

# Sistema de Manejo de Visitantes

Un modelo de gestión de destinos para el empoderamiento comunitario



Alejandra Zorrilla  
Alexandro Dupuis

# Sistema de Manejo de Visitantes

Modelo de gestión de destinos para el  
empoderamiento comunitario

Julio 2019

Alejandra Zorrilla Martinez

Alexandro Dupuis Zorrilla

# Contenido

<b>1</b>	<b>Turismo para el desarrollo</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>La solución</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Consideraciones del entorno</b>	<b>8</b>
3.1	Tecnología en movimiento	8
3.2	Los movimientos ambientalistas	9
3.3	El mercado verde y justo	10
3.4	Reencuentro con la naturaleza, búsqueda de autenticidad y responsabilidad	11
3.5	Viajeros multimodales y multimotivos	12
3.6	Localidades turísticas	13
3.7	La experiencia del viaje	14
3.8	La identidad tiene sentido	15
3.9	Los retos del empoderamiento comunitario	16
<b>4</b>	<b>Introducción al Modelo de Alineación Circular idyd<sup>R</sup></b>	<b>17</b>
4.1	Concepto rector, una definición que enfoca el desarrollo	19
4.2	Expresiones identitarias, vínculos que nos conectan	21
4.3	Programa de implementación, acción enfocada	21
4.4	Hábitat sociocultural, incidencia creativa	23
<b>5</b>	<b>Sistema de Manejo de visitantes</b>	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>Herramientas colaborativas de investigación, planificación y aprendizaje</b>	<b>25</b>
5.1.1	Grupo de activación, un equipo para gestionar el cambio	25
5.1.2	Talleres de encuadre para planificar juntos	27
5.1.3	Conversaciones con propósito, para reconocernos y ponernos de acuerdo	28
5.1.4	Simulaciones y simulacros, para practicar y conquistar	29
5.1.5	Investigación participativa para explorar el entorno	30
5.1.6	Indicadores de desempeño, una herramienta para evaluar el cambio.	34
<b>5.2</b>	<b>Instrumentos de conducción de visitantes y gestión de destinos</b>	<b>36</b>
5.2.1	Mapeo comunitario, para conocer el territorio	37
5.2.2	Guías comunitarias, para explorar y comunicar los significados locales.	38
5.2.3	Calendario de eventos, para detonar la acción	39
5.2.4	Recorridos experienciales, una herramienta para ordenar el territorio	40
5.2.5	Transparencia web, para administrar y compartir el conocimiento	40
5.2.6	Proyectos insignia para lograr y seguir	41
<b>5.3</b>	<b>Incidencia en el hábitat sociocultural</b>	<b>42</b>
<b>5.4</b>	<b>Proceso de implementación</b>	<b>43</b>
<b>5.5</b>	<b>Tiempos y movimientos</b>	<b>44</b>

# 1 Turismo para el desarrollo

Entre los grandes retos a que se enfrenta la comunidad global se encuentran el aliviar la pobreza de comunidades marginadas, así como proteger el entorno natural y cultural. En este contexto, turismo se considera hoy una de las actividades más dinámicas e influyentes para impulsar el desarrollo local por el impacto que genera en la economía, la educación, la inclusión social, el medio ambiente, los derechos humanos, la percepción de seguridad, la política exterior, la gobernabilidad y la imagen de los países y las localidades ante el mundo.

Para las comunidades locales el turismo es, además de una actividad que genera ingresos, una oportunidad para aprender, disfrutar, conocer y dar a conocer su patrimonio, lo que se relaciona con tener una vida más próspera y armoniosa.

Para los visitantes el turismo es una oportunidad de aprender, disfrutar, conocer y comparar, de recrearse en el sentido más amplio de la palabra, de complementar y proyectar su identidad frente a sí mismos y su comunidad.

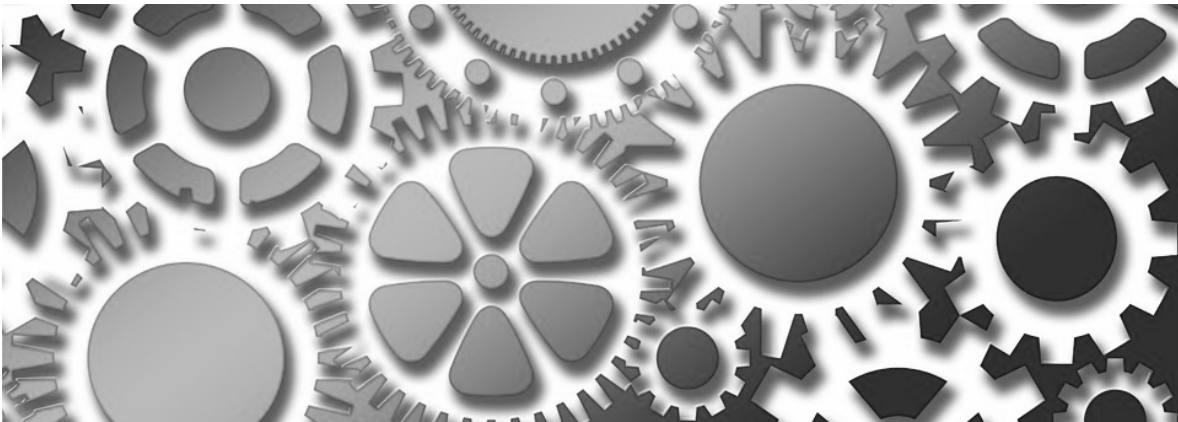


Es por ello que diversas organizaciones internacionales, gobiernos nacionales y locales, así como empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil, han invertido importantes recursos para generar programas y desarrollar infraestructura enfocados en aumentar el ingreso generado por el turismo en un gran número de localidades.

Sin embargo, la mayoría de los recursos son ejercidos con un enfoque de afuera hacia adentro, diseñando los proyectos a partir de esquemas de intervención que pocas veces logran integrar las visiones locales de manera holística, que logre generar un sentimiento de apropiación de las iniciativas por parte de las comunidades locales y una sensación de integración entre el visitante y la comunidad durante sus interacciones en el territorio, lo cual es indispensable para aprovechar su potencial para el desarrollo local y asegurar su continuidad en el mediano y largo plazos.



El turismo está inmerso en un complejo sistema dinámico en el que interactúan componentes físicos, geográficos y biológicos, pero también económicos, culturales, emocionales y tecnológicos que se afectan y se modifican unos a otros. El quehacer turístico modela y determina muchos factores del entorno en que sucede, al tiempo que ambiente global, regional, nacional y local, modela y determina la forma en que funciona la actividad en mundo, en las regiones, en los países y en las localidades en que se lleva a cabo.



Por otra parte, la intensa competencia entre los destinos hace necesario revisar la estrategia de gestión turística para hacer tangibles las características de autenticidad de los destinos, poner en valor su patrimonio, generar productos innovadores y diferenciados, además de gestionar de manera adecuada los flujos de visitantes para potencializar los impactos positivos de la actividad y minimizar los negativos, tanto en lo económico como lo social y lo ambiental.

Es cierto que en los últimos años ha crecido la tendencia de viajeros que buscan experiencias más auténticas, con un elevado nivel de conciencia ambiental y social, capaces de enfrentar sus valores con los valores de locales. **Esta tendencia de crecimiento es paralela a la tendencia de fragmentación exponencial de la demanda que divide y subdivide los grupos de consumidores, obligando a empresas y destinos a revisar sus estrategias** (OMT, 2014-2030).

Las disciplinas que en el pasado buscaron un consenso particular de los saberes, nos llevaron a cuadrangular la concepción de la riqueza y el bienestar, a encasillar el potencial del destino. La experiencia turística se estudiaba partir de un conjunto de categorías estructuradas rígidamente en modelos, teorías y paradigmas estáticos. Hoy la inflexibilidad se cuestiona en todos los ámbitos del conocimiento y hablamos con soltura de resiliencia, plasticidad, renovación, innovación y relatividad

El desafío al que nos enfrentamos en el turismo, como en otros sectores y disciplinas, es abordar la complejidad, la fluidez, la diversidad y la velocidad de cambio, que actualmente reconocemos como cualidades esenciales del funcionamiento del ambiente que nos define y nos incluye. Para lograrlo, no sólo tenemos que ser capaces de explorar nuevos paradigmas sino ir más allá, construir nuevas figuras de pensar, lo que implica diseñar formas de conceptualizar, de percibir, de medir, de incluir y de dar sentido a lo que hacemos con el turismo y con los turistas.

## 2 La solución

Durante los últimos quince años Identidad y Desarrollo en colaboración con su equipo de consultores expertos en múltiples disciplinas, ha desarrollado un modelo de intervención basado en metodologías y herramientas participativas que promueven el desarrollo de capacidades locales y la implementación de herramientas de gestión para destinos sostenibles y proyectos de alto impacto, incorporando elementos tradicionales de promoción y nuevas tecnologías, que aumentan la competitividad de la oferta local, incrementan los impactos positivos del turismo y mitigan los negativos.

El **Sistema de Manejo de Visitantes de Identidad y Desarrollo (SM)**, está diseñado para ajustarse a las condiciones y necesidades específicas de las comunidades y los territorios en los que se realizan intervenciones culturales, ambientales y turísticas.

El SMV promueve la articulación estratégica de los principales actores que inciden en el desarrollo de los destinos para diseñar, operar y posicionar productos y servicios competitivos y bien diferenciados, a través de la implementación de instrumentos de gestión que utilizan herramientas de aprendizaje y planeación participativa. Con este enfoque, se impulsa el fortalecimiento de cadenas productivas que vigorizan la economía local, al tiempo que se promueve el empoderamiento comunitario y la adopción de mejores prácticas ambientales y sociales orientadas a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en su conjunto, de acuerdo con los requerimientos y potencialidades de cada localidad.

### Objetivos de Desarrollo Sostenible



El SMV fortalece el sentido del lugar de cada comunidad, destacando su condición de sitio atractivo para vivir, invertir, trabajar, hacer negocios, estudiar y por supuesto, visitar.

### Objetivos y resultados del SMV

Objetivo superior	Resultados esperados
Fortalecer la cultura democrática, el estado de derecho y el desarrollo sostenible de las pequeñas localidades a través del manejo adecuado del turismo y de los visitantes.	Destinos sostenibles con una identidad sólida y comunidades empoderadas.

Objetivo general	Resultados esperados
Utilizar conscientemente a los flujos de visitantes como elementos dinamizadores del desarrollo local y al turismo como eje articulador de una cultura sistémica, participativa, capaz de autoevaluarse, administrar el cambio y generar un proceso de mejora continua.	Revitalización de la cultura, la biodiversidad y las relaciones entre las personas que comparten el espacio en que se implementa el SMV.

Objetivos específicos	Resultados esperados
Contar con un concepto rector que oriente las actuaciones de los actores locales hacia un mismo camino y se exprese consistentemente en términos funcionales, emocionales, sensoriales y de auto expresión	Alineación de los actores públicos, privados y sociales que inciden en el desarrollo local para lograr objetivos compartidos.
Desarrollar capacidades de planeación y gestión participativa para impulsar el desarrollo sostenible de los destinos.	Que los actores locales conozcan y utilicen herramientas de planeación y gestión para diseñar productos, servicios y proyectos rentables, distributivos, responsables y creativos.
Diseñar mecanismos para conducir a los visitantes de acuerdo con las decisiones de las comunidades locales.	Contar con mapas, guías, calendarios de eventos, recorridos experienciales y herramientas tecnológicas para la conducción de los visitantes.
Identificar e implementar proyectos insignia que mejoren la experiencia de los habitantes y los visitantes de los destinos.	Comunidades con alto sentido de logro, capaces de realizar proyectos individuales y colectivos para construir un mejor lugar para vivir y visitar.
Promover la integración de cadenas de valor y estrategias de economía circular.	Mejor la distribución de los beneficios económicos, sociales y ambientales del turismo.
Fortalecer y complementar los mecanismos de promoción de los destinos para consolidar y diversificar nichos y segmentos de alto valor.	Destinos mejor posicionados y valorados por los habitantes y los visitantes de las localidades.
Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento que fomenten la coherencia entre los programas y proyectos promovidos por distintos actores.	Tener elementos para ajustar las acciones que conduzcan al mejor cumplimiento de los objetivos planteados.

## 3 Consideraciones del entorno

### 3.1 Tecnología en movimiento

El uso de tecnologías de información y comunicación ha transformado radicalmente la forma de enterarnos, comunicarnos, hacer negocios, comprender el tiempo y el espacio, tomar decisiones e incluso ser comunidad. Vivimos en un momento en que la complejidad, la incertidumbre y la velocidad del cambio hacen necesario crear constantemente nuevas experiencias para atender las cambiantes expectativas de los consumidores, los viajeros y los ciudadanos en general.

Estas transformaciones generan desafíos inaplazables que exigen ajustes estructurales y reformas profundas en la forma como comprendemos y hacemos turismo.

Para adaptarnos a los nuevos escenarios, enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que genera la incorporación de servicios digitales en la construcción de mejores relaciones entre las personas, es fundamental tomar en cuenta el manejo de tiempos y espacios de asimilación de las comunidades frente a los elementos digitales, y planificar el desarrollo de componentes habilitadores y servicios soportados por una infraestructura común que permita a los participantes adaptarse a las nuevas realidades de forma ágil y eficiente, para disminuir el gasto y la incertidumbre generada por la transformación y mantener el enfoque en las actividades sostenibles en el tiempo y el espacio.

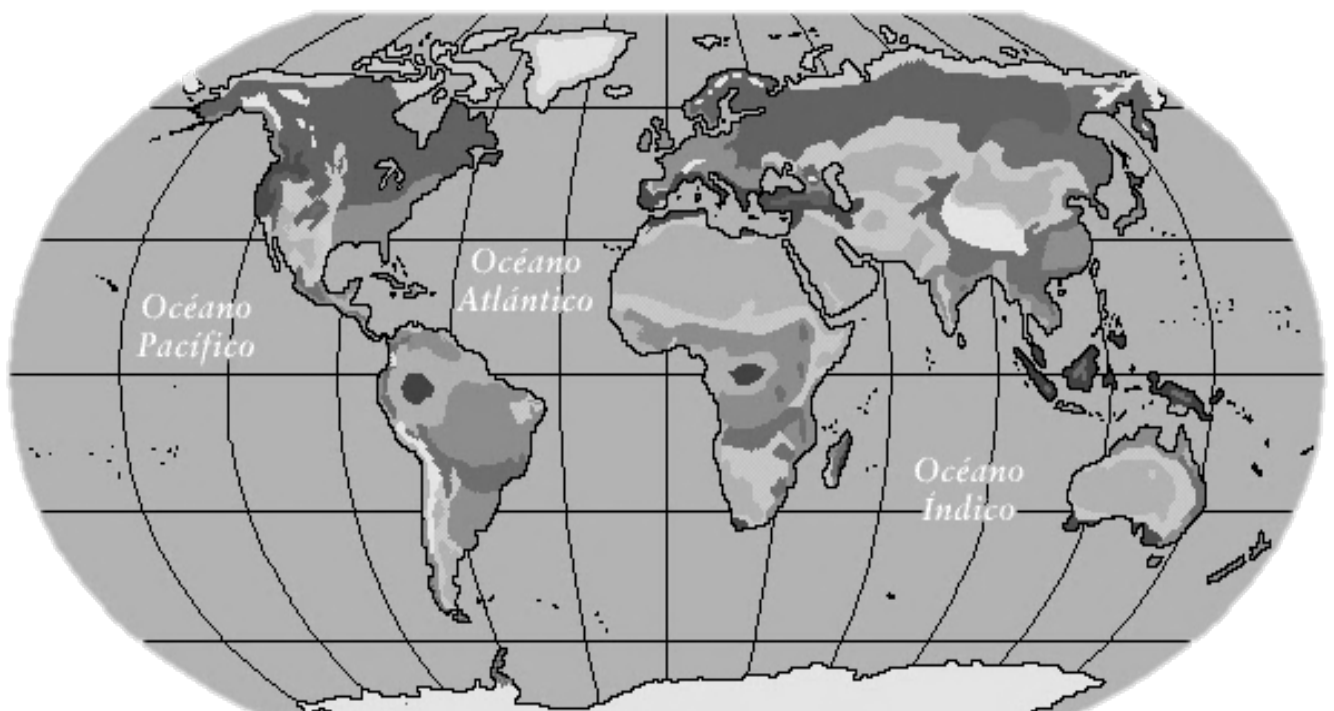




### 3.2 Los movimientos ambientalistas

Los movimientos ambientalistas que surgieron a finales del siglo XX como una respuesta a la necesidad de transformar el modelo de desarrollo industrial para lograr la conservación y regeneración de los recursos naturales, la preservación y revitalización de la vida silvestre, la reducción de la contaminación y la mejora de la vida en el planeta han incidido de forma importante en los mercados de viajes. La concepción de turismo responsable y sostenible está cada vez más presente entre los turistas y en la reputación de los destinos.

Se estima que actualmente alrededor del 20 % de los viajes se relacionan con actividades ligadas con la naturaleza y la biodiversidad, lo que genera derramas anuales por alrededor de 20 mil millones de dólares. Se espera que en los próximos años el índice de crecimiento anual sea superior al 5% del crecimiento total del turismo en el mundo. Sin embargo, la oferta crece más rápido que la demanda, lo que ha provocado una intensa competencia a nivel internacional.



La tendencia de crecimiento del turismo es paralela a la tendencia de fragmentación exponencial de la demanda que divide y subdivide los grupos de consumidores, obligando a empresas y destinos a revisar sus estrategias.

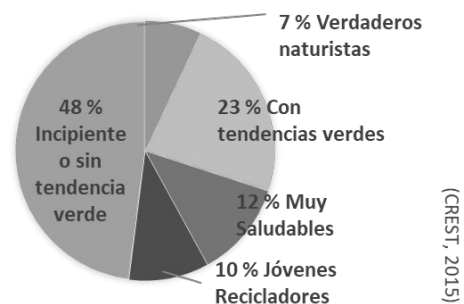
(OMT, 2014-2030)

### 3.3 El mercado verde y justo

Durante los noventa, los *consumidores verdes y justos* eran un pequeño grupo que comenzaba a privilegiar la compra de productos que aseguraran una procedencia limpia, responsable con el entorno y las personas. Para la segunda década del siglo XXI, es notable el crecimiento en las preferencias de los consumidores por productos definidos como orgánicos, sostenibles, ambientalmente amigables, verdes, justos o con alguna acepción similar que implique el cuidado del ambiente y donde la justicia social sea significativa.

Podemos asumir que los consumidores que se vinculan con el mercado verde, son susceptibles a realizar viajes en ambientes naturales, en contacto con las culturas locales que ofrezcan actividades y productos cuyo desarrollo incorpore buenas prácticas ambientales y sociales que propicien un entorno saludable.

Diversos estudios sostienen que al menos la mitad de los consumidores tienen alguna tendencia verde o justa.



La siguiente segmentación nos da una idea de cómo los diferentes grupos de personas tienen distintos intereses y motivaciones vinculadas con la práctica de un turismo más responsable.

**Verdaderos naturalistas.** Su compromiso con salvar al planeta sobrepasa el costo y la conveniencia. Compran productos orgánicos certificados, libres de hormonas, pesticidas y antibióticos, consumen café justo y productos que permiten el reúso de recursos. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por lo verde y no toleran el *sobreempaque*.

*Se puede esperar que estos consumidores elijan destinos, hoteles y servicios turísticos que certifiquen la limpieza ambiental de sus procesos.*

**Con tendencia al consumo verde.** Atribuyen un valor agregado a las certificaciones sociales y ambientales, pero no pagarían más ni se desviarían de su camino para encontrarlos. Algunos se incorporan a asociaciones verdes aunque no son particularmente activos. Privilegian el consumo de productos libres de residuos de pesticidas, perseverantes, aditivos, colores artificiales y los que parecen hechos con recursos reciclados. Valorán las marcas con prestigio verde.

*Se puede esperar que privilegien propuestas ecoturísticas pero el precio y la comodidad sigan siendo su mayor preocupación.*

**Muy saludables.** Están más interesados en su salud personal que en la del mundo, se interesan más por productos asociados con la buena nutrición y el bienestar. No les importa que los productos sean más caros si los perciben de mejor calidad.

*Se puede esperar que les interese más viajar a lugares certificados como ambientalmente limpios y que busquen entornos, actividades y alimentos saludables.*

**Jóvenes recicladores.** Prefieren productos certificados como orgánicos y empaques reciclables, están menos preocupados por la nutrición y más preocupados por los pesticidas, aunque aceptan el uso de algunos químicos en las comidas prácticas precocinadas.

*Se puede esperar que busquen viajar a lugares cómodos de bajo costo, que ofrezcan un entorno limpio y actividades para divertirse y participar en el cuidado de los ecosistemas.*

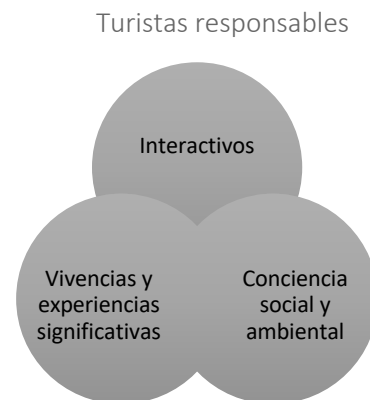
### 3.4 Reencuentro con la naturaleza, búsqueda de autenticidad y responsabilidad

El proceso de homologación cultural de la población mundial con estilos de vida similares ha generado una tendencia creciente entre los viajeros, quienes buscan lugares en donde puedan vivir experiencias auténticas y diferenciadas durante sus viajes. Quieren escapar para reencontrarse con la naturaleza, ser parte de una comunidad genuina, comparar sus entornos cotidianos, aprender y sorprenderse.



Los tres rasgos que están marcando con más fuerza las tendencias de los viajeros responsables son **la interactividad, la conciencia social y ambiental, y la vivencia de experiencias significativas.**

Estos viajeros reconocen que los agentes turísticos son esenciales para cambiar el entorno, contribuir con el desarrollo comunitario, minimizar los impactos negativos de la actividad y maximizar las oportunidades que generen valor social y ambiental a los destinos.



WTM Global Trends Report 2015

El fortalecimiento del sentido de comunidad es fundamental para respaldar fórmulas de gestión turística sostenible y un sentido de lugar y pertenencia sólido, lo cual requiere:

- **Compromiso comunitario**, que da como resultado la necesidad de que los miembros de la comunidad inviertan algo de sí mismos para convertirse en parte del grupo.
- **Identificación colectiva**, que apoya la sensación de pertenencia asociada con un sistema simbólico
- **Influencia individual sobre las actividades del grupo**, que provee una sensación de importancia o utilidad a cada uno de sus miembros, quienes perciben que su participación es necesaria, que sus acciones tienen un impacto en el grupo y que las actuaciones del grupo tienen influencia sobre cada uno de ellos.
- **Satisfacción** a partir del cumplimiento de las necesidades comunes, mediante la obtención de beneficios individuales y colectivos con respecto a cuestiones económicas, sociales, emocionales y ambientales.
- **Conexión emocional**, que crea vínculos a través de antecedentes, lugares, íconos, valores y experiencias continuas que cimientan una historia futura.

(Con base en CEPAL, 2007)

### 3.5 Viajeros multimodales y multimotivos

El perfil de los visitantes que realizan actividades vinculadas con la naturaleza y las culturas locales no está perfectamente definido y los clientes no conforman grupos cerrados, se mueven en función de intereses y aspiraciones que los predisponen a elegir un destino de viaje que les genere múltiples satisfacciones, lo que hace necesario comprender las tendencias que determinan su comportamiento.

<i>Tendencias decrecientes</i>	<i>Tendencias crecientes</i>
Las decisiones de compras y consumo se realizan desde una perspectiva funcional y racional.	Las decisiones de compra y consumo se realizan desde perspectivas hedonistas, auto afirmantes y compensatorias.
Los consumidores identifican claramente el propósito de sus compras y deciden con una expectativa clara. Más susceptibles a productos y servicios masivos y útiles en la vida diaria.	Los consumidores están abiertos a nuevas experiencias, tienen pocas preconcepciones sobre nuevos servicios. Aprecian características individuales y únicas de productos, servicios y lugares que enfatizan lo espectacular, que son populares, disfrutables y accesibles.
Los clientes son comprendidos como un grupo pasivo orientado por los oferentes.	Los clientes tienen la habilidad de crear y encontrar valor en lo que adquieren.
Las expectativas de los consumidores son predecibles y tradicionalistas, tiene necesidades más homogéneas y se conforman con lo ofrecido.	La experimentación y el placer instantáneo son más importantes para los consumidores que la confiabilidad, están en constante búsqueda de estimulación y la innovación.
Las personas usan su capacidad analítica racional en términos de consumo y comportamiento, procesan la información de forma lineal.	Las personas son más individualistas y holísticas en sus necesidades y preferencias. Sus gustos son altamente cambiantes y son capaces de hacer, pensar y querer varias cosas a la vez.
Las preferencias y patrones de comportamiento se diferencian por género en función de roles estereotipados subestimando el sentido colectivo y conformista.	Las preferencias y patrones de comportamiento se desvinculan de los estereotipos de géneros a partir de gustos y significados individuales y un sentido de estilo propio que se despliega a través de opciones individualizadas.
El concepto de estilo de vida está fundado en el orden y la constancia que dan seguridad.	Se suscriben a múltiples estilos de vida y sistemas de valores incompatibles y se disfruta la discontinuidad.
La identidad de las personas está fuertemente segmentada, anclada a ocupaciones individuales tradicionales y a un estatus social.	Las identidades se construyen a través de imaginaria (valores simbólicos), están en búsqueda de desarrollo y se autoafirman a través de símbolos (marcas) que identifican productos y servicios.
Los grupos sociales tienen un futuro trazado que incide en sus decisiones de compra y comportamiento. Son leales a una empresa, marca o producto.	Los individuos viven el momento y no son capaces de expresar claramente los significados de lo que buscan. Evitan el compromiso y ejercitan la libertad de movimiento y decisión.

Con base en Van Tonder, 2013

Para tener éxito en los mercados de viajes, es necesario romper los paradigmas que marcaban las tendencias de venta y consumo en la industrialización, que hoy se encuentran en franco declive, y orientar las estrategias de mercado hacia lo que está determinando el futuro en los ámbitos de desarrollo de producto, posicionamiento y comercialización.

### 3.6 Localidades turísticas

Una localidad puede ser un núcleo pequeño de población, una conurbación de varias localidades en una zona metropolitana, incluso estar en un entorno despoblado, pero por definición las localidades son **unidades territoriales que tienen un nombre que les da una identidad propia**.

Las localidades no son puntos aislados, sino un continuo que va desde las grandes aglomeraciones a los pequeños agrupamientos. Los expertos en desarrollo territorial nos advierten que la división entre localidades urbanas y rurales no es objetiva, es necesariamente arbitraria.

También la concepción de lo que es destino turístico difiere según las consideraciones arbitrarias de quienes pretendemos calificar y clasificar su potencial turístico. Pero como el potencial vive en el futuro y en el futuro todo es posible y cualquier lugar que puede ser visitado en un momento dado puede ser considerada un destino, no importa el tamaño que tenga, la duración de su existencia o su nivel de desarrollo.

Los principales factores que distinguen una localidad de otra son:

- Su tamaño, aunque algunas crecen tan rápido que cambian de rango cada año.
- Las características geográficas, bióticas y climáticas que determinan la fragilidad de los ecosistemas.
- Su accesibilidad y su capacidad de vinculación con otras localidades y espacios territoriales.
- La presencia y nivel de desarrollo de infraestructuras y servicios turísticos, culturales, ambientales, públicos, privados y sociales que facilitan la vinculación física, perceptual y comercial de quienes invierten, operan y promueven el turismo.
- Las condiciones y particularidades del patrimonio cultural tangible e intangible, que por cierto hoy no se consideran dos tipologías de patrimonio, sino dos caras de la misma moneda.

Y las localidades turísticas se diferencian también por el perfil y el comportamiento de los visitantes que llegan a ellas en diferentes momentos, con diferentes actitudes, con diferentes intereses y con diferentes intenciones. Los turistas son parte del sistema, son en sí mismos elementos diferenciadores y dinamizadores del entorno, son quienes al elegir una localidad la convierten en destino.



El Sistema de Manejo de Visitantes parte de la idea de que el potencial de desarrollo, la competitividad y la capacidad de carga de cada localidad dependen de sus atributos diferenciadores.

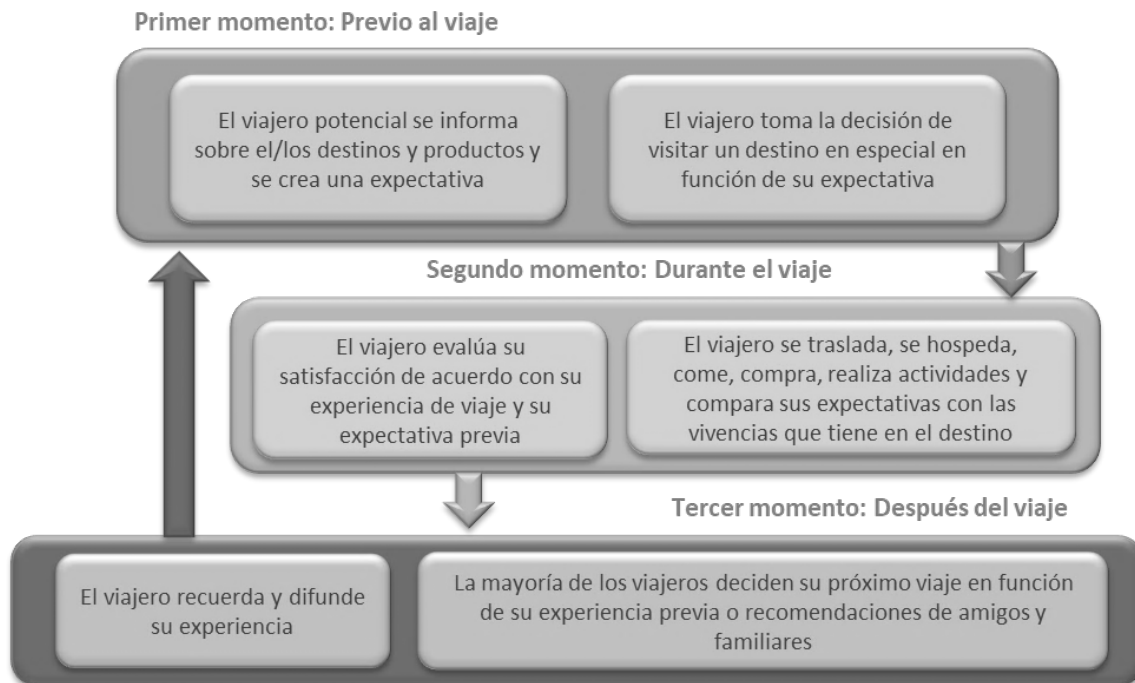
Su implementación se decide en cada caso de acuerdo con las necesidades y características de cada la localidad.

Así, el SMV no busca estandarizar o clasificar las localidades, sino comprender y aprovechar sus atributos diferenciadores.

### 3.7 La experiencia del viaje

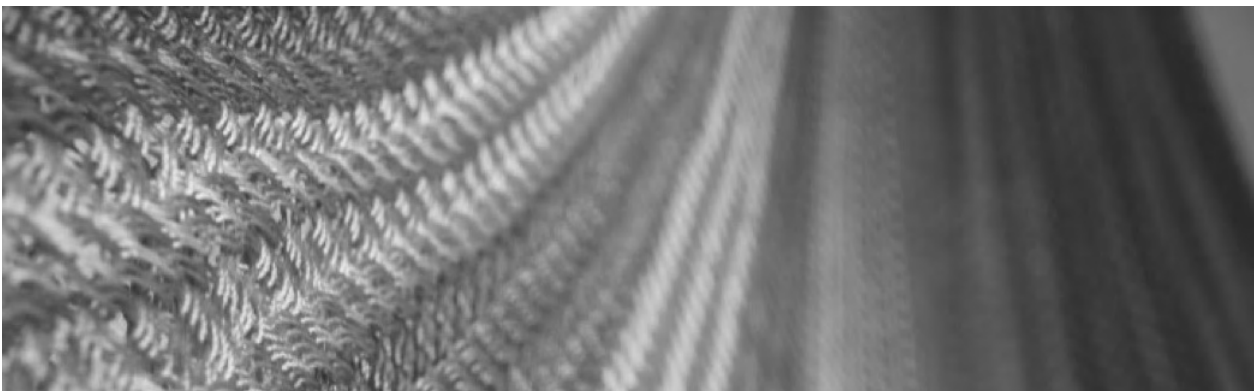
La experiencia del viaje, su posicionamiento y competitividad no se construyen únicamente durante el tiempo que toma llegar y salir de un destino. Se configura a partir de las interacciones entre anfitriones, visitantes, intermediarios, promotores, otros informadores y los propios viajeros, que intervienen en la concepción y percepción de los distintos atributos que constituyen la vivencia turística, alimentándose de mensajes, imágenes, infraestructuras, servicios, actuaciones y actitudes de los diversos interlocutores que participan en diferentes momentos que acontecen antes, durante y después del viaje.

#### Los momentos de una experiencia de viaje



(Zorrilla, 2010)

El SMV busca influir en las decisiones de los viajeros en las tres etapas para conducirlos hacia los destinos, dentro de los destinos y en sus recomendaciones posteriores.



### 3.8 La identidad tiene sentido

Actualmente la decisión de viajar, comprar, invertir y relacionarse con un lugar se refuerza en gran medida a partir de la emoción que surge al sentirse vinculado con una identidad que hace sentido.

La identidad de un lugar refleja aquello que la comunidad local percibe como valioso y presume con orgullo, que resulta significativo para los visitantes y lo vuelve único frente a sus competidores. Es la síntesis de múltiples significados distintivos, fruto de las interacciones sociales que desarrolla internamente y en sus relaciones con otros grupos, mediante las cuales sus miembros se unifican y a la vez, se diferencian de los demás.

Una identidad sólida se fortalece con acciones enfocadas, proyectos consistentes, productos diferenciados, valores bien arraigados y emociones movilizadoras que generan un desarrollo armónico y estable que permite crecer, innovar, consolidar e instrumentar fórmulas de mejora continua con menos esfuerzo y más efectividad.

La expresión de una identidad sólida se sostiene en el tiempo y origina confianza, interés, lealtad y sentido de pertenencia cuando se desarrolla a partir de un concepto claro, positivo, verdadero, relevante y bien diferenciado, que se construye a través actitudes, actuaciones y emblemas codificados internamente, que puedan ser reconocidos y validados por los distintos públicos externos.

Las identidades no son estáticas, sufren derrotas y pérdidas; ganancias y adquisiciones; eliminan, adaptan y recuperan; imitan, innovan y desarrollan nuevas alternativas y opciones para identificarse con quienes llama “nosotros” y diferenciarse de “los otros”.

Los viajeros buscan experiencias que los marquen, los inspiren y les transfieran atributos de personalidad-identidad que puedan ostentar y presumir.



El servicio individualizado, la singularidad, la identidad local y los sentimientos compartidos son factores que inciden en el valor de autoexpresión de las marcas de un lugar, pues se relacionan con lo que los viajeros y los habitantes de los destinos aspiran ser.



### 3.9 Los retos del empoderamiento comunitario

El análisis realizado por el equipo de Identidad y Desarrollo en diversas experiencias en pequeños destinos en México y América Latina, da cuenta de los siguientes asuntos que influyen de manera positiva o negativa en el éxito o fracaso de los proyectos de desarrollo turístico comunitario.

#### Factores de éxito y fracaso de proyectos de desarrollo turístico

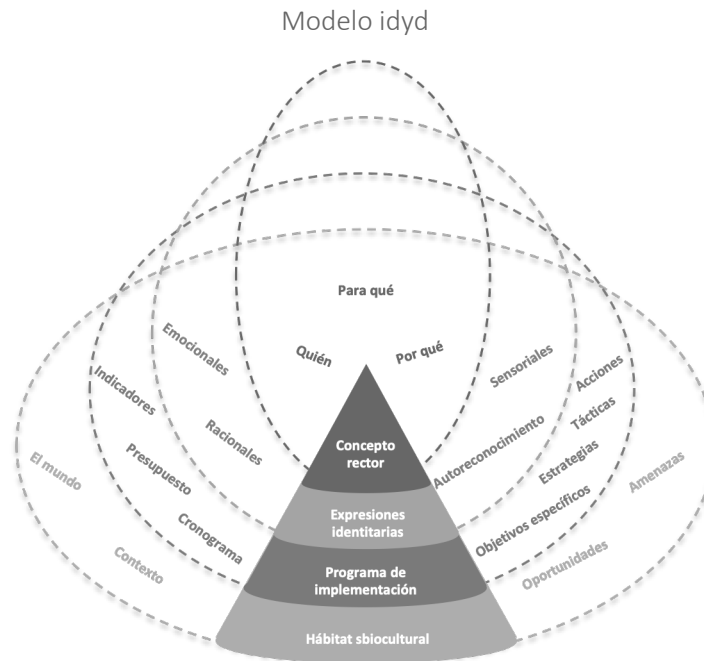
Fracaso	Éxito
Los proyectos y actividades se imponen desde perspectivas y objetivos exógenos, y se gestionan desde una institución externa que no genera sentido de pertenencia entre los anfitriones.	El turismo se desarrolla de acuerdo con la vocación comunitaria e impulsa el fortalecimiento del liderazgo local, acompañando a las comunidades receptoras con asistencia técnica, modelos de gestión y formación.
Se esperan resultados inmediatos en función de los tiempos políticos o programáticos de las instituciones de apoyo.	Se tienen en cuenta las necesidades y la capacidad de respuesta de los actores locales, así como las del mercado.
Los proyectos se proponen asegurando la generación de resultados milagrosos que generan sobre-expectativas, y se evalúan a partir de indicadores cuantitativos y económicos.	Los proyectos se proponen y miden con base en indicadores realistas que estimulan procesos de mejora continua en términos cuantitativos y cualitativos, considerando procesos económicos, sociales y medioambientales
Los proyectos se diseñan y establecen con objetivos cortoplacistas sin tomar en cuenta los tiempos de respuesta de las comunidades, la posición de las localidades en el entorno regional. Se operan de manera reactiva y priorizan las inversiones externas.	Los proyectos se diseñan y desarrollan con una visión de largo plazo, con políticas coherentes, objetivos realistas y acciones oportunas que impulsan las inversiones locales y aprovechan de la posición de localidades en el sistema regional.
La inversión se concentra en el desarrollo de infraestructura, servicios o actividades sin un concepto de gobernanza que permita la operación armónica de los destinos en que se implanta.	La inversión está orientada a la creación de experiencias significativas para los anfitriones y visitantes, fortalecen la vocación local, el sentido de pertenencia e identidad de las comunidades.
Los proyectos se centran sólo en el servicio directo a los turistas y están vinculados a dirigir los beneficios del turismo. La distribución de beneficios y cuidado del medio ambiente se dejan sólo el discurso.	Se impulsa la creación de cadenas productivas favoreciendo la producción y el consumo de productos locales y la introducción de tecnologías que promuevan el cuidado del medio ambiente.
Las actividades de ocio se implementan para el uso exclusivo de los turistas, dejando de lado la población local, creando resentimiento en la comunidad local.	Los actores locales pueden compartir y disfrutar las actividades de ocio que se desarrollan en torno al turismo y se busca establecer vínculos de valor entre anfitriones y visitantes.
Las reglas de cortesía y convivencia se establecen estrictamente para los anfitriones, mientras que se permite a los turistas a abusar de su posición de cliente.	Las reglas de cortesía y de comportamiento se establecen con equidad por los anfitriones y visitantes, el fortalecimiento del respeto a los demás y el medio ambiente.

Para implementar el Sistema de Manejo de Visitantes en una localidad es fundamental que exista una organización local que pueda convocar e involucrar a los interlocutores que inciden en la planeación, operación y desarrollo del turismo, para que en el proceso de implementación del sistema se fortalezca la identidad del destino, se fomente el desarrollo sostenible y se consiga un posicionamiento consistente en los mercados de viajes.



## 4 Introducción al Modelo de Alineación Circular idyd<sup>R</sup>

El Sistema de Manejo de Visitantes idyd<sup>R</sup> se vincula con en el **Modelo de Alineación Circular idyd<sup>R</sup>** al que llamamos **Modelo idyd**, que ayuda a las organizaciones locales a estructurar su desarrollo integral al trabajar en cuatro niveles: concepto rector (ser), expresiones identitarias (declarar), programa de implementación (actuar) y hábitat biocultural (estar).



**SER.** El nivel superior del modelo se traduce en un concepto rector que se relaciona con lo que la organización es y aspira ser, así como con su sistema de valores y creencias.

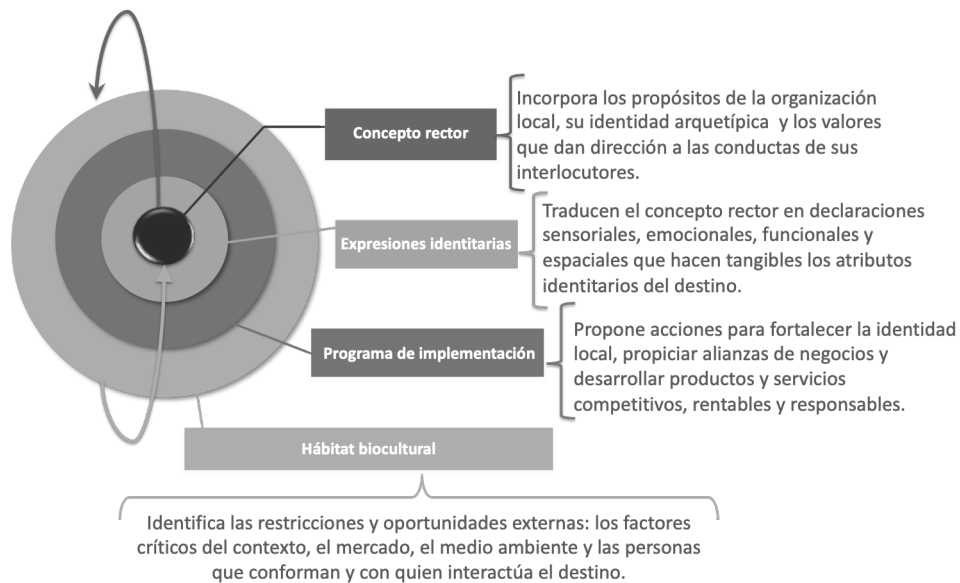
**DECLARAR.** El segundo nivel contempla la forma como la organización se expresa y sus patrones de relación a nivel funcional, emocional, sensorial y personal.

**HACER** El tercer nivel se relaciona con lo que la organización hace. Es ahí donde se estructuran sus actuaciones para que las cosas sucedan.

**ESTAR.** El nivel exterior se relaciona con el entorno en que vive e incide una organización.

El modelo idyd permite identificar y desarrollar los elementos identitarios de cada organización o localidad de forma iterativa para incidir en el entorno local, nacional e internacional. Si vemos el esquema desde otra perspectiva, nos percatamos que cada uno de los niveles se alinean circularmente de la siguiente manera:

### Alineación circular



El Modelo idyd orienta la implementación del SMV aprovechando las oportunidades y los retos específicos de cada localidad para contribuir al desarrollo sostenible de los destinos articulando a los actores que participan en la gestión de los proyectos individuales y colectivos de manera sistemática y escalonada.

En los siguientes apartados, se presentan de manera resumida los componentes del modelo. Para profundizar en ellos puedes leer Marca tu éxito, de Alejandra Zorrilla.

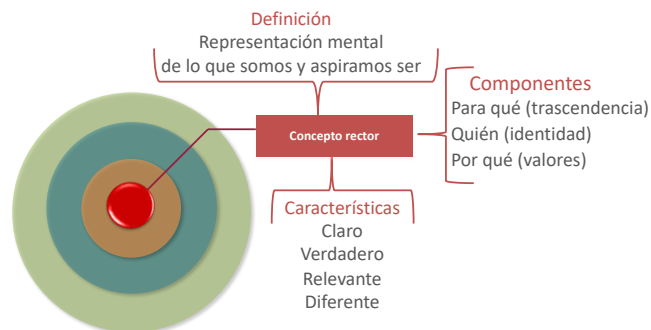
## 4.1 Concepto rector, una definición que enfoca el desarrollo

El nivel central del Modelo idyd sintetiza las tres cuestiones superiores que alinean, determinan, organizan y dirigen las capacidades, habilidades y conductas de las personas vinculadas con el desarrollo de las organizaciones locales:

- **Sentido de trascendencia** que responde la pregunta para qué somos.
- **Sentido de identidad** que responde a la pregunta quienes somos.
- **Valores y creencias** que motivan a las personas para desarrollar y posicionar una idea, un estilo de vida, una forma de ser y hacer.

El concepto rector se define como la representación mental de lo que somos y aspiramos ser. Se relaciona con interpretaciones que nos introducen a un mundo que difiere de la cultura analítica tradicional, pues están vinculados con un tipo discursivo relacionado con el subconsciente, que se expresa en diversos planos y cuya interpretación verbal requiere de altos niveles de abstracción y síntesis, lo que a veces le hace parecer limitada, pero, por lo contrario, es lo que la hace más rica y compleja. Se relaciona con la identidad organizacional que debe construirse sobre la base de lo que las comunidades saben, ofrecen y necesitan.

El horizonte simbólico del Concepto Rector constituye una realidad que trasciende el mundo físico, aunque se manifiesta en el mundo físico a través de una declaración de posicionamiento que se traduce en una aspiración de futuro, en una propuesta de valor que conduce a los interlocutores internos y externos a tomar decisiones para alcanzar un objetivo.



El Concepto Rector se traduce en una visión, una misión y una serie de valores compartidos por quienes se relacionan con la organización. Está estructurando de forma consistente y coherente, reflejando la particular manera de ser y funcionar de las organizaciones a partir de recuerdos, experiencias, motivaciones, intereses, herencias, relaciones y expectativas colectivas que forman parte de su acervo personal.

Para que un Concepto Rector se sostenga en el tiempo y origine confianza, interés, lealtad y sentido de pertenencia entre los interlocutores internos y externos, su verbalización debe incorporar cuatro características:

- **Claridad** para que sea fácil de comprender.
- **Veracidad** para que refleje lo que realmente es.
- **Relevancia** para generar interés y prestigio entre los interlocutores internos y externos.
- **Diferenciación** para destacar los elementos más representativos y singulares de la propuesta de valor.

Tener un concepto rector sólido y bien socializado enfoca las estrategias, tácticas y acciones para generar sinergia, sentido de pertenencia y lealtad entre los interlocutores externos y externos para lograr un desarrollo armonioso con menos esfuerzo y más eficacia.

Los principales factores que auguran el éxito en la implantación de un concepto rector son:

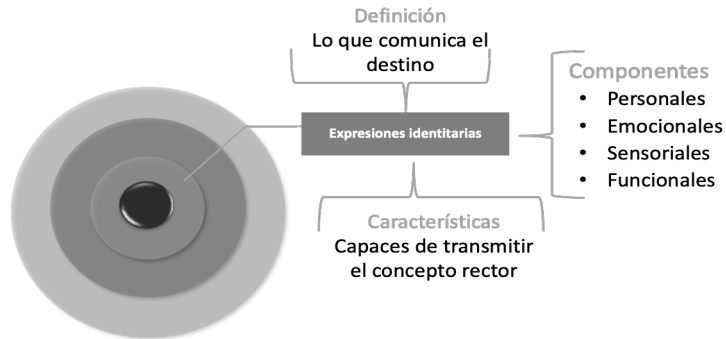
- Que se transforme en vínculos racionales, emocionales, sensoriales y de auto expresión, codificados por miembros de la organización local y que puedan ser reconocidos y validados por los distintos públicos externos.
- Que resalte el estilo de vida relevante y diferente de los miembros de la organización.
- Que los elementos representativos de la organización sean utilizados por sus miembros.
- Que potencie a su favor los acontecimientos y tendencias regionales, nacionales y globales
- Que haya congruencia entre los hechos y los dichos de los actores interesados en la organización
- Que la organización tenga capacidad de movilización de los actores que participan en ella y se avoque a la sensibilización de los actores para sumarse a compromiso compartido.

Un concepto rector sólido y bien socializado que se diseñe desde la esencia de la comunidad, que asegure la congruencia y la coherencia de las acciones de los interlocutores que inciden en el desarrollo de la localidad, potencia la identidad del destino, fomenta su desarrollo sostenible y promueve su posicionamiento en los mercados de viajes.

## 4.2 Expresiones identitarias, vínculos que nos conectan

El segundo nivel del modelo corresponde a las expresiones identitarias que incorporan los mensajes verbales y no verbales que hacen posible que las personas que tienen contacto con una organización experimenten, comprendan y validen los significados plasmados en el concepto rector mostrando sus atributos en términos funcionales, emocionales, sensoriales y personales.

- Las expresiones funcionales demuestran los beneficios razonados en función de la necesidad satisfecha y el costo-beneficio en tiempo, dinero y esfuerzo que se invierte para obtener el beneficio esperado.



- Las expresiones emocionales apelan a estados de ánimo y establecen una relación con los interlocutores
- Las expresiones sensoriales ponen de manifiesto estímulos perceptibles que se vinculan con los diferentes sistemas relacionales: auditivo, visual, kinestésico.
- Las expresiones personales se vinculan con la personalidad arquetípica de la organización, lo que permite a sus interlocutores compartir una relación interpersonal con la organización.
- **Las expresiones espaciales**

Cuando alguno de los ámbitos de la experiencia desentona, la inspiración se desinfla, sucede como si rodara sobre una llanta pinchada. Si un elemento no funciona: no hay agua o luz o el servicio es malo, la experiencia definitivamente no sirve; si la emoción que se genera no se convierte en un estado de ánimo, la experiencia no se hospeda en el recuerdo; si los estímulos sensoriales son inadecuados hacen corto circuito; si no hay relaciones personales, la experiencia se diluye y se olvida rápidamente.

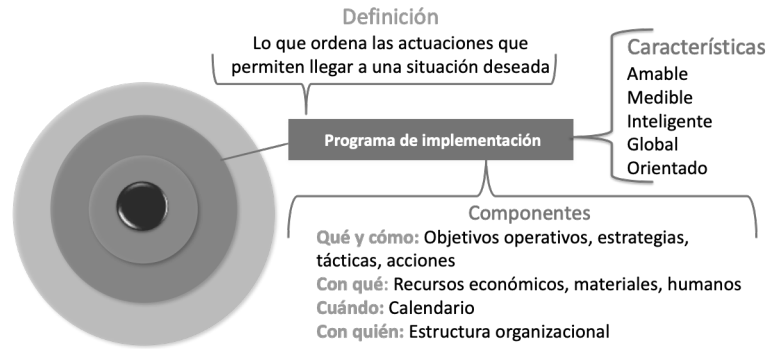
Las herramientas del SMV permiten fortalecer y expresar la identidad de los destinos de manera contundente.

## 4.3 Programa de implementación, acción enfocada

Existen múltiples versiones y metodologías para diseñar y llevar a cabo un programa de implementación. La mayoría coinciden en que la realización de un programa es un proceso cíclico y no lineal, que se retroalimenta constantemente con la información que aporta el entorno.

El Modelo idyd plantea comenzar con la implementación de objetivos operativos que se alinean con los objetivos superiores y diseñar un proceso cíclico que se adapte y modifique en función en la medida en que evoluciona la organización e incide en el hábitat biocultural.

Para lograr que el programa de implementación fortalezca el sistema, es fundamental asegurar que cada objetivos del programa esta alineado hacia el sentido de trascendencia.



La fórmula de objetivos amigos de Identidad y Desarrollo, que implica que estos sean:

- Amables: que sean gratificantes y que no estén fuera de las posibilidades de quienes los persiguen.
- Medibles: tanto en el tiempo como en recursos y resultados
- Inteligentes: para que ofrezcan soluciones reales y capitalicen las oportunidades.
- Globales: para que sean relevantes para sí mismo, para su comunidad y para el mundo.
- Orientados: a un estilo de vida que fortalezca en concepto rector.
- Sostenibles: en el tiempo y el espacio; en lo social, lo ambiental y lo económico
- 

Para profundizar en la creación de objetivos, te recomendamos explorar [Diseño de objetivos amigables y con sentido](http://www.identidadydesarrollo.com) en [www.identidadydesarrollo.com](http://www.identidadydesarrollo.com)

Existen múltiples versiones y metodologías para realizar un proyecto, que se adaptan y modifican en función de las necesidades del trabajo para obtener los resultados deseados. La mayoría coinciden en que la realización de un proyecto es un proceso cíclico y no lineal, que se retroalimenta constantemente con la información que nuestro entorno nos aporta. Parece que siempre hemos sabido que la vida es cíclica, de manera que no tendríamos que asombrarnos o resistirnos a trabajar con círculos en lugar de líneas rectas. Conocemos el ciclo del agua y el ciclo del maíz, apreciamos los ciclos solares y los ciclos lunares, vivimos los ciclos biológicos de nuestro cuerpo. Si observamos con atención, veremos que prácticamente todo lo que nos rodea es cíclico y los proyectos también son cíclicos.

Para identificar y definir un proceso cíclico, generalmente utilizamos un círculo y no una línea recta, aunque en algún momento de la evolución del pensamiento, tal vez en el proceso de la industrialización, comenzamos a querer alinear todos los proyectos de forma horizontal, lo cual tal vez tuvo sentido y vigencia cuando se buscaba tener una línea de producción y se creía que la ley de la gravedad era una fuerza que jalaba los objetos "hacia abajo". Hoy sabemos que la gravedad está relacionada con la masa, el movimiento y las relaciones de los diversos elementos que componen un sistema, y que el desarrollo de una localidad no puede circunscribirse a las decisiones de un solo actor.

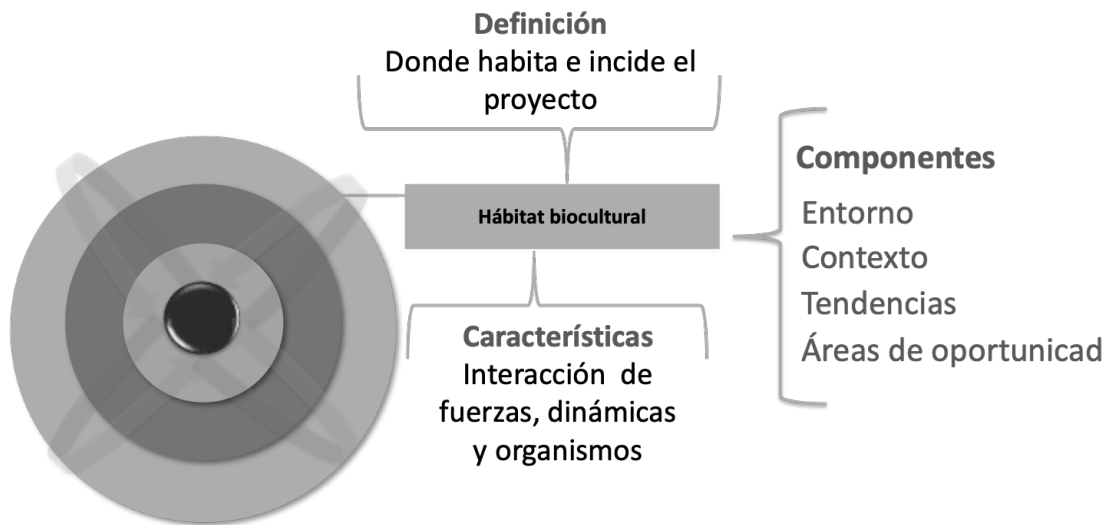
Para lograr implantar un proceso cíclico y evolutivo, es necesario retroalimentar constantemente el planteamiento inicial considerando los resultados que obtenemos y la información que nuestro entorno nos aporta para ir adaptando y ajustando sus componentes en la medida en que evolucionan las cosas.

Para el caso del SMV la implementación se lleva a cabo a partir de herramientas participativas que facilitan la asimilación y apropiación de los conceptos y procesos cocreando el destino del destino

con las personas que intervienen en el desarrollo de los proyectos. Esto permite articular esfuerzos, generar consensos y cohesión social para aumentar el orgullo local, poner en valor el patrimonio cultural y natural, fomentar a la innovación, el desarrollo humano sostenible, la equidad y la competitividad de los destinos.

#### 4.4 Hábitat sociocultural, incidencia creativa

El hábitat biocultural es el ámbito de incidencia del SMV, es el espacio donde interactúan los diversos elementos y fuerzas internas y externas que influyen y condicionan el desempeño de las organizaciones y lugares: los aspectos sociales, culturales, biológicos, políticos, económicos, jurídicos, tecnológicos y de mercado, las características de los colaboradores, los clientes, los inversionistas y otros interlocutores que interactúan para implementar el sistema.



La concepción del hábitat biocultural trasciende al no solo busca analizar y conocer las necesidades gustos y deseos de los clientes, pues no se puede supeditar lo que somos como pueblo a lo que los clientes (viajeros, inversionistas) quieren que seamos. La idea es comprender, identificar, saber cómo presentarnos ante el mercado es la base principal de nuestro que hacer.

La forma en que los negocios y organizaciones se adapten o contrarresten los factores que representan un riesgo y capitalice aquellos que son una oportunidad para su desarrollo, serán determinantes para su éxito.

En el caso del SMV, los ámbitos de mayor influencia que habrá que analizar en el nivel del hábitat biocultural son: el desarrollo territorial, la generación y gestión del conocimiento, el nivel de desarrollo de experiencias turísticas, de ocio y entretenimiento, los productos, servicios e insumos que permitan integración de cadenas productivas, la atracción de inversión y talento, y la gobernanza en red.

## 5 Sistema de Manejo de visitantes

El turismo está inmerso en un complejo sistema dinámico en el que interactúan componentes físicos, geográficos y biológicos, pero también económicos, culturales, emocionales y tecnológicos que se afectan y se modifican unos a otros.

El Sistema de Manejo de Visitantes tiene como finalidad **utilizar conscientemente a los flujos de visitantes como elementos dinamizadores** y al turismo como eje articulador de una cultura sistémica, participativa, capaz de autoevaluarse, administrar el cambio y generar un proceso de mejora continua.

Lo denominamos un sistema y no un modelo porque no es una plantilla estandarizada, sino la integración de una serie de instrumentos y herramientas que hemos incorporado y probando en campo por más de veinte años para trabajar **desde lo local** en función del contexto y las necesidades particularidades de cada localidad.

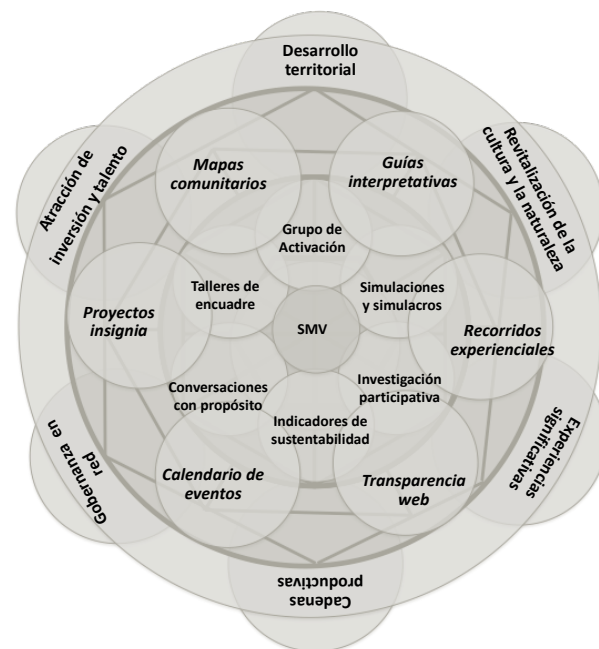
La implementación del SMV tiene influencia en diversos ámbitos que conforman el hábitat biocultural de los destinos, principalmente: el desarrollo territorial, la revitalización de la cultura y la naturaleza, la generación y gestión del conocimiento, el diseño de experiencias significativas tanto para los turistas como para los anfitriones, la integración de cadenas productivas, la atracción de inversión y talento, y la gobernanza en red.

Las herramientas del sistema se conciben en dos dimensiones:

- **Herramientas colaborativas de investigación, planificación y aprendizaje:** [grupo de activación](#), talleres de encuadre y diseño participativo, simulacros y simulaciones, entrevistas, investigación y evaluación participativa y transparencia web.
- **Instrumentos de gestión:** mapeo comunitario, guía de interpretación comunitaria, recorridos experienciales, TIC, proyectos insignia, 6cartelera de eventos.

Los resultados de la implementación del SMV son una combinación entre productos tangibles e intangibles que generan sinergias productivas e impactos medibles desde el primer momento de la

Diagrama del Sistema de Manejo de Visitantes





intervención y se integran de manera circular, pues su implementación no es lineal, ni jerárquica, sino iterativa.

## 5.1 Herramientas colaborativas de investigación, planificación y aprendizaje

Las seis herramientas de investigación, planificación y aprendizaje del SMV han probado su eficiencia para identificar de manera efectiva la situación actual y la situación deseada, reconocer oportunidades de mejora y establecer objetivos de desarrollo; proponer soluciones a corto, mediano y largo plazos, impulsar el desarrollo integral de las personas y fortalecer los vínculos comunitarios.

A través de ellas se diseña el concepto rector, se deciden las expresiones identitarias, se reconoce el hábitat biocultural y se generan los distintos instrumentos de conducción de visitantes que forman parte del sistema.



### 5.1.1 Grupo de activación, un equipo para gestionar el cambio

El primer paso para implementar un SMV es integrar un grupo de activación que sea capaz de diseñar estrategias, convocar a los actores locales y poner en marcha las acciones necesarias para su implantación y desarrollo. El grupo se integra por personas cuyo liderazgo técnico, moral y operativo permitan identificar temas de interés común y llegar a acuerdos. Esto facilitará contar con su apoyo para implementar los distintos componentes del proyecto.

Para crear y fortalecer al grupo de activación es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Identificar e invitar a personas reconocidas como líderes morales de su comunidad y a personas con habilidades técnicas y operativas para implementar las herramientas del SMV.
- Acordar la estructura operativa del grupo, las reglas y los procesos de toma de decisiones para incorporar iniciativas de abajo hacia arriba.
- Construir en conjunto el [concepto rector](#) del sistema, determinar las [expresiones identitarias](#), analizar el hábitat biocultural y establecer una agenda que incorpore programas y proyectos

individuales y colectivos relacionados con el fortalecimiento de la cadena de valor del turismo en la comunidad. Para facilitar el trabajo conjunto se utilizan talleres de encuadre, e investigación participativa.

- Desarrollar procesos de seguimiento, evaluación y retroalimentación.
- Impulsar esquemas de diálogo y colaboración.

Recomendaciones y consideraciones:

- Aunque cada comunidad tiene condiciones y características únicas, que hacen necesario establecer mecanismos de colaboración diferentes, es deseable que los integrantes del grupo de activación sean representantes de las principales instituciones, organizaciones y sectores que inciden en el desarrollo del SMV, entre los que suelen estar:
  - Gobierno local, especialmente oficiales de turismo, cultura, medio ambiente y desarrollo social.
  - Asociaciones civiles, políticas y religiosas que inciden en el desarrollo comunitario.
  - Instituciones educativas y organizaciones de desarrollo de capacidades.
  - Empresas y emprendimientos de alojamiento y restauración.
  - Productores y comercializadores de bienes y servicios emblemáticos como artesanos, artistas, agricultores y gestores culturales.
  - Transportes, guías locales y operadores turísticos.
  - Espacios recreativos y patrimoniales.
  - Organizaciones locales relacionadas con el desarrollo sostenible.
  - Tiendas y comercializadores.
  - Instituciones de apoyo a nivel nacional y regional.
- Establecer una estructura flexible permitirá integrar nuevos miembros en la medida que se identifica la necesidad de crecer en los procesos de planificación y gestión continuos.
- La primera responsabilidad del grupo será identificar y proponer el concepto rector y las expresiones identitarias del destino, por lo que sus integrantes requerirán un proceso de formación y aprendizaje en el que se identifiquen claramente los beneficios individuales y colectivos de los miembros.
- Para lograr objetivos de manera escalonada y generar sentido de logro y apego al grupo, es deseable establecer y alcanzar objetivos pequeños que detonen la acción enfocada y den impulso al grupo para escalar sus compromisos hacia objetivos más complejos y ambiciosos.
- Fomentar reuniones periódicas cara a cara entre las partes interesadas aumenta la posibilidad de establecer asociaciones y redes sólidas que tengan el potencial de promover el debate, la negociación y la creación de propuestas mutuamente aceptables sobre cómo debería desarrollarse el destino.
- Utilizar tecnologías de comunicación hace más sencillo y práctico operar de manera transparente y efectiva.

Los grupos de activación participativa contribuyen a:

- Reconocer recursos y metas comunes.
- Deliberar, negociar y generar consensos.
- Diagnosticar problemas y trazar cursos de acción para resolverlos.
- Involucrar a las personas en la toma de decisiones y acciones específicas.
- Convocar actores relacionados con temas particulares.
- Generar herramientas de gestión.

### 5.1.2 Talleres de encuadre para planificar juntos

Los talleres de encuadre se llevan a cabo a través de técnicas participativas que permiten informar y propiciar el aprendizaje de la comunidad a la vez que recopilan información práctica y emocional sobre temas específicos. Casi todas las personas aprendemos mejor y somos más creativos cuando interactuamos en grupos y ésta técnica facilita la interacción.

Los talleres ayudan a crear una atmósfera de negociación informada que facilita la toma de decisiones, generar consensos y motiva la apropiación de conceptos, metodologías, actitudes y acciones necesarias para implementar SMV.

Durante los talleres se utilizan las siguientes técnicas didácticas y de concertación:

- Exposiciones de información conceptual, metodológica y práctica apoyadas con material visual de alto impacto sobre temas que rompen viejos paradigmas y promueven una conciencia sistémica y participativa.
- Ejercicios prácticos diseñados para facilitar el aprendizaje y la aplicación práctica de lo aprendido de acuerdo con la experiencia y las necesidades de cada grupo.
- Dinámicas participativas que fomentan la integración, facilitan el análisis de los recursos individuales y colectivos y promueven llegar a acuerdos productivos para todos y cada uno de los participantes.
- Lluvia de ideas que facilita la innovación y el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema determinado en un ambiente relajado. Lo más importante es aplazar el juicio sin valorar los comentarios de los participantes y dejar que la mente de cada uno relacione ideas y las exprese sin bloqueos.
- Narrativa significativa que utiliza técnicas de cuenta cuentos o de construcción de historias que hoy nos ha dado por llamar *story telling*, que permiten conectar emocionalmente con experiencias vividas desde el relato, combinando diferentes recursos narrativos.

Los talleres proporcionan un espacio abierto para expresar opiniones y sentimientos, donde los participantes comparten puntos de vista, identifican consensos y disensos, establecen posiciones y llegan a acuerdos para utilizar las herramientas de SMV e incorporar alternativas de desarrollo según las realidades locales.

El análisis enfocado a temas específicos durante cada taller permite a los participantes profundizar en la comprensión de los significados y el imaginario local. En cada caso se analizan las necesidades, deseos y perspectivas sobre el destino y los actores clave.

Recomendaciones y consideraciones:

- Vincular los temas de los talleres con las herramientas de gestión del SMV de manera escalonada:
  - Concepto Rector y expresiones identitarias
  - Plan de implementación
  - Análisis del hábitat sociocultural
  - Mapeo comunitario
  - Guía de interpretación comunitaria
  - Diseño e innovación de productos
  - Páginas web y redes sociales
  - Calendario de eventos
  - Set de indicadores

- Incorporar los nuevos conocimientos, experiencias y resultados a la página web que funciona como repositorio para administrar y acceder a la información recabada y los acuerdos generados.
- Identificar en cada taller acciones insignia de fácil implementación y alto impacto que genere en los participantes un sentido de logro que impulse el entusiasmo y compromiso de los participantes.

Los talleres de planeación participativa contribuyen a:

- Explorar, aprender y comprender conceptos y posibilidades.
- Reconocer recursos y metas comunes.
- Deliberar, negociar y generar consensos.
- Diagnosticar problemas y trazar cursos de acción para resolverlos.
- Involucrar a las personas en la toma de decisiones y acciones específicas.
- Convocar actores relacionados con temas particulares.
- Generar herramientas de gestión.

### **5.1.3 Conversaciones con propósito, para reconocernos y ponernos de acuerdo**

Las conversaciones con propósito permiten entablar un diálogo y profundizar en la exploración de las percepciones, posiciones y opiniones mutuas para identificar elementos emocionales y racionales que constituyen barreras y motivaciones de los interlocutores, proporcionando información oportuna para identificar situaciones que no se expresan públicamente por diferentes razones.

Como la mayoría de las metodologías de entrevista, se basan en una guía de tópicos semiestructurada, que se usa como una lista de verificación sobre los temas a tratar en lugar de un cuestionario formal, pero permite que los participantes sesionen, aprendan y concilien temas específicos para orientar las acciones y conocer los avances de la implementación del SMV.

Recomendaciones y consideraciones

- Los participantes se seleccionan a medida que surgen las necesidades de cada proyecto, considerando el nivel de influencia de los diferentes interlocutores para implementar las diferentes herramientas de gestión del SMV.
- La guía de tópicos establece los temas a tratar y marca los lineamientos de la entrevista, pero no la limita.
- Se elige un moderador y un relator que apoye la sesión permitiendo a los participantes tener una conversación cordial y creativa que les permita salir de la caja, entrar en contacto con sus emociones, sensaciones y aspiraciones para proponer mejores cursos de acción, se establecen reglas y posturas de escucha activa.
- Al terminar la sesión, los participantes concluyen, anotan sus conclusiones y la comparten a través de las herramientas de transparencia web.

Las conversaciones con propósito contribuyen a:

- Establecer vínculos personales entre entrevistador y entrevistado.
- Profundizar en temas específicos relacionados con objetivos personales e intervenciones para implementar las herramientas del sistema.
- Identificar barreras y motivaciones emocionales y racionales.
- Proporcionar información oportuna.
- Reconocer temas específicos de interés relacionados con SMV.

#### **5.1.4 Simulaciones y simulacros, para practicar y conquistar**

En los simulacros, los participantes experimentan diferentes escenarios relacionados con experiencias reales e intercambian roles, lo que permite explorar distintas perspectivas y ponernos en los zapatos de otros para generar empatía y mejorar su capacidad de respuesta en situaciones no prevista. La práctica hace al maestro.

Los simulacros se llevan a cabo en tiempo real y en el lugar real en que sucederán los eventos. Las simulaciones se llevan a cabo en un ambiente controlado donde se plantea una situación específica con tiempos programados.

Las simulaciones y simulacros o juegos de roles se encuentran entre las herramientas más útiles para comprender, practicar, evaluar y probar comportamientos y estrategias.

Son útiles para planificar mejor y reaccionar de forma oportuna en diferentes situaciones, permitiendo a los participantes probar situaciones desde diferentes perspectivas crear y mejorar la experiencia, evaluar procedimientos y adquirir conocimientos prácticos que ayuden a tomar de decisiones, a desarrollar trabajo en equipo, coordinarse y fortalecer la capacidad empática.

Experimentar con diferentes escenarios relacionados con situaciones reales les permite a los participantes explorar y jugar diferentes roles, responder a circunstancias imprevistas y generar habilidades de control y respuestas a posibles desafíos.

La planificación y evaluación participativas de las simulaciones y los simulacros también ayudarán a los participantes a lograr o fortalecer sus habilidades de planificación y evaluación participativas.

La diferencia entre una simulación y un simulacro es que, en el primer caso, la situación se puede jugar en cualquier espacio, recreando e imaginando escenarios y guiones realistas para llevar a cabo el evento en un escenario físico diferente y con tiempo simulado, en el que los jugadores reciben nueva información sobre situaciones que pueden surgir en un momento dado en diferentes lugares. Los simulacros requieren una movilización real hacia el escenario físico donde la situación debe ocurrir y se lleva a cabo en tiempo real.

Recomendaciones y consideraciones:

- Centrar el ejercicio en promover la toma de decisiones de manera individual o colectiva.
- Intercambiar los roles ayuda también a generar empatía entre las personas que participan.
- Para preparar el ejercicio se construye un guión secuencial que servirá como hilo conductor describiendo situaciones lógicas y realistas. Se preparan los escenarios en los que se describen los hechos que permitirán explorar situaciones y reconocer los diferentes resultados en función de las distintas decisiones que se toman durante el ejercicio.
- Los roles se asignan y los resultados se evalúan en conjunto.

Los simulacros y simulaciones contribuyen a:

- Comprender, practicar, evaluar y probar comportamientos y estrategias. Generar autoconfianza, autocontrol y autoconciencia.
- Fortalecer la adquisición de conocimientos prácticos y habilidades.
- Facilitar respuestas a situaciones inesperadas.
- Mejore las capacidades y habilidades de toma de decisiones y mejorar la capacidad de trabajar en conjunto.
- Probar y validar la relevancia y efectividad de los planes, protocolos, procedimientos, directrices y otros mecanismos operativos para la gestión de visitantes.
- Mejorar la coordinación y la aplicación de técnicas específicas de gestión de riesgos que involucren a múltiples partes interesadas y organizaciones.
- Respuesta general de retroalimentación de grupos comunitarios e interesados
- Mejorar las habilidades de planificación y evaluación participativas

### **5.1.5 Investigación participativa para explorar el entorno**

Para gestionar el SMV es indispensable que quienes forman parte de la comunidad participen en la investigación y planeación necesarias para lograr los objetivos que se propongan juntos. Esto fortalece el sentido de pertenencia y observación de las personas que participan la implementación del SMV.

La planeación requiere de un proceso a través de cual se capacite a los involucrados en diferentes técnicas de investigación que se pueden usar para recopilar datos e información en distintas etapas de la implementación Sistema.

Impulsan la participación de los miembros del grupo de la comunidad y facilitan el análisis en equipo de los temas seleccionados, la triangulación y el aumentando la flexibilidad del proyecto.

La investigación participativa puede llevarse a cabo en campo o a través de información documental. La diferencia con otras fórmulas que suelen usarse donde los interventores externos, es que se realiza con la participación de actores locales para generar capacidades y habilidades de indagación y análisis de resultados.

Recomendaciones y consideraciones:

- El trabajo en equipo en la investigación participativa requiere establecer roles precisos, considerando en conjunto las habilidades y habilidades de los diferentes miembros del grupo de investigación.
- La triangulación es la recopilación intencional de información desde varias perspectivas diferentes y ayuda al grupo a aprender de los hallazgos y habilidades de los demás.
- La flexibilidad requiere aplicar protocolos menos rígidos y fomenta el cambio de técnicas y herramientas que fortalecen las habilidades de la comunidad con un objetivo claro. La estrategia debe estar bien planificada y aceptada por todos los participantes. Sin objetivos claros, existe el peligro de que el ejercicio no esté enfocado y conduzca a conclusiones confiables.
- Algunas de las técnicas que pueden utilizarse son:
  - Información documental
  - Observación de sitio
  - Entrevistas
  - Sondeos precensiales o web

- Cliente misterioso
- Grupos de enfoque

La investigación participativas contribuye a:

- Recopilar información de fuentes primarias.
- Fortalecer el trabajo en equipo y comprender las ventajas de distribuir responsabilidades y tareas para lograr resultados más eficientes.
- Generar debates respetuosos y percibir la riqueza de incluir diferentes puntos de vista.
- Aprender la importancia de establecer objetivos y protocolos comunes para lograr tareas específicas.
- Aumentar la eficiencia y efectividad de la recolección de datos.

#### 5.1.5.1 *Investigación documental*

Un proceso de investigación documental o de fuentes secundarias implica compilar, consultar, analizar y sistematizar información existente para aprovechar el conocimiento generado previamente sobre los temas relacionados con el proyecto, proporcionando información oportuna para identificar situaciones que no se expresan públicamente por diferentes razones, por ejemplo:

- Revisión de las principales actividades económicas y productos emblemáticos que definen la personalidad del lugar en que se llevará a cabo el proyecto cultural (características de la industria, agricultura, ganadería, educación, religión, folklor y otras actividades).
- Principales íconos culturales y/o naturales que aprecian o con los que se relacionan los públicos afines al proyecto (tangibles e intangibles).
- Revisión de elementos diferenciadores identificados o propuestos por gobiernos, organizaciones y empresas locales.
- Políticas, programas y proyectos que puedan ayudar o entorpecer el desarrollo del proyecto.
- Perfil y satisfactores de clientes, beneficiarios o interlocutores afines al proyecto.
- Tecnologías y metodologías que aporten elementos.

La información que se utilice debe tener en cuenta dos criterios básicos de pertinencia y confiabilidad.

- **Pertinencia:** Uno de los grandes retos de todo trabajo de investigación relacionado con el turismo radica en interpretar correctamente qué quiere decir la información, y por lo tanto que no dice, en particular la de carácter estadístico, para garantizar que la investigación se base en información adecuada.
- **Confiabilidad:** Para contribuir con los mejores elementos de juicio para la toma de decisiones, es fundamental tener la certidumbre necesaria de los datos o hechos que se incorporen a los análisis de información y utilizar únicamente información debidamente validada y acreditada.

#### 5.1.5.2 *Observación en presencia*

La investigación cualitativa generalmente se complementa con visitas de campo a los sitios en dónde se llevará a cabo el proyecto. La observación en presencia es un método cualitativo que permitirá incorporar la visión experta los gestores del proyecto y las preocupaciones de actores locales. El investigador tomará notas de campo, poniendo especial cuidado en identificar los siguientes factores:

- Accesibilidad
- Impacto de llegada
- Carácter del destino
- Sentimientos y sensaciones de los destinos
- Experiencias, servicios, productos o actividades diferenciadoras
- Hospitalidad y anfitriona
- Programas estatales o municipales implementados
- Infraestructura de apoyo y el potencial de inversión de los sitios.

#### 5.1.5.3 *Entrevistas*

Más allá de dimensiona el contenido de la entrevista, la intencionalidad principal de esta técnica, es adentrarse en la vida del otro para encontrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender sus gustos, motivos, satisfacciones, miedos, angustias o barreras, significativas y relevantes para el entrevistado.

El orden y la profundidad con la que se trate cada uno de tópicos dependerá del conocimiento, la experiencia y el interés de los diferentes entrevistados, por lo que el entrevistador privilegiará el discurso espontáneo y la lógica narrativa que siga el entrevistado.

Los entrevistados se seleccionan a medida que surgen las necesidades de cada proyecto, considerando el nivel de influencia de los diferentes interlocutores para implementar las diferentes herramientas de gestión del SMV.

La guía de tópicos establece los temas a tratar y marca los lineamientos de la entrevista, pero no la limita.

Los entrevistadores deben conocer la guía de tópicos y tenerla a la mano para orientar la entrevista, pero no seguirla al pie de la letra para dejar que la conversación fluya de forma natural.

Antes de comenzar la entrevista se establece contacto con el entrevistado presentándose de forma coloquial y cercana, y explicando los motivos y objetivos de la entrevista para generar confianza y enfocar la conversación. El entrevistador registra tanto las opiniones como las reacciones emocionales, actitudes y detalles de contexto que expresen los entrevistados, y no dará por entendidos los significados de las cuestiones expuestas por el entrevistado, repreguntando, solicitando ejemplos y motivos de sus opiniones.

En caso de que se requiera grabar las entrevista para tener un respaldo debe solicitarse permiso al entrevistado, probar la grabadora y monitorear la calidad de la grabación en distintos momentos para asegurar la calidad del audio.

Para el cierre de la entrevista se ofrece al entrevistado la posibilidad de ampliar algún tema y concluir la reflexión. La información que se genere debe anotarse de forma objetiva, veraz y fidedigna y para procesar los resultados de las entrevistas, se utiliza un esquema matricial, que permite la segmentación de informantes y opiniones desde diferentes perspectivas.



Los resultados de las entrevistas transcriben, se analizarán a partir de una matriz de correspondencias múltiples y se publican los resultados agregados para mantener la confidencialidad de los entrevistados.

Los entrevistadores establecerán una buena comunicación con los entrevistados y construirán un ambiente confianza para generar apertura de manera que puedan explorarse sentimientos, ideas e intenciones. Se trata de llevar a cabo una conversación, no un interrogatorio. Las preguntas detonadoras que se plantean más adelante, tienen por objeto ayudar al entrevistador a conducir a los entrevistados a explorar los temas identificados, permitiéndole hablar libremente, variando el orden de las preguntas y tópicos de acuerdo con la cadencia de la conversación.

Cada uno de los tópicos que se plantean en la guía se relaciona con los objetivos de este método de investigación. Los entrevistadores pueden utilizar las preguntas detonadoras para cambiar de tema si lo consideran necesario y utilizar las alternativas para profundizar en función del interés y conocimiento que los entrevistados muestren sobre un tema determinado en caso de que la conversación así lo requiera. La guía no representa un procedimiento para provocar un intercambio formal de preguntas y respuestas, sino un guión sobre temas generales que poco a poco se irán abordando, evitando hacer preguntas directas o cerradas que puedan representar una amenaza o sesgar las respuestas o las emociones de los entrevistados.

Las preguntas del entrevistador siempre estarán acompañadas de frases que inviten a la subjetividad y eviten en lo posible la repetición de opiniones sembradas en el entrevistado o su intimidación. Por ejemplo: “desde su punto de vista”, “usted qué opina sobre”, “de acuerdo con su experiencia”, “qué me cuenta sobre”, “que piensa al respecto de”, “que cree que”, “qué siente usted”, etc. Conviene utilizar frases que ha manifestado el entrevistado para empatizar con su forma de comprender el mundo, y reforzar sus opiniones con un lenguaje corporal que implique aprobación, respeto y comprensión. El entrevistador utilizará las preguntas detonadoras tomando en cuenta la profundidad con la que el entrevistado ha manifestado sus opiniones, ideas e intenciones respecto a cada uno de los tópicos identificados. Si el entrevistado se desvía hacia otro de los tópicos propuestos, el entrevistador le permitirá seguir platicando y modificará el orden de la entrevista.

#### *5.1.5.4 Cliente misterioso*

Se utiliza la técnica de cliente misterioso para conocer y comprobar la información de productos y servicios. Los productos o servicios son adquiridos por un informante que se comporta como un cliente y experimenta el consumo sin dar oportunidad a los actores que participan de sesgar su comportamiento al saberse observados por un consultor o investigador. Para aplicar esta técnica, se seleccionan personas que puedan pasar como incógnitas.

Tanto la información práctica y funcional como las percepciones del cliente son recabadas a partir de fichas técnicas que se comparan para conocer el nivel de anfitrionía, la calidad de los servicios y los procedimientos de entrega de los productos y servicios.

#### *5.1.5.5 Grupos de enfoque*

Los grupos de enfoque constituyen una técnica de investigación cualitativa que sirve para profundizar en las percepciones, valoraciones, coincidencias y conflictos de un grupo de interés.

La técnica consiste en reunir a un grupo de personas cuyo número aconsejable generalmente es de entre 6 y 14 personas, además de un moderador(a) quien estimula la discusión y regula la participación de los integrantes.

La mecánica consiste en plantear y estructurar una guía de tópicos abierta con objetivos específicos y convocar a las personas adecuadas. El moderador lanza una pregunta relativa al producto, la marca, la categoría o la manifestación cultural que se busca evaluar o definir y solicita a cada uno de los participantes exprese su punto de vista, defienda o patrocine sus opiniones en caso de ser opuestas a las que se han expresado anteriormente.

La idea es analizar y tomar en cuenta tanto la vehemencia con que alguien defiende su opinión y sus argumentos, como los razonamientos que logran que alguien cambie su punto de vista, por lo que es importante que el moderador mantenga activa la discusión permitiendo a cada uno expresar sus puntos de vista con autenticidad y libertad.

Para analizar los resultados se deben tomar en cuenta todos los pequeños incidentes, detalles, comentarios e incluso la comunicación no verbal para comprender las reacciones subconscientes de los participantes.

#### 5.1.5.6 *Sondeo*

El sondeo se lleva a cabo a través de un cuestionario cerrado, con preguntas predeterminadas que mantienen un orden. No se trata de sostener una conversación, sino de anotar expresamente las respuestas puntuales de los entrevistados.

Antes de aplicar el cuestionario, el entrevistador debe establecer contacto con el entrevistado, decir su nombre, por qué lo estás entrevistando y solicitar su apoyo: *“estamos buscando elementos que nos ayuden a identificar los elementos diferenciadores y motivadores de realizar viajes ecoturísticos, podría responderme unas preguntas, por favor?”*.

El entrevistador no dará su opinión a los entrevistados, pero teniendo en cuenta que pueden provenir de distintos contextos y niveles educativos, podrá aclarar los conceptos que sean pertinentes en caso de duda del entrevistado, anotando, en su caso, la aclaración que realizó al margen del cuestionario.

Los resultados del sondeo no tienen validez estadística, representan una orientación general sobre las opiniones de los entrevistados, pues se llevarán a cabo en un periodo de tiempo acotado. Sin embargo, los entrevistadores procurarán entrevistar a personas con diferentes rangos de edad (si existen en el destino) y de diferentes géneros (si existen en el destino).

Para facilitar el llenado del cuestionario, las tablas en que los cuadros están marcados con un círculo, requieren una sola respuesta. Las tablas en que los cuadros no están marcados, pueden recibir múltiples opciones.

Los cuadros para respuestas abiertas deberán llenarse con letra de molde y no contener abreviaciones. El sondeo web se realiza a través de herramientas tecnológicas que permiten tener mayor alcance y facilitan el análisis de información.

### **5.1.6 Indicadores de desempeño, una herramienta para evaluar el cambio.**

El diseño de indicadores que permitan evaluar los impactos que producen en la práctica las diferentes herramientas del SMV constituyen una de las oportunidades de aprendizaje más importantes en el largo plazo.

Para medir los impactos del turismo existen diversas metodologías internacionales, y prácticamente todas insisten en que cada comunidad tiene su lógica. Cuando desarrollamos los indicadores adaptando

los sistemas a la realidad local, no solo logramos medir, sino transmitir la importancia de la sustentabilidad, lo que hace posible tener un mejor lugar para vivir y atraer turistas más exigentes.

Hay muchos marcos de referencia para desarrollar indicadores de sustentabilidad, algunos de ellos se generan a partir de una visión institucional o territorial de gran escala (de arriba a abajo), y otros se desarrollan con base en las condiciones y capacidades propias de la comunidad e impulsan una visión de abajo hacia arriba.

Los ámbitos de medición que habrá que tomarse en cuenta al medir los impactos de las acciones que se lleven a cabo al implementar el SMV permiten a las personas que intervienen en el proceso adquirir conocimientos, evaluar diferentes enfoques e identificar la mejor manera de lograr sus objetivos, redireccionar sus estrategias con oportunidad, así como motivar el empoderamiento local y las mejores prácticas de las comunidades.

Algunos de los factores que se requiere tomar en cuenta al medir los impactos del SMV son:

#### 5.1.6.1 *Sociales*

- Vinculación de ciudadanos, empresas, organizaciones e instituciones locales
- Empoderamiento local a partir del establecimiento de responsabilidades y logro de metas
- Aprendizaje colaborativo y participación comunitaria
- Desarrollo y consolidación de redes locales

#### 5.1.6.2 *Económicos*

- Crecimiento y fortalecimiento de emprendedores y empresarios locales
- Diseño de productos más rentables, distributivos y responsables
- Aumento del gasto promedio y total de los visitantes
- Encadenamientos de las empresas turísticas con productores de insumos locales

#### 5.1.6.3 *Ambientales*

- Concientización y promoción de acciones para el cuidado del medio ambiente por parte de los actores locales
- Implementación de prácticas y tecnologías que provoquen eficiencia energética, manejo residuos, aprovechamiento de agua, reforestación, etc. Tanto en los proyectos privados como públicos, tanto en las empresas turísticas como relacionadas.

#### 5.1.6.4 *Innovación*

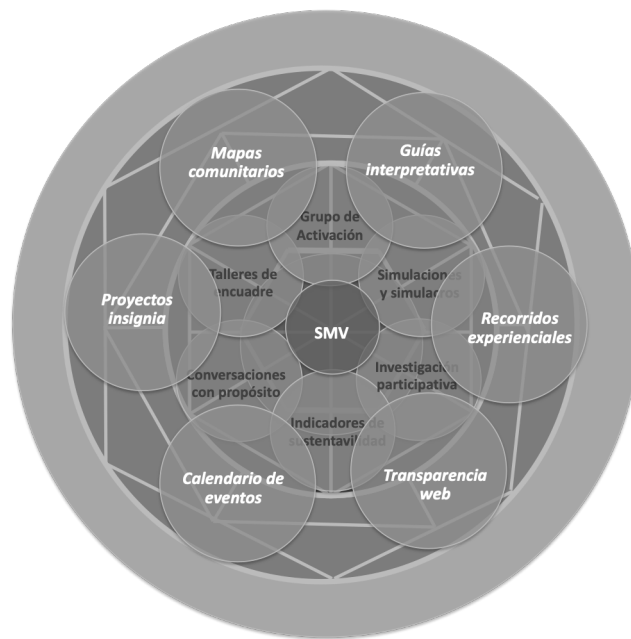
- Promover el uso de tecnología para mejorar la operación en los procesos de producción y servicios de los actores locales
- Aprovechar las tecnologías disponibles para mejorar la gestión local a través del uso de bases de datos, mecanismos de promoción vía Internet, aplicaciones para teléfono móvil, etc.

#### 5.1.6.5 *Turísticos*

- Mayor satisfacción de los visitantes y los anfitriones
- Generación de experiencias turísticas relacionadas con actividades productivas locales
- Aumentar el conocimiento de actividades y servicios locales y regionales por parte de los actores locales

## 5.2 Instrumentos de conducción de visitantes y gestión de destinos

Los siguientes instrumentos de gestión se relacionan entre sí para conducir a los visitantes antes, durante y después de su estadía. En el proceso de construcción se fortalecen los vínculos entre los miembros de la comunidad y se desarrollan capacidades de gestión local que garanticen la sostenibilidad del sistema.



Fuente: Identidad y Desarrollo

El proceso de implementación de cada componente es tanto o más importante que el resultado, pues el desarrollo es un proceso de cambio social a través de la participación, el aprendizaje y el empoderamiento, más que una secuencia de resultados aislados o concretos. El calendario de implementación se diseña en conjunto con el grupo de activación y con la información que se genera en cada caso se va nutriendo el conocimiento del grupo, utilizando herramientas de transparencia web. El proceso de uso de herramientas de administración no es lineal ni simultáneo, ya que cada

uno de ellos nutre a los demás y se construye a partir de la información y las habilidades reunidas a lo largo de su proceso de desarrollo.

### **5.2.1 Mapeo comunitario, para conocer el territorio**

Mapear es un poderoso proceso para analizar y comprender el espacio y entorno comunitario, identificar oportunidades y alentar a los involucrados a tomar acciones para mejorarlo y conducir a los visitantes.

Los mapas comunitarios se generan a través de talleres en los que se representa visualmente el espacio local, se cuenta la historia sobre la estructura física, el patrimonio local y regional, los puntos de interés, los productos y servicios de apoyo, se reconocen las interacciones vinculantes con otras localidades vecinas o centros de distribución regionales, se cuestionan las necesidades y oportunidades de desarrollo territorial, se analiza lo que es importante y lo que no es, colocando a las comunidades en una posición de poder que los invite a tomar decisiones con respecto a su desarrollo y establecer objetivos en la medida en que la comunidad experimenta cambios.

Los talleres de mapeo toman en consideración los diferentes ejercicios creados para alentar y apoyar el uso de la información para planificar el futuro, definir la capacidad de carga de cada punto de interés y las estrategias para diversificar los flujos turísticos, así como el interés de la comunidad en desarrollar ciertos espacios para el uso del turismo, o mantener algunos espacios comunitarios privados que promuevan el control de la comunidad sobre su territorio. La precisión no es crucial en las primeras etapas del proceso, ya que el objetivo es utilizar y desarrollar la experiencia y el conocimiento de la comunidad. El tiempo y los ejercicios durante los talleres son flexibles, definidos por las propias comunidades, ya que los resultados dependen de los problemas que surjan durante el proceso de mapeo y de cómo las comunidades o los participantes deciden explorarlos y gestionarlos.

Como complemento de los talleres se llevan a cabo procesos de investigación participativa y simulaciones en los que los miembros de la comunidad exploran su territorio disfrazados de turistas con diversos perfiles y motivaciones para buscar dentro de la propia localidad o el territorio adyacente otros puntos de vista.

Los resultados de los ejercicios brindan a los miembros de la comunidad un mayor conocimiento sobre sus atracciones y oportunidades de desarrollo y sirven como información para diseñar mapas de turismo, pero lo más importante es que los resultados podrían mejorar el diálogo con las partes interesadas del estado sobre temas de políticas, utilizando información sólida que puede ampliar las opciones disponibles y asegúrese de que los proyectos se basen en la realidad, por lo que el mapeo de la comunidad no es un proceso rápido. Se necesita paciencia y preparación, ya veces lleva tiempo preparar la información y llegar a un acuerdo, pero el objetivo del proceso de mapeo no es tener un mapa, sino promover el cambio social, el orgullo local, el sentido de logro y el empoderamiento.

La relación previa y la familiaridad con la comunidad son esenciales para poder guiar la discusión a temas relevantes detectados anteriormente, aunque los facilitadores deben estar preparados para seguir un camino diferente de comprensión a medida que los miembros de la comunidad utilizan la experiencia de mapeo para encontrar temas relevantes relacionados con el desarrollo de la comunidad e identifican proyectos insignia.

Por lo general, los mapas están decorados con símbolos y emblemas locales elegidos por los participantes de acuerdo con el Concepto Rector que se genera en las primeras fases de implantación del Sistema.

Una o más partes interesadas de la comunidad son seleccionadas y calificadas con herramientas y habilidades para diseñar y administrar los mapas de turismo comunitario en formatos impresos y digitales en línea utilizando herramientas tecnológicas públicas basadas en los mapas de Google y otros paquetes de diseño gratuitos, para que puedan actualizar la información en una base regular.

El mapa digital se publica en la página web de la comunidad para proporcionar información a clientes potenciales y visitantes y puede ser actualizado por cualquier miembro de la comunidad con acceso y calificaciones para administrar la plataforma de mapas en línea. La versión impresa proporciona información a los visitantes que ya se encuentran en el destino y promueve actividades, productos y servicios locales para mejorar los gastos turísticos y la distribución de ingresos en la comunidad. Está diseñado con software libre en tamaños de papel estandarizados para promover la disponibilidad de mapas al poder imprimir mapas a pedido con precios accesibles.

### **5.2.2 Guías comunitarias, para explorar y comunicar los significados locales.**

Las guías de turismo generalmente se enfocan en los turistas, generando información de otros viajeros, investigadores y escritores, entre otros; sin embargo, rara vez se generan guías para promover el conocimiento entre los locales en los destinos turísticos. Pero generalmente los visitantes interesados en pequeñas comunidades rurales también están interesados en escuchar las voces de las personas que habitan una localidad.

Las guías recopilan y presentan información sobre sitios y lugares culturales y naturales, edificios y monumentos relevantes, leyendas, consejos, datos divertidos y otra información relevante. Pueden presentarse en forma de libros, tarjetas de interpretación que se diseñan con información sobre las distintas actividades productivas que se desarrollen como productos o servicios turísticos, de manera que faciliten su explicación y entendimiento por parte de los visitantes y los locales que no sean expertos en la actividad.

Las guías de interpretación comunitaria es una herramienta para que las comunidades exploren su entorno, antecedentes e historia, con la excusa de comunicar lo que piensan sobre dichos temas a los visitantes, y en realidad será una herramienta útil para que los visitantes entiendan y se familiaricen con la localidad y la comunidad misma.

Las guías comunitarias están escritas en primera persona por miembros de la comunidad, lo que no solo representa un estilo literario, sino una manera de expresar lo que es importante para los habitantes locales, es también una forma de comunicar significados y sentimientos, por lo que además de fortalecer las habilidades de planificación participativa, ayuda a los miembros de la comunidad a manifestar diferentes puntos de vista de manera respetuosa y personal, incluyendo los aspectos interculturales del desarrollo de la identidad dentro de la comunidad.

Teniendo en cuenta que la cultura local no es estática, el fenómeno unilineal no se puede aplicar de forma homogénea a todos los grupos que viven juntos dentro de la comunidad, la guía no debe intentar encontrar significados, historias o definiciones universalmente comunes, sino reconocer y expresar diferentes puntos de vista de manera que se convierta en un documento socialmente construido y subjetivamente situado.

La guía de interpretación comunitaria es un instrumento que debe llegar a los miembros de la comunidad tanto como a los visitantes, especialmente a los actores con mayor influencia en la localidad y al personal de contacto, que es una fuente principal de información para los viajeros y puede influir directamente en el consumo y los patrones de comportamiento de los turistas.

Dado que la objetividad y los «valores verdaderos» son construcciones más bien culturales basadas en parámetros personales filosóficos e ideológicos, que a veces son heterogéneos dentro de la comunidad, es bastante normal que surjan conflictos durante el proceso. En este sentido, la necesidad de trabajarlos para evitar la generalización, acomodar diferentes puntos de vista permite pensar que está bien pensar diferente y crear condiciones para respetar las diferencias. Estos conflictos también brindan la oportunidad de negociar para articular un discurso que interconecta opiniones individuales y grupales que refuercen construcciones culturales que puedan reflejar el significado y proponer a diferentes personas o grupos, brindar respuestas diferentes a las mismas preguntas y brindar a los visitantes una visión más amplia y más amplia experiencia enriquecedora.

La guía de interpretación le brinda a la comunidad la oportunidad de explorar conocimientos sobre el patrimonio natural y cultural de su comunidad, las actividades de entretenimiento y ocio y otra información relevante, promoviendo la revitalización cultural y ambiental y el disfrute local de sus comunidades, así como las actividades orientadas al turismo.

Por otro lado, una comunidad bien informada produce mejores impresiones de los visitantes externos y ayuda a proporcionarles información sobre las diferentes opciones y productos y servicios turísticos que se ofrecen en el destino.

### **5.2.3 Calendario de eventos, para detonar la acción**

Un evento es un acontecimiento o suceso en el que convergen un tiempo, un espacio y un motivo. Los eventos especiales han sido utilizados desde hace mucho tiempo para convocar visitantes, hacer relaciones públicas y los aprovechan para generar entusiasmo en los equipos de trabajo.

Diseñar un calendario de eventos tiene las siguientes ventajas.

- *Como producto principal* genera flujos turísticos derivados de la celebración del evento. Que suelen producirse en momentos muy señalados y durante un tiempo muy específico, por lo tanto tendrá que ser una cartelera bien programada y gestionada para que sea una herramienta de desarrollo turístico.
- *Como producto u oferta complementaria* Es decir no motiva flujos turísticos importantes, pero en cambio contribuyen a mejorar la calidad y a dar profundidad al resto de productos turísticos, y por tanto a aumentar la satisfacción del visitante, a alargar su estancia media, a aumentar el consumo turístico y reducción la estacionalidad.
- *Como generadores de imagen e impacto mediático:* Es en este campo en donde su efecto sobre el desarrollo turístico puede ser incluso mucho más importante que los anteriores. Todos asociamos determinado eventos a la imagen de un destino, pues es evidente el efecto mediático que los eventos generan para el destino.

Los eventos especiales requiere recursos humanos y financieros además de creatividad y generalmente se vinculan con uno de los siguientes formatos:

- Sociales y recreativos en los que los asistentes buscan convivir entre sí y pasar un buen rato.
- Académicos en los que los asistentes buscan aprender y en ocasiones convivir.
- Competitivos en los que los asistentes buscan demostrar sus habilidades en algún tema particular.

Los eventos coadyuvarán a:

- La generación de empleo.
- Generar mayor derrama económica.
- Provocar la estancia del turista.
- Focalizar el esfuerzo hacia mercados meta.
- Lograr un posicionamiento a nivel mundial.
- Romper con la estacionalidad.

#### **5.2.4 Recorridos experienciales, una herramienta para ordenar el territorio**

El turismo es un marcador crucial de la imagen de una localidad e influye en su funcionamiento no solo como destino turístico, sino también como espacio vital.

Diseñar circuitos y rutas que permitan y estimulen el caminar por la localidad para que los visitantes puedan tener una experiencia directa con el ambiente local, y ayuden a las comunidades a influir y conducir los flujos turísticos a lugares que consideren importantes a través de mapas y señaléticas que se vinculen con la identidad local y resaltando las principales rutas sugeridas por la comunidad a través del grupo de activación.

Es importante tomar en cuenta que los problemas relacionados con el tráfico generalmente no se resuelven, sino que se agravan por el desarrollo del turismo. La distribución espacial de edificios como edificios históricos, museos, teatros, parques y carreteras debe considerarse para planificar los flujos turísticos, y es común que estén ubicados dentro del centro de la localidad, y los flujos turísticos en esta área podrían interrumpir las condiciones de vida de los residentes de estas áreas, pero el turismo también puede proporcionar fuentes adicionales de ingresos, y mostrar a los visitantes los activos de la comunidad puede contribuir a aumentar el valor a los ojos de las comunidades.

Las rutas y circuitos deben incorporar lugares atractivos locales, motivar a los visitantes a consumir en lugares donde se ofrezcan productos locales y evitar espacios que la comunidad considere privados, como escuelas o lugares religiosos.

Para el desarrollo de los recorridos experienciales se utiliza y complementa la información generada durante los talleres de mapeo y las guías interpretativas, en las que se identifican los lugares más importantes identificados por la comunidad, así como dónde y cómo deben promover las reglas de comportamiento para espacios públicos, información del sitio, mensajes de bienvenida y despedida, guía de caminos, bicicletas y peatones y otra información que la comunidad considera importante.

Los recorridos experienciales se prueban y analizan mediante la realización de simulacros y simulaciones, en las que se explora tanto visitas guiadas como independientes, buscando alentar a los visitantes a seguir el liderazgo de la comunidad dentro de las localidades cualquiera que sea su modalidad y preferencia de viaje.

Dado que la ubicación de las señales motivacionales debe acordarse con las autoridades locales y las partes interesadas privadas, es una fórmula de promover la apropiación y colaboración del espacio por parte de los múltiples actores. El diseño, la producción y la instalación de señales utilizan en la medida de lo posible elementos y materiales locales, y son producidos por proveedores locales y regionales, con la participación y aprobación del grupo de liderazgo, promoviendo la expresión local y los diseños auténticos.

#### **5.2.5 Transparencia web, para administrar y compartir el conocimiento**



Las nuevas tendencias tecnológicas y la creciente velocidad de cambio han creado la necesidad de introducir nuevos métodos y prácticas para administrar y comunicar información y conocimientos entre las partes interesadas locales, las organizaciones de cooperación y los visitantes, descentralizando la toma de decisiones y permitiendo reaccionar a tiempo. El desarrollo de herramientas de gestión de destinos que incorporen el uso de herramientas digitales y redes sociales permite establecer mecanismos que faciliten el flujo de información y compartir el conocimiento de manera transparente y oportuna.

La transparencia web es un proceso dinámico que se basa en la construcción de una página web que de visibilidad, permita administrar el conocimiento, de manera que los participantes tengan una plataforma en la que incorporan los resultados de los distintos componentes del sistema. Una adecuada navegabilidad permitirá a diferentes usuarios conocer o profundizar en diferentes temas dentro de la misma plataforma.

Las redes sociales representan una de las principales herramientas de relación que se pueden utilizar entre hosts, invitados, consumidores, productores y proveedores de servicios.

Presentan la oportunidad de trabajar en estrategias conjuntas para el destino, una mayor participación e integración entre los empresarios locales, la comunidad y los viajeros antes, durante y después del viaje.

Al establecer vínculos personales entre la comunidad local y los viajeros que han consumido un producto o servicio y han compartido experiencias en un destino, la percepción de satisfacción posterior al viaje puede fortalecerse, estimulando la recomendación boca a boca entre los familiares y amigos de los visitantes.

La página web de la comunidad integra todos los componentes del SMV y otros contenidos desarrollados por la comunidad antes, durante o después de la implementación del SMV, lo que permite su difusión de manera integral.

Durante todo el proceso de intervención se comparten los resultados de cada fase a través de tecnologías interactivas en las que los interlocutores pueden consultar en tiempo real el estado de los proyectos y las últimas versiones de los entregables en versiones finales y editables.

El uso de una página web pública para compartir los hallazgos de SMV y administrar el conocimiento permite a la comunidad local desarrollar una forma transparente para comunicar lo que está sucediendo con respecto al proceso de SMV, y a medida que se alimenta la página web; es un punto de referencia para que los locales y los visitantes conozcan los activos y proyectos de la comunidad.

Se implementa un programa de aprendizaje para la administración y desarrollo de páginas web con diferentes partes interesadas de la comunidad para proporcionar herramientas y habilidades que aseguren la sostenibilidad del sistema.

Está diseñado en una interfaz de usuario gratuita y amigable para facilitar la administración de las partes interesadas locales e incorpora elementos y símbolos locales para mejorar el significado local basado en el concepto gobernante, y considera la incorporación de datos, información y conocimiento para facilitar la comprensión de las condiciones de la localidad y tendencias, comparar resultados y promover una cultura de colaboración entre los participantes en cada parte del proceso y cada proyecto específico.

## **5.2.6 Acciones y proyectos insignia para lograr y seguir**

Durante los procesos de intervención siempre se van identificando oportunidades específicas.

Algunas pueden ser aprovechadas tomando acciones concretas con resultados inmediatos, así que simplemente promovemos que se lleven a cabo para generar un constante sentido de logro.

Cuando son más complejas, apoyamos a las comunidades a concebir proyectos de inversión y generar las condiciones necesarias para realizarlos.

Para fomentar el aprendizaje colaborativo, el fortalecimiento de liderazgos locales y mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios del destino, se llevarán a cabo distintas actividades participativas y se promoverán acciones grupales e individuales para la aplicación de proyectos representativos con impactos directos en el desarrollo local y regional.

Se identifican los principales proyectos en curso en el destino y se diseñan nuevas propuestas empresariales y comunitarias vinculadas al concepto rector del. Los proyectos insignia están relacionados con:

- Producción de bienes y servicios culturales
  - Artesanías, música, pintura, eventos, etc.
- Servicios de hospedaje
- Alimentos y bebidas
- Información en sitio y señalización
- Disponibilidad, promoción y comercialización de la oferta local
- Promoción y comercialización
- Integración de productos agrícolas, pesqueros, industriales, etc.
- Diseño y embellecimiento urbano
- Promoción y mercadeo
- La puesta en marcha da el impulso inicial a la implementación del proyecto y es un momento clave para la asesoría y acompañamiento a quienes van a dar seguimiento al sistema y programa de trabajo para lograr la consolidación del destino.
- En esta etapa se convoca a los actores a realizar acciones de alto impacto emocional y funcional para dar estímulo al movimiento, la creación de un lenguaje y metodología común, la optimización y visibilidad de resultados y mayores sinergias.

### 5.3 Incidencia en el hábitat sociocultural

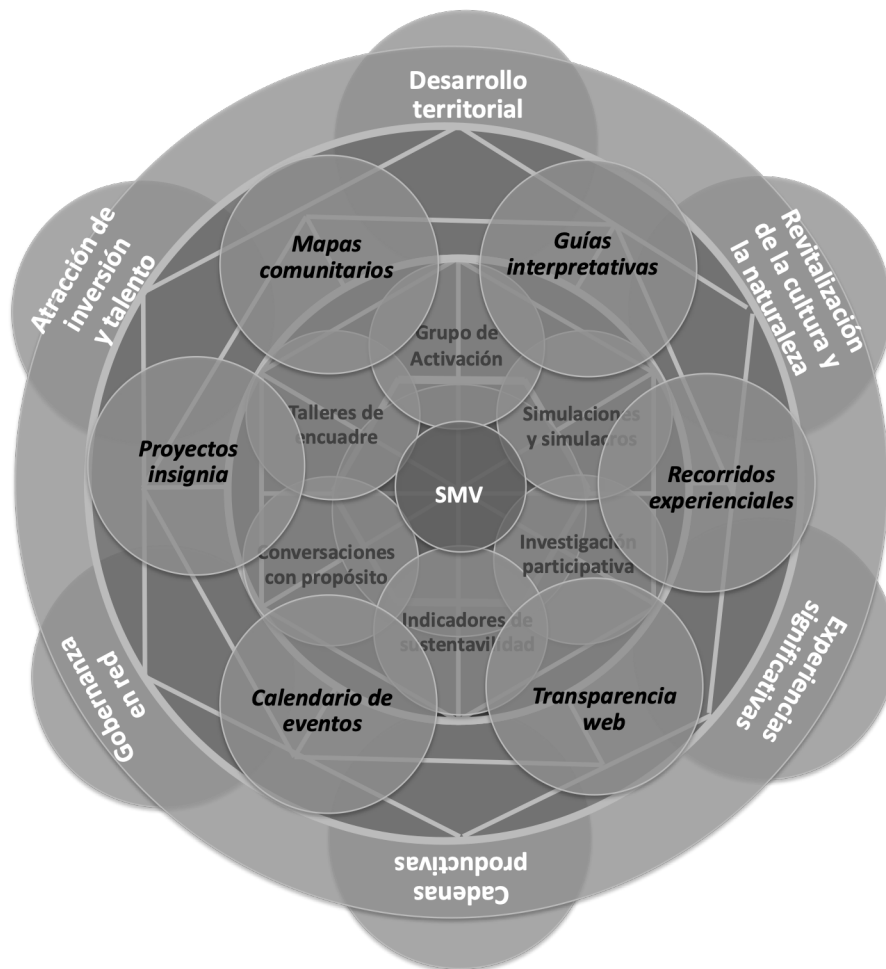
Decimos que el turismo no es un fin en si mismo, sino una herramienta para el desarrollo local. El Sistema de manejo de visitantes tiene como finalidad utilizar conscientemente a los flujos de visitantes como elementos dinamizadores y al turismo como eje articulador de una cultura sistémica, participativa, capaz de autoevaluarse, administrar el cambio y generar un proceso de mejora continua.

La implementación del SMV tiene influencia en diversos ámbitos que conforman el hábitat biocultural de los destinos, principalmente: el desarrollo territorial la revitalización de los ecosistemas y la cultura la generación y gestión del conocimiento, el diseño de experiencias significativas tanto para los turistas como para los anfitriones, la integración de cadenas productivas, la atracción de inversión y talento, y la gobernanza en red.

El pretexto de todo son los visitantes, pues hemos encontrado que ellos son el amigo o enemigo común ...lo que buscamos es que cada comunidad se haga cargo de ellos para para que gasten más,

para que tengan experiencias significativas y recomienden el destino, para minimizar sus impactos negativos pero además, para promover que desde el ámbito local, los pobladores se vayan haciendo cargo de planear su destino en el sentido más amplio de la palabra...

La finalidad del **Sistema de Manejo de Visitantes** no es solo pasear turistas que gasten más y se vayan más contentos, sino usarlos para provocar en las comunidades anfitrionas una cultura sistémica, participativa, capaz de autoevaluarse, administrar el cambio y generar un proceso de mejora continua, que fortalezca la cultura democrática, el estado de derecho y el desarrollo sostenible de México. El turismo es una herramienta poderosa, y que utilizando su fuerza dinámica de forma adecuada puede contribuir a resolver los grandes retos de las localidades y los países.



## 5.4 Proceso de implementación

Los entregables y técnicas de planeación en acción que se utilizan en el desarrollo de cada componente son:

Componente	Entregable	Técnicas de planeación en acción
Concepto rector, hábitat comercial y expresiones identitarias del destino	Documento estratégico que plantea las condiciones del hábitat biocultural, el sentido de trascendencia, identidad y valores de los participantes, la forma como se expresa en beneficios funcionales, emocionales, sensoriales, así como la identificación de proyectos insignia.	Investigación documental, talleres, entrevistas, sondeo web
Mapa participativo	Mapa web e identificación de proyectos insignia	Investigación documental, talleres, exploración de sitios, registro fotográfico.
Guía de interpretación	Guía electrónica de interpretación y versión para imprimir	Investigación documental, talleres, entrevistas, investigación participativa.
Diseño e innovación de productos.	Reporte de productos con innovaciones incorporadas.	Talleres, simulacros, simulaciones, entrevistas.
Sitio web del destino	Sitio web en producción Área privada de gestión para grupo de liderazgo. Área de promoción con directorio de productos y servicios turísticos.	Entrevistas, investigación documental, seguimiento de tareas de los participantes en línea.
Diseño de indicadores de sostenibilidad del destino	Carpeta de indicadores de gestión y resultados.	Investigación documental, talleres, investigación participativa.
Calendario de eventos y documentación de proyectos insignia	Documento estratégico con calendario de eventos y proyectos insignia identificados como oportunidades de inversión.	Talleres, simulacros, simulaciones y sesiones de planeación.
Reportes de implementación y seguimiento. *	Documentos estratégicos con información de avances, resultados, beneficiarios y participantes..	Recopilación de medios de verificación de actividades y resultados.

## 5.5 Tiempos y movimientos

El tiempo aproximado de implementación de la primera fase del SMV es de nueve meses.

Una vez identificado el concepto rector de cada destino es posible implementar los componentes que lo hacen tangible en función de las decisiones del grupo de liderazgo, que participa de forma activa en el diseño del plan de seguimiento.

En este sentido, el orden en que se implementan los demás componentes puede variar en acuerdo con las necesidades y particularidades de cada destino.

<b>Componente / Mes</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Concepto rector del destino									
Mapa participativo									
Guía de interpretación									
Diseño e innovación de productos									
Sitio web del destino									
Diseño de indicadores de sostenibilidad									
Calendario de eventos y documentación de proyectos insignia									
Estrategia de seguimiento									