existencia o no en el territorio

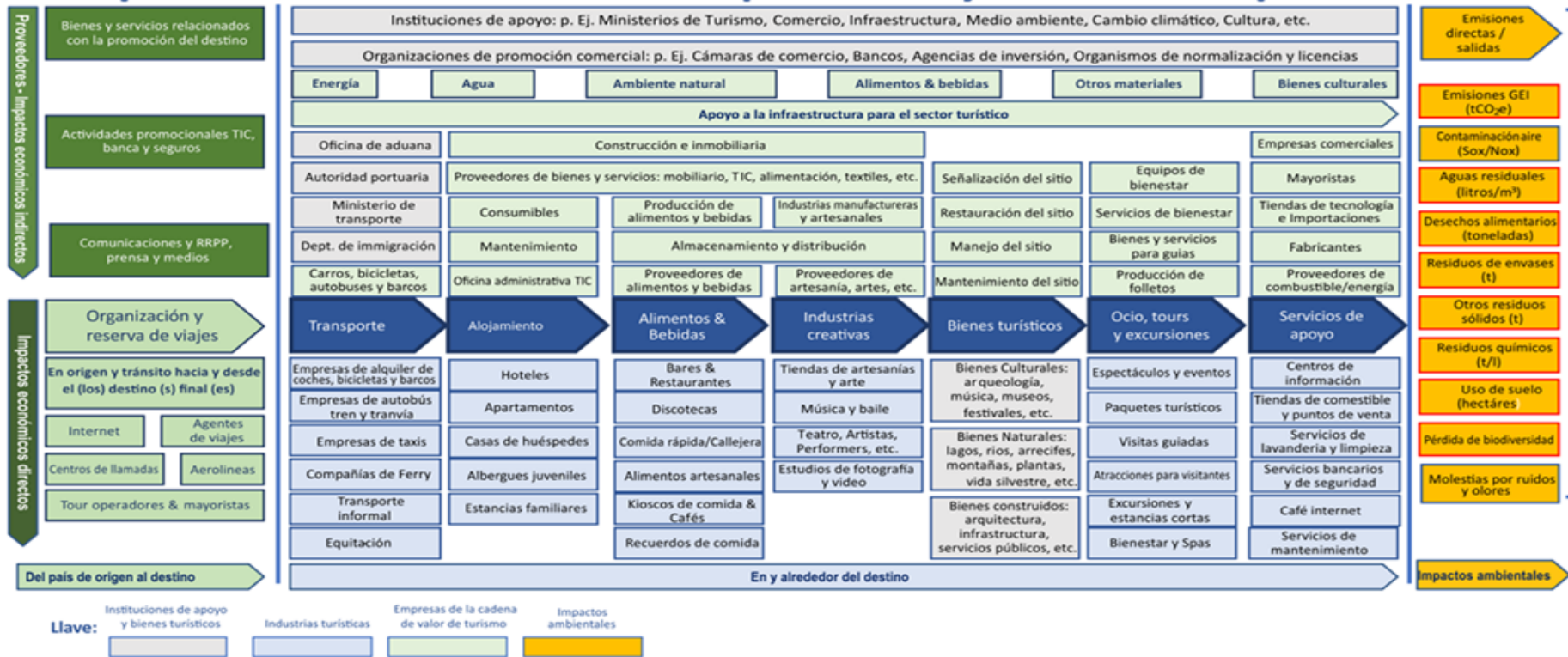
Cadena de valor: la secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios (por ejemplo, proveedores, trabajadores subcontratados, contratistas, inversores, I + D, clientes, consumidores, miembros).

Cadena de suministro: todo el proceso de fabricación y venta comercial bienes, incluso en todas las etapas, desde el suministro de materiales y la fabricación de los bienes hasta su distribución y venta.

Anexo 1



Mapeo de la cadena de valor | Construyendo tu mapa: modelo



Versión 8.0

Identificación de Actores: ejemplo de relaciones con Alojamiento, Alimentos y bebidas y servicios de apoyo
Adaptado por ONU Medio Ambiente de ITC OMT (2015)

Anexos 2

Anexo 2: Categorías turísticas

CATEGORÍAS TURÍSTICAS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (CTOT)

Son el eje que articula los objetivos estratégicos sectoriales, sus políticas públicas nacionales, regionales y locales. Partiendo de la priorización de los problemas se territorializan.

La razón para su elaboración es la de “ubicar espacialmente en dónde se encuentran los problemas y las potencialidades prioritarios de un territorio” (SENPLADES, 2015). Los criterios para delimitar geográficamente las CTOT consideran variables sectoriales como:

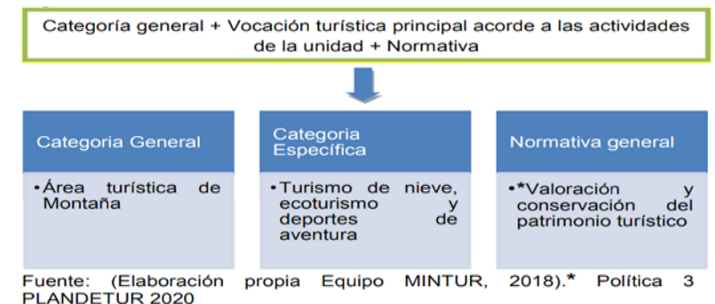
- Distribución y estimaciones de crecimiento de la oferta,
- La naturaleza del patrimonio turístico natural y cultural del destino y su puesta en valor mediante la estructuración y comercialización de productos turísticos,
- La dinámica de la afluencia turística según actividades turísticas y
- Las variables territoriales acorde a las características geográficas particulares inmersas en las categorías generales.

Las áreas turísticas configuradas como categorías turísticas de ordenamiento territorial deberán definir un ente gestor que asumirá la coordinación de actividades formuladas para el área turística dentro del plan maestro sectorial turístico sostenible en el corto, mediano y largo plazo. Para la definición de las áreas turísticas se consideran:

CATEGORÍAS TURÍSTICAS TERRITORIALES

Para efecto del presente manual se determinan las siguientes categorías generales a partir el análisis geográfico de los entornos turísticos realizado por (Vera, Palomeque, Marchena, & Clavé, 2011, p.108), esta clasificación de los espacios turísticos se asocia a la diversidad de entornos geográficos, análisis de la diversidad de los espacios y entornos turísticos se tiene las siguientes categorías:

- Turismo en espacios litorales;
- Turismo en espacios rurales;
- Turismo en espacios urbanos;
- Turismo en espacios de montaña;
- Turismo en espacios naturales protegidos ,
- Turismo en espacios corporativos.



Anexos 3

Anexo 3: Propuesta de matriz para la relación inter competencial

a) Con la finalidad de identificar la relación inter competencial de las políticas territoriales de turismo, a continuación se detallará la relación de cada una de ellas con las competencias descentralizadas de los diferentes niveles de gobierno local.

Política territorial de turismo	Fomento productivo	Gestión Ambiental	Riego y drenaje	Vialidad	Tránsito, transporte y seguridad vial	Cooperación internacional	Patrimonio cultural	Agua potable y saneamiento	Bombos	Otras municipales	Otras parroquiales

b) Con la finalidad de identificar la relación inter competencial de las políticas territoriales de turismo, a continuación se detallará la relación de cada una de ellas con las competencias exclusivas del nivel central (definir ministerio o entidad).

Política territorial de turismo	Fomento productivo	Gestión Ambiental	Vialidad	Educación	Salud	Consejos de equidad	Integración económica y social	Seguridad	Hábitat y vivienda	Políticas económicas	Recursos energéticos y naturales

Anexos 4

Anexo 4: Indicadores para riesgo en el destino

Los territorios están expuestos a múltiples amenazas, por lo que la construcción de un indicador de riesgo en destino es compleja. Planteamos tres componentes:

1) Percepción de riesgo: Se sugiere utilizar una matriz de frecuencia-magnitud, por tipo de riesgo. Ello permite señalar qué tan frecuentes son los eventos de un riesgo específico (remoto, ocasional, periódico, frecuente), y cuál ha sido la magnitud de las consecuencias en pérdidas de recursos y humanas (catastróficas, altas, moderadas, bajas).

Se escogen 15 a 20 riesgos que ocurren en el territorio y pueden tener incidencia en el sector turismo* . El listado final podría variar de destino a destino.

La casilla en la que se ubique cada riesgo tiene un valor. Se propone proceder a la resta de los valores asignados. Se parte de 50 puntos, y se resta el puntaje que corresponde por cada riesgo que se ubique en la casilla. Aunque mayor puntaje podría implicar menor riesgo en conjunto, es necesario destacar los riesgos con puntaje más alto, que son riesgos críticos (en rojo) o indeseables (en naranja), frente a los riesgos

“aceptables” (en amarillo o verde).

El ejercicio podría realizarse por cada “zona” o destino local, para incluir los circuitos posibles. En ese caso, se puede generar un acumulado provincial, en una matriz que conjunte riesgos críticos o indeseables.

2) Ponderado de días perdidos por amenazas o riesgos. Sobre 5 puntos, restar 1 por cada 30 días que la actividad turística haya declinado por la exposición a una amenaza, en un período de 5 años. Pueden considerarse los casos de reservas suspendidas (vinculadas a un riesgo específico), los días en los que la ocupación se reduce significativamente por la exposición a un riesgo, y las alertas que dan las agencias de viaje o las embajadas sobre territorios específicos.

3) Resiliencia y respuesta comunitaria e institucional. La organización del territorio para la gestión de riesgo puede contrarrestar la presencia de amenazas, o generar procesos de recuperación ante la exposición a eventos críticos.

Se destaca que funcionen Comités de Emergencias **, y que se tomen medidas para reducir vulnerabilidad*** Añada hasta 3 puntos por cada ítem, en escalas de 0 (inexistente) a 3 (excelente), consultando a ciudadanos y expertos:

*Por ejemplo: actividad volcánica, ceniza, temblores, terremotos, inundaciones, tsunamis, sequías, deslizamientos, incendios forestales, enfermedades tropicales, cierre de vías, servicios básicos deficientes, enfermedades asociadas a alimentación, accidentalidad de transporte, incidencia de delitos graves, Para los riesgos de sequía e inundaciones, se puede considerar también la información proyectada generada en escenarios de altas emisiones para el cambio climático.

**En los últimos cuatro años (o alternativamente, en los eventos más graves)

***Al depender de cada riesgo es difícil establecer un estándar. Como ejemplos: normativa de construcción antisísmica, regulaciones de actividades de alto riesgo, zonificación,

Anexos 4

Actuaciones a considerar

1. Funcionamiento del Comité de Emergencias
2. Organización comunitaria que se activa para gestionar el riesgo
3. Coordinación interinstitucional para prevención o mitigación
4. Esfuerzo permanente de formación a la comunidad sobre riesgo
5. La comunidad formativa educa sobre los riesgos en el territorio
6. Se han desarrollado planes de contingencia frente a riesgos críticos

7. Mecanismos de monitoreo y alerta temprana en funcionamiento
8. Grado de aplicación de las medidas de reducción de vulnerabilidad
9. Señalización adecuada de zonas de peligro, de refugio y vías de escape
10. Identificadas áreas de incidencia de riesgos
11. Infraestructuras y servicios críticos asegurados
12. Esfuerzos de investigación sobre riesgos en el territorio

13. La comunidad ha incorporado y procesado experiencias anteriores
14. Se implementan acciones de adaptación o mitigación de cambio climático
15. Sector (vinculado al turismo) implementa planes concretos de gestión de riesgo

Relación frecuencia-magnitud.

		Magnitud de consecuencias			
		Leve	Moderada	Alta	Catastrófica
P F r r o e b a u b e i n c i d e n c i a	Frecuente	2	3	6	9
	Periódica	1	2	4	8
	Ocasional	0	1	3	5
	Remota	0	0	2	4

Tabla 26 Relación frecuencia-magnitud. Adaptado de Kolluru y otros, 1998, p. 2-8

Anexos 5

INDICE TERRITORIAL QUE NOS PERMITE IDENTIFICAR EL IMPACTO DEL TURISMO COMO APORTE AL DET SOSTENIBLE					
IMPACTO DE LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO EN EL TERRITORIO				ITT1	
Avance de las metas de los actores en el territorio				=	
E3 Incidencia en economía local (INVERSIONES APLICADAS)					
CAPACIDAD DE ACOGIDA DEL TERRITORIO PARA EL DESARROLO TURISTICO				ITT2	
OFERTA			- DEMANDA		= CAPACIDAD DE ACOGIDA
CI	PP DE INDICADORES TERRITORIALES	+	CI	PP OFERTA GESTION DEL DESTINO	CI
SC3	Porcentaje del patrimonio cultural y religioso protegido puesto en valor		GD1	Constitución de Comité de Gestión Provincial del Destino	SC1 Satisfacción de la actividad turística.
AT1	Sostenibilidad ambiental de los atractivos		GD2	Implementación de programa de publicidad y marketing del destino provincial	SC2 Inclusión en el sector turístico
AT2	Porcentaje de atractivos turísticos en productos		GD3	Definición de políticas territoriales de turismo	SC4 Seguridad del destino provincial
AT3	Valoración de calidad de atractivos turísticos		GD4	Implementación de planes de manejo e impacto de turismo	
AT4	Valorar riesgo natural y climático asociado turismo		GD5	Procesos de información	
	Cierre de brechas por condiciones socioeconómicas		E1	Porcentaje de emprendimientos de provisión de servicios incluidos en la cadena de valor de turismo	
			E2	Variedad tejido empresarial	
			E4	Porcentaje de empleo capacitado, según encuesta labora	
			E5	Empleo local y estabilidad	

IMPACTO DEL TURISMO
COMO APORTE AL DET
SOSTENIBLE POR
APLICACIÓN DE LAS PP

NOTA: PROMEDIO PONDERADO (PP)
ESTANDARIZAR VALORES

Referencias bibliográficas

Banco Interamericano de Desarrollo, BID; (2016) *Guía Metodológica iniciativa ciudades emergentes y sostenibles, Anexo de indicadores, El Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles (CES)*.

Baud-Bovy, M.; Lawson, F. (1998). *Tourism & Recreation. Handbook of Planning and Design*. 2ª edición. Oxford: Architecture Press, Butterworth-Heinemann

Bigné, Font y Andreu (2000). *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo*. ESIC Editorial, Madrid

Comisión Europea, (2013) *Herramienta del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos para Destinos Sostenibles*, Luxemburgo-Luxemburgo.

Consejo Global de Destinos Sostenible, (2013) *Criterios Globales de Turismo Sostenible para Destinos Turísticos*, Estados Unidos

Cooperación Suiza – SECO, Mincetur, PromPerú y Swisscontact (2014). *Manual para la planificación de productos turísticos*

Cornejo Ganga, L. E. (2014). *Categorías de análisis de un modelo de Planificación Turística sustentable*. CIUR

Gobierno de Chile – SERNATUR; (2012) *Orientación para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (PLADETUR)*; Chile.

Godet, Michelle; Monti, Règine; Meunier, Francis; Roubelat, Fabrice (2000, org. 1992) *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Centre national de l'entrepreneuriat (CNE). París

Green Building Council (USGBC), Congress for the New Urbanism (CNU) Natural Resources Defense Council (NRDC); (2007), *Lead For Neighborhood Development*.; Estados Unidos, LEED.

Kolluru, Ron; Bartell, Steven; Pitblado, Robin; Stricoff, Scott (1998) *Manual de evaluación y administración de riesgos*. McGrawHill, México

Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial Uso y Gestión de Suelo (2016).

Menoya, S.; Gómez, G.; Pérez, I.; Cándamo, L. (2017) *Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística*. Revista Retos de la Dirección No. 11. Camagüey, Cuba

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2012) *Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL)*, Lima-Perú.

Ministerio de Fomento del Gobierno de España, Dirección General de arquitectura, vivienda y suelo; (2012); *Guía Metodológica: Para los sistemas de Auditoría, Certificación o Acreditación de la Calidad y Sostenibilidad en el Medio Urbano*, Madrid-España,

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Turismo Sostenible y Desarrollo Local en Áreas Rurales*. Documento de Trabajo Módulo N° 4. Desarrollo de cadenas de valor para el crecimiento inclusivo del sector turístico. Ginebra.

Organización Mundial del Turismo (2007). *Entender el turismo: Glosario básico*. Madrid

Organización Mundial del Turismo, (2005) *Guía práctica Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*, Madrid – España.

Osorio, Maribel (2006) *La planificación turística, enfoques y modelos*. Revista Quivera, vol 8 núm. 1. Universidad Autónoma de México. Toluca, México

Patrouilleau, Rubén (comp) (2012) *Escenarios del Sistema Agroalimentario Argentino al 2030*. INTA, Buenos Aires

Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; (2014) *Indicadores de Ciudad Sostenible*, Quito-Ecuador.

Secretaría de Turismo-SECTUR; (2014) *Planeación y gestión del Desarrollo Turístico Municipal*, México.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2011). *Guía para la formulación de políticas públicas sectoriales*. Quito. Ecuador.

Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2019). *Guía para la Formulación/Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) Cantonal Quito-Ecuador*

SENPLADES, (2017), *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*, Quito-Ecuador

SENPLADES (2014), *lineamientos de seguimiento y evaluación a los planes de desarrollo y ordenamiento territorial*, Quito-Ecuador

SENPLADES (2014) *Guía metodológica para la elaboración de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados*, Quito-Ecuador.

SENPLADES, (2012) *Guía metodológica de Planificación institucional*, Quito-Ecuador.

SENPLADES, (2014) *Lineamientos y directrices para la planificación y ordenamiento territorial*, Quito-Ecuador.

SENPLADES, (2011) *Guía de contenidos y procesos para la formulación de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de provincias, cantones y parroquias*, Quito-Ecuador.

SENPLADES. (2015). *Talleres de acompañamiento al proceso de elaboración y actualización de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial; talleres participativos*.

USAID, *Tourism destination management achieving sustainable and competitive results*, Washington, DC - Estados Unidos.

Valls, J; Bustamante, X.; Guzmán, F.; Vila M.; (2004) *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*, Madrid-España, GESTIÓN 2000

Vera, J. F., Palomeque, F. L., Marchena, M. J., & Clavé, S. A. (2011). *Análisis territorial de turismo y planificación de destinos turísticos*. Tirant Humanidades., Valencia-España.

Viñals, MJ. (dir); Mayor, M; Martínez-Sanchis, I.; Teruel, L; Alonso-Monasterio, P. y Morant, M (2017): *Turismo sostenible y patrimonio. Herramientas para la puesta en valor y la planificación*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia. ISBN 978-84-9048-618-

