

Diseño operativo para la Secretaría de Turismo

con relación a la promoción de Morelia como destino cultural

Yadira Noemí Rodríguez Martínez

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. yrodriguez.agenda@gmail.com

Daniela Arias Torres

Secretaría de Educación del estado de Michoacán. econ_daniela_09@yahoo.com.mx

Resumen

El artículo presenta una serie de elementos que permiten determinar cómo debe llevarse a cabo el diseño operativo de la Secretaría de Turismo como Dependencia rectora de la actividad turística en el municipio, es decir, los aspectos que debe considerar para la promoción de Morelia como destino cultural. Para ello, se utilizó el método de jerarquías analíticas de Saaty, a través del cual se estableció, en primer lugar, y el más importante, el diseño de una Política Pública Turística (61%); en segundo lugar, la actualización de los instrumentos normativos (21%); y en tercer lugar la modificación de la Estructura Orgánica (18%).

Las autoras agradecen la revisión y sugerencias de dos dictaminadores anónimos. Cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva de las autoras.

Fecha de recepción:
27 de marzo 2019
Fecha de aprobación:
16 de mayo 2019

Palabras clave: Política Pública, Turismo, Producto Turístico, Estructura Orgánica, Instrumentos Normativos.

Clasificación JEL: H11, H83

Introducción

El turismo, como actividad terciaria, representa un importante detonante para la economía del municipio de Morelia, posee una gran riqueza cultural basada en historia, edificios emblemáticos y la denominación de su Centro Histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad desde 1991. En Morelia, la instancia encargada de promoverlo es la Secretaría de Turismo municipal, la cual debe fortalecer su promoción como uno de los destinos culturales más importantes a nivel nacional, para ello se importante determinar qué elementos son fundamentales en su diseño operativo tales como la actualización de los instrumentos normativos, el diseño de una política pública turística y la modificación de su estructura orgánica.

Esta investigación plantea la necesidad de crear una política pública cuyo objetivo principal sea la promoción de Morelia como destino turístico-cultural, posteriormente se considera necesario llevar a cabo la actualización de los instrumentos normativos, la cual conllevaría a la modificación de la estructura orgánica de la Dependencia para el adecuado cumplimiento de la política pública.

Es fundamental que el destino Morelia tenga una oferta turística diversificada, basada en la identidad cultural del municipio, a fin de fortalecer la ya existente, para incrementar la demanda turística, mejorar las condiciones de los prestadores de servicios turísticos, consolidar la imagen del destino y lograr el posicionamiento de Morelia como uno de los mejores destinos culturales a nivel nacional e internacional.

Contexto turístico en el municipio de Morelia

De acuerdo con lo establecido en el Estudio de Política Turística de México, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México tiene un modelo bien establecido de desarrollo turístico que se ha beneficiado gracias a una inversión pública significativa, para aprovechar el clima natural del país y los recursos costeros. La atención durante las últimas cuatro décadas se ha centrado en el impulso de complejos de costa altamente concentrados, lo que a su vez se ha reflejado en la demanda turística, la comercialización y la promoción.

No obstante lo anterior, es poco probable que dicho modelo siga sosteniendo la actividad turística en nuestro país, por ende, resulta necesario generar otros modelos turísticos con menor vulnerabilidad y con mayor certeza para la actividad turística; por lo tanto, el turismo cultural representa una excelente opción ya que permite el adecuado aprovechamiento de atractivos de corte cultural tangibles (edificios, monumentos, sitios arqueológicos, etc.) e intangibles (costumbres y tradiciones).

El gobierno juega un papel definitivo en el crecimiento de la actividad turística de México, pues es quien tiene la obligación de crear políticas públicas, así como el marco de acción legal y financiero, que el turismo requiere para su desarrollo (Magaña, 2009, p. 518). El Estado, principalmente, puede proveer al turismo de infraestructura y “puede igualmente controlar la “industria” y sus actividades, en virtud de lograr que las actividades y los estándares de seguridad se mantengan en el interés público” (Magaña, 2009, p. 518). Además, el gobierno debe generar estructuras administrativas capaces de diseñar productos turísticos efectivos a partir de recursos naturales, costumbres, tradiciones y gastronomía, entre otras; pero además debe impulsar su promoción, financiamiento y estudios relacionados con los mismos.

Siguiendo a Elliot “el gobierno debe involucrarse en el turismo no sólo viéndolo como una industria lucrativa; sino también como experiencia educativa y cultural tanto para los turistas como para la comunidad receptora. El turismo no sólo tiene impacto económico, sino medioambiental y en la cultura local” (citado por Magaña, 2009, p. 518). Por lo anterior, resulta fundamental que el gobierno se inmiscuya más, no sólo por los resultados cuantitativos sino también por el impacto cualitativo que esta actividad tiene en la sociedad tales como: seguridad, bienestar social, cultura turística local y mejoramiento de los servicios públicos, entre otros, es decir, debe existir transversalidad entre los entes públicos de los tres niveles de gobierno, así como vinculación constante con el sector privado y organizaciones no gubernamentales en pro de la actividad turística.

Dentro de la Secretaría de Turismo, del ayuntamiento del municipio de Morelia, durante la administración de septiembre de 2015 al mes de agosto de 2018, las acciones y recursos en materia turística se destinaron principalmente a segmentos tales como: el turismo de romance, congresos y convenciones, apoyos a terceros para la realización de ferias y festivales y acciones de promoción en medios impresos y digitales, por lo que las actividades enfocadas al turismo cultural así como el presupuesto destinado al mismo, representó un monto poco significativo considerando el potencial que tiene Morelia como destino cultural. Lo anterior, obedeció a tres factores principales:

- Falta de actualización de los instrumentos normativos para la promoción eiciente de Morelia como destino cultural. Los instrumentos normativos que regularon la actividad turística del municipio en el periodo 2015-2018, no fueron diseñados contemplando la promoción de Morelia como un destino turístico de corte cultural.
- Falta de una política pública turística para la promoción de Morelia como destino cultural. A la fecha, las políticas públicas desarrolladas en materia turística no son integrales y en consecuencia sus resultados son poco favorables, especialmente para la comunidad receptora. Por lo anterior, es necesario que su creación sea multidisciplinaria e integral, es decir, que considere factores económicos, políticos, culturales, geográficos, ambientales y recreacionales entre otros. Una política pública turística efectiva, debe combinar elementos tangibles e intangibles del destino Morelia con dos inalidades principales:

1. Ofrecer beneficios económicos, sociales, culturales y medioambientales a la comunidad moreliana a partir de la actividad turística.
 2. Cumplir con las expectativas y motivaciones de los visitantes y turistas.
- Falta de una Unidad Administrativa específica dentro de la Secretaría de Turismo cuya función principal sea la de posicionar a Morelia como destino turístico-cultural a nivel estatal, nacional e internacional.

De acuerdo con Magaña (como se citó en Magaña, 2019, p. 529) la concepción adecuada del término producto turístico es un conjunto de beneficios integrales, de proporciones y beneficios cuantitativos y cualitativos; sin embargo, hasta ahora el gobierno municipal considera al turismo como generador de recursos económicos, por lo tanto, las estrategias y acciones desarrolladas para el destino Morelia se encuentran acotadas a la generación de resultados meramente cuantitativos, especialmente los económicos, dejando de lado los aspectos sociales, culturales y medioambientales.

Entre los entes públicos municipales involucrados en la problemática se encuentran:

- Secretaría de Turismo. Dependencia rectora de las estrategias y acciones encaminadas al adecuado aprovechamiento de la actividad turística; sin embargo, las atribuciones establecidas dentro de su marco normativo son genéricas lo que fomenta la discrecionalidad de los servidores públicos al momento de ejecutar acciones o actividades, dejando de lado aquellas indispensables para la promoción de Morelia como destino cultural, limitándose al cumplimiento superficial de las atribuciones relacionadas con el turismo cultural.
- Sindicatura municipal. En virtud de que se encarga de asistir y proponer las acciones concretas de mejora regulatoria para el gobierno municipal, por lo tanto, las actualizaciones normativas necesarias para la promoción de Morelia como destino cultural deben desarrollarse de manera coordinada con la Secretaría de Turismo.
- Instituto Municipal de Planeación de Morelia (IMPLAN Morelia MX). Organismo responsable de coordinar el proceso de planeación del desarrollo integral del municipio, incluyendo a los sectores público, social y privado, en la construcción de una visión de largo plazo y mediante el impulso de la sustentabilidad y competitividad, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los morelianos.
- Secretaría de Efectividad e Innovación Gubernamental. De conformidad con lo establecido en el Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, Michoacán, esta Dependencia podrá revisar que las entidades ajusten sus planes y programas al Plan de Desarrollo Municipal, además de que se ejecuten sus presupuestos de acuerdo a programas que cumplan con objetivos y metas medibles y acordarán con sus titulares acciones de mejora.
- Comisión de Educación Pública, Cultura y Turismo. Ésta debe presentar al Ayuntamiento para aprobación, en su caso, las iniciativas de reglamentos de su competencia. Por lo tanto, la Secretaría de Turismo debe someter a su aprobación

la o las políticas públicas que sean pertinentes para la promoción de Morelia como destino cultural, para que se lleven a cabo las actualizaciones necesarias al marco normativo y la modificación de su Estructura Orgánica.

Si bien, las acciones y actividades en materia turística que se han emprendido durante los últimos años han tenido un impacto positivo en el municipio gracias a la proyección del destino y al incremento en el número de turistas que han arribado a Morelia, también es cierto que resulta necesario encausar dichas acciones, para contribuir a lograr una identidad definida del destino.

Dicha identidad no puede estar basada en productos o servicios turísticos que buscan adentrarse en mercados para los que aún Morelia no está preparada, ya sea por factores socio-culturales, de infraestructura turística o de capacidad en su planta turística, sino partiendo de la riqueza cultural que tiene el destino y diseñando todo un concepto de identidad turística cultural, que permita posicionarse en el mercado nacional e internacional, pero sobre todo que mantenga una continuidad que permita la clara promoción del destino Morelia a partir de una imagen y concepto definido, con base en su identidad cultural, que independientemente de los cambios en la administración pública se mantenga a fin de conservar el posicionamiento logrado y dar continuidad a las acciones para potencializarlo.

Situación de la Secretaría de Turismo de Morelia durante el periodo 2015-2018

Con relación a los instrumentos normativos municipales, es importante la expedición de reglamentos que permitan una adecuada regulación de la actividad de que se trate y que para este caso es la actividad turística, especialmente para el segmento de turismo cultural.

Para el caso de la Administración 2015-2018 fue necesario que, al iniciar, se llevara a cabo una revisión de los instrumentos normativos municipales por parte de las autoridades municipales, con la finalidad de focalizar los alcances normativos del gobierno y valorar el grado de adecuación y funcionalidad que tenía la normativa vigente al momento de su inicio en el año 2015 para regular las actividades cotidianas del ámbito municipal.

Partiendo del marco normativo aplicable, de las recomendaciones realizadas por la Contraloría Municipal como parte de la evaluación de control interno y con la finalidad de dar cumplimiento al indicador B.1.9.1. Marco normativo en materia de turismo de la Agenda para el Desarrollo Municipal, la Secretaría de Turismo llevó a cabo una serie de acciones enfocadas a complementar el marco normativo aplicable en materia turística, a partir de la elaboración y publicación de los instrumentos siguientes: Reglamento Interno y Manual de Organización de la Secretaría de Turismo; y el Programa de Desarrollo y Promoción Turística para el Municipio de Morelia y sus Reglas de Operación.

A continuación, se enuncian algunas deficiencias detectadas durante la revisión del

marco normativo aplicable respecto al turismo cultural:

- Respecto a las facultades conferidas al Titular de la Dependencia dentro del Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia Michoacán, estas se enuncian de manera general y en ninguna se hace referencia al turismo cultural.
- En lo referente a las atribuciones de las Direcciones sólo dentro de las conferidas en la Dirección de Productos y Servicios Turísticos se establece que “promoverá el turismo ligado al arte, la cultura y el folklore”.
- El tiempo transcurrido para la elaboración, autorización y publicación de documentos normativos complementarios es excesivo considerando la duración de la administración municipal que es de tres años.

No obstante, al realizar el análisis de las funciones conferidas en el Manual de Organización, muchas de éstas son respecto a la promoción de actividades culturales, las cuales, si bien tiene una vinculación con el turismo, no se especifica que sean actividades para potenciar el Turismo Cultural.

En relación al diseño de una política pública turística, no existe una con énfasis en el segmento de turismo cultural. La programación de la Secretaría de Turismo se ve reflejada en el Programa Operativo Anual (POA), sobre el cual se precisa lo siguiente:

- Un gran número de actividades, especialmente las relativas a festivales son subsidiadas por la Secretaría de Turismo mediante apoyo económico otorgado a través de Convenio de Colaboración, lo que significa que la Dependencia no genera festivales propios como productos turísticos.
- Las actividades que se incluyen en el POA buscan atender diferentes segmentos turísticos; sin embargo, los esfuerzos son aislados sin que representen la consolidación de un segmento específico a través de la innovación en productos y servicios turísticos.
- Existen actividades de corte cultural, que por el tipo de población a la que se encuentran dirigidas (generalmente habitantes de Morelia que buscan actividades de recreación) y dado su bajo impacto en el turismo, deben ser realizadas desde la Secretaría de Cultura, dichas actividades son: Época de Oro, Jaque Mate en la Calzada, Festival del Folklore, Haz del Centro tu domingo, Fortalecimiento de Bandas de Música del Ayuntamiento de Morelia, Festival del Títere, Domingo Natural, Verso y Redoble, Encuentro de Música Tradicional, Domingo de las Artes en las Tenencias, Juega más en el Centro Histórico, Experiencias Morelia, Foto Creativa Morelia, Morelia Gráfica.

Se determinó que durante la administración 2015-2018 sólo fueron incluidas un total de 13 de actividades enfocadas al turismo cultural (de las cuales 4 se realizaron de manera anual por el posicionamiento que han presentado), tal como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Análisis de Actividades programadas durante la administración 2015-2018

Actividad/ Año	Ejercicio Fiscal 2016 ¹	Ejercicio Fiscal 2017	Ejercicio Fiscal 2018
Total de Actividades Contenidas en el Programa Operativo Anual	24 actividades	75 actividades	48 actividades
Total de Actividades Subsidiadas ²	9 actividades	25 actividades	13 actividades
Total de Actividades propias de la Dependencia ³	15 actividades	50 actividades	35 actividades
Total de Actividades sobre Turismo Cultural ⁴	2 actividades	5 actividades	6 Actividades

Fuente: Elaboración propia con base en documentación consultada en la Dependencia

Nota¹: las actividades programadas para el ejercicio fiscal 2016 fueron establecidas de manera genérica por lo que varias actividades llevan implícitas otras que no fueron desagregadas, por lo tanto, el total de actividades establecidas es reducido respecto al 2017 y 2018.

Nota²: las actividades subsidiadas consisten en otorgar apoyos económicos, mediante Convenio de Colaboración.

Nota³: dentro de las actividades propias de la Dependencia se encuentran contenidas un gran número de actividades enfocadas a la promoción turística, al segmento de turismo de reuniones y recreativas para los morelianos.

Nota⁴: como parte de las actividades sobre turismo cultural se consideran: Impulso y Promoción de las Actividades Turísticas y Culturales de Morelia y Festivales Turísticos y Culturales (Día de Muertos, Semana Santa, Feria del Molcajete y Feria de la Catrina en el año 2016); Día de Muertos, Semana Santa, Feria de la Catrina, Feria del Molcajete y Actividades Culturales en el Centro Histórico y Tenencias (durante el año 2017); y Día de Muertos, Semana Santa, Feria de la Catrina, Feria del Molcajete y Recorridos por los lugares más emblemáticos e Innovación Artesanal (durante el año 2018).

Es importante mencionar que no existe un Programa Sectorial de Turismo derivado del Plan de Desarrollo Municipal 2015-2018, lo que significa que el único documento rector de la planeación en materia turística es lo contenido en el Plan de Desarrollo Municipal 2015-2018, lo que sin duda alguna genera ambigüedades al momento de llevar a cabo el desarrollo de acciones contenidas en los Programas Operativos Anuales.

En lo referente a la Estructura Orgánica se observa que no existen dentro de la Dependencia áreas específicas para la promoción de Morelia como destino cultural, así mismo las funciones respecto a este segmento particular no están claramente establecidas, lo que propicia la discrecionalidad respecto al establecimiento de acciones y actividades enfocadas a este segmento turístico.

Derivado del cambio de gobierno que se llevó a cabo en el año 2015, se modificaron las estructuras orgánicas de las dependencias y entidades del gobierno municipal, lo cual dio como resultado que la Secretaría de Turismo y Cultura pasara a ser única y exclusivamente Secretaría de Turismo, dejando de lado lo referente a cultura. Por lo anterior, y con la finalidad de compensar el hecho de que la parte cultural había quedado fuera, se creó el Departamento de Folklore, Cultura y Arte; sin embargo, realizando un análisis de las actividades que se han desarrollado dentro del citado Departamento se observó que éstas no representan en sí un impulso significativo de Morelia como destino cultural.

Las actividades desarrolladas a través del Departamento de Folklore, Cultura y Arte producen una atracción mínima de turistas, en virtud de que éstas en sí, no generan el

desplazamiento de visitantes y turistas al municipio, sino que simplemente representan una opción dentro de su itinerario.

Por ende, resulta fundamental realizar un replanteamiento de la Estructura Orgánica de la Dependencia, no sólo en cuanto a la denominación de las unidades administrativas sino también respecto a las funciones de éstas, para lograr la promoción de Morelia como destino cultural. En consecuencia, es fundamental la creación de un departamento con funciones enfocadas al segmento de turismo cultural, pero además deben existir funciones dentro de otros departamentos que coadyuven en el cumplimiento del objetivo de promocionar a Morelia como destino cultural.

A in de estar en condiciones de determinar los elementos estratégicos en el diseño operativo para la Secretaría de Turismo, con relación a la promoción de Morelia como destino cultural, fue aplicado el Método de Jerarquías Analíticas de Saaty tomando en consideración efecto, tiempo y costo para cada variable (véase tabla 2).

Tabla 2. Resultados de la aplicación del Algoritmo de Saaty

Objetivo General	Diseño Operativo		
Aspectos específicos	Efecto	Costo	Tiempo
	75.77	4.92	19.31
Elemento Estratégico	Actualización de los instrumentos normativos	Diseño de una Política Pública Turística	Modificación de la Estructura Orgánica
Aspecto Específico			
Efecto (Relevancia Relativa)	16.92	78.39	4.68
Costo (Relevancia Relativa)	69.87	5.98	24.15
Tiempo (Relevancia Relativa)	25.87	7.16	66.97
Relevancia Global	21.25	61.08	17.67

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación del Método de Jerarquías Analíticas de Saaty

Como resultado de lo anterior se obtuvo lo siguiente:

1. Respecto al efecto se observó que lo más conveniente es el diseño de una política pública turística, variable que obtuvo un 78.39%, con respecto al 16.92% de la actualización de instrumentos normativos y al 4.69% de la modificación de la Estructura Orgánica.
2. En lo referente a costo, la actualización de los instrumentos normativos representa el elemento estratégico con más bajo costo con un 69.87%, en relación al diseño de política pública y modificación a la estructura orgánica un 5.98% y 24.15% respectivamente.
3. En relación a tiempo, la modificación de la estructura orgánica representa el elemento estratégico que implica menor tiempo para en su implementación con un 66.97%, la actualización del marco normativo 23.87% y el diseño de política pública 7.16% respectivamente.

Considerando el efecto, costo y tiempo, el diseño de una política pública turística

representa en un 61.08% el elemento estratégico más importante en el diseño operativo para la Secretaría de Turismo, con relación a la Promoción de Morelia como destino cultural, seguido de la actualización de los instrumentos normativos con un 21.25% y finalmente la modificación de la estructura orgánica con un 17.67%.

Comentarios finales

El destino Morelia, posee importantes elementos culturales que, bajo una adecuada estrategia de promoción lograría mejorar el posicionamiento que tiene como destino cultural, a partir del aprovechamiento de sus atractivos para generar importantes beneficios económicos, sociales, culturales y ambientales.

Con la aplicación del algoritmo de Saaty, se obtuvo que el elemento estratégico para el diseño operativo de la Secretaría de Turismo en relación con la promoción de Morelia como destino cultural es la formulación de una política pública turística. Por lo anterior, se desarrollan una serie de recomendaciones, con base en las etapas que proponen Arias y Herrera (2013, pp. 54-59):

Definición del problema de la política pública.

De manera inicial fueron identificados los involucrados en la problemática, como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3. Análisis de Involucrados

Tabla 3. Análisis de Involucrados	
INVOLUCRADOS	CARACTERÍSTICAS
Beneficiarios Directos	Prestadores de servicios turístico: Hoteles, Restaurantes, Guías de Turistas, Agencias de Viajes, Organizadores de Viajes.
Opositores	Sectores políticos y empresariales con intereses diferentes a los del dirigente local.
Indiferentes	Grupo integrado por personas de extracto socioeconómico medio o medio alto, con recursos económicos para hacer turismo cultural en otros destinos turísticos.
Ejecutores (Directos e Indirectos)	Directos: Secretaría de Turismo de Morelia e Instituto de Planeación Municipal (IMPLAN). Indirectos: Entes Públicos Municipales, Estatales y Federales tales como: Secretaría de Cultura de Morelia, Secretaría de Turismo Estatal, Instituto Nacional de Antropología e Historia, Secretaría de Cultura Estatal y Federal, entre otros.
Beneficiarios Indirectos	Sociedad Moreliana

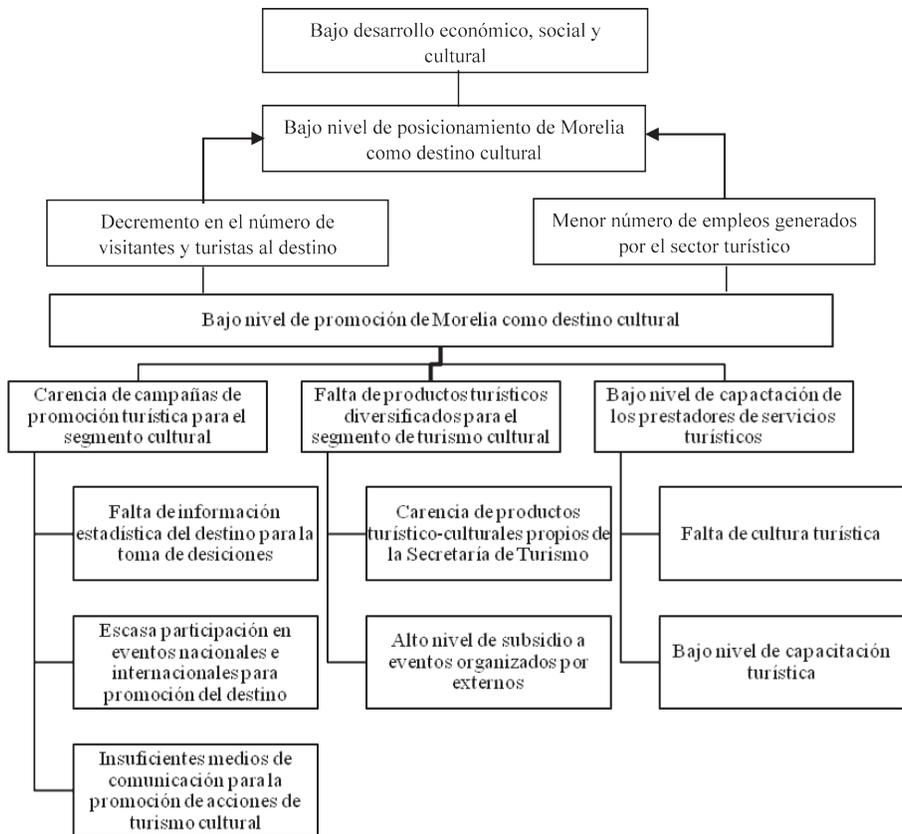
Fuente: Elaboración Propia

El siguiente paso es la identificación del problema central, por lo que se sugiere partir de un árbol de problemas como el que se establece en la figura 1.

Diseño de la política pública.

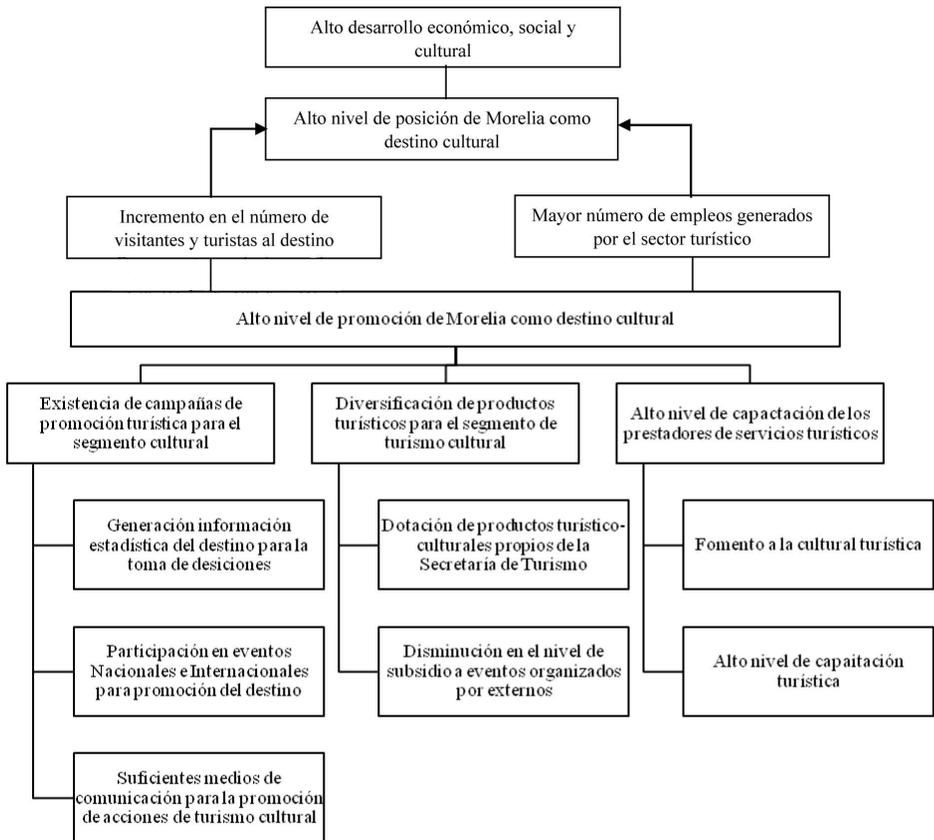
Una vez que se tiene claramente definido el problema central, las causas primarias y secundarias, así como los efectos, se lleva a cabo la construcción del árbol de objetivos, a partir del cual se podrán establecer las alternativas de solución al problema identificado (véase figura 2):

Figura 1. Propuesta de Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia.

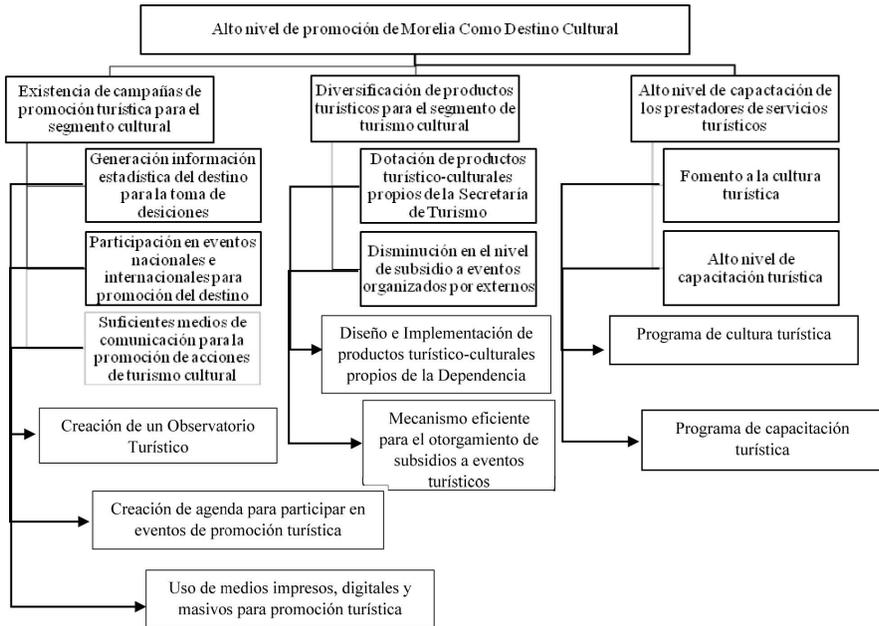
Figura 2. Propuesta de Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente, se analizan las alternativas de solución al problema (véase figura 3):

Figura 3. Alternativas de solución



Fuente: Elaboración Propia

Una vez establecidas las alternativas se procede a aplicar el método de jerarquías analíticas de Saaty, con la finalidad identificar el orden en el que éstas se deben aplicar, tomando en consideración el costo, tiempo y efecto (Herrera, Aguirre y Arias, 2019).

Se realizó el análisis de cada alternativa respecto al costo (menor costo posible), a fin de determinar la jerarquización de éstas en relación a dicho aspectos, determinado que las tres alternativas más convenientes respecto al costo para lograr un alto nivel de promoción de Morelia como destino cultural son: el diseño e implementación de productos turístico-culturales propios de la Dependencia con un 45.91%, el programa de capacitación turística con un 24.39% y el uso de medios impresos, digitales y masivos para promoción turística con un 13.05%.

En cuanto al tiempo, las tres alternativas que resultan más convenientes de utilizar para el cumplimiento del objetivo central son: diseño e implementación de productos turístico-culturales propios de la Dependencia con un 46.04%, el uso de medios impresos, digitales y masivos para promoción turística con un 24.09% y un mecanismo eficiente para el otorgamiento de subsidios a eventos turísticos con un 13.09%.

En lo referente al efecto, las tres alternativas que contribuirían a lograr un alto nivel de promoción de Morelia como destino cultural son: el diseño e implementación de productos turístico-culturales propios de la Dependencia con un 46.08%, el programa de capacitación turística con un 24.11% y la creación de un observatorio turístico con 13.10%.

Lo anterior, es un referente importante, considerando los tres años que duran las administraciones municipales, por lo tanto, es fundamental que inicialmente se considere el efecto que tendrán las alternativas a implementar para que los involucrados puedan palpar los resultados de las alternativas implementadas, posteriormente se debe tomar en consideración el tiempo, precisamente por la duración que tiene el gobierno municipal como ya se mencionó, y finalmente se debe considerar el costo, ya que este último puede no ser prioritario tomando en cuenta el tiempo reducido que se tiene para generar un cambio en el municipio.

Tomando en cuenta costo, tiempo y efecto las mejores alternativas posibles son:

- Diseño e implementación de productos turístico-culturales propios de la Dependencia con 46.06%;
- Programa de capacitación turística con 20.79%;
- Creación de un observatorio turístico con 10.84%; y
- Uso de medios impresos, digitales y masivos para promoción turística con 10.52%.

Derivado de las alternativas resulta necesario considerar algunas líneas estratégicas dentro de cada una de ellas como se detalla a continuación:

- **A1. Creación de un Observatorio Turístico:** Recolección de información estadística con prestadores de servicios turísticos; y aplicación de encuestas a visitantes, turistas y habitantes para conocer sus gustos y preferencias en materia de turismo cultural.
- **A2. Creación de agenda para participar en eventos de promoción turística.** Análisis de eventos de promoción turística-cultural; y diseño de esquemas de participación en eventos de promoción turística-cultural: temática, logística, presupuestación.
- **A3. Uso de medios impresos, digitales y masivos para promoción turística.** Diseño de una estrategia de posicionamiento de Ciudad Marca con enfoque cultural; diseño de material promocional tanto impreso como digital para promoción turística-cultural; creación de campañas turístico-culturales a nivel local, nacional e internacional; y selección de medios para generar impacto en el mercado meta.
- **A4. Diseño e implementación de productos turístico-culturales propios de la Dependencia.** Creación de recorridos turísticos de calidad con contenido histórico-cultural en el Centro Histórico y Tenencias de Morelia en colaboración con asociaciones turísticas, artesanos y prestadores de servicios turísticos; y selección de edificios emblemáticos para recorridos escenificados.

- **A5. Mecanismo eficiente para el otorgamiento de subsidios a eventos turísticos.** Establecer una cédula de evaluación de eventos turístico-culturales para el otorgamiento de apoyos económicos y en especie.
- **A6. Programa de cultura turística.** Elaboración de programa de cultura turística infantil y juvenil; y diseño de programa “Embajadores de experiencias turístico-culturales de Morelia para el mundo”.
- **A7. Programa de capacitación turística.** Diseño del Programa de capacitación turística para personal de primer contacto; creación del programa de certificación a prestadores de servicios turísticos; y configuración de programa de capacitación para artesanos morelianos.

Implementación de la Política Pública

Respecto a esta etapa dentro del ciclo de las políticas públicas, se debe considerar que el proyecto sea presentado ante la Comisión de Cultura, Turismo y Educación Pública para que ésta emita el Dictamen a fin de que sea sometido a aprobación del Cabildo del H. Ayuntamiento de Morelia con el objetivo de que llevar a cabo su posterior publicación en el Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo para que sea de observancia obligatoria en el municipio de Morelia, específicamente para que sea la Secretaría de Turismo la encargada de su implementación a nivel municipal y lograr así la promoción de Morelia como destino cultural.

Seguimiento/evaluación de la política pública

Esta es etapa fundamental dentro de ciclo de políticas públicas siguiendo a Arias y Herrera (2012, p. 54), ya que dentro de este se deben establecer los mecanismos de evaluación para lo cual se sugiere la construcción de una Matriz de Indicadores, procurando en todo momento la lógica tanto vertical como horizontal.

En segundo lugar y partiendo del grado de importancia que tiene la actualización de los instrumentos normativos, como elemento estratégico en el diseño operativo para la Secretaría de Turismo con un 21.25%, es recomendable que las actualizaciones se lleven a cabo atendiendo los objetivos que se pretenden alcanzar con la política pública que haya sido formulada y respetando la jerarquización de las leyes: 1) Bando de Gobierno del Municipio de Morelia; 2) Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia; 3) Manual de Organización de la Secretaría de Turismo de Morelia; 4) Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo de Morelia; 5) Programa de Desarrollo Turístico para el Municipio de Morelia y sus Reglas de Operación; y 6) Manual de Procedimiento de la Secretaría de Turismo.

El Bando de Gobierno del Municipio de Morelia se deberá llevar a cabo la reforma en el Artículo 42 de acuerdo a la estructura orgánica que se muestra en la figura 4. Respecto al Reglamento de Organización de la Administración Pública del municipio de Morelia, se deberán reformar los Artículos 36 y 37, tomando en

consideración atribuciones relativas al impulso del turismo cultural y una vinculación entre las Unidades Administrativas para su adecuado aprovechamiento.

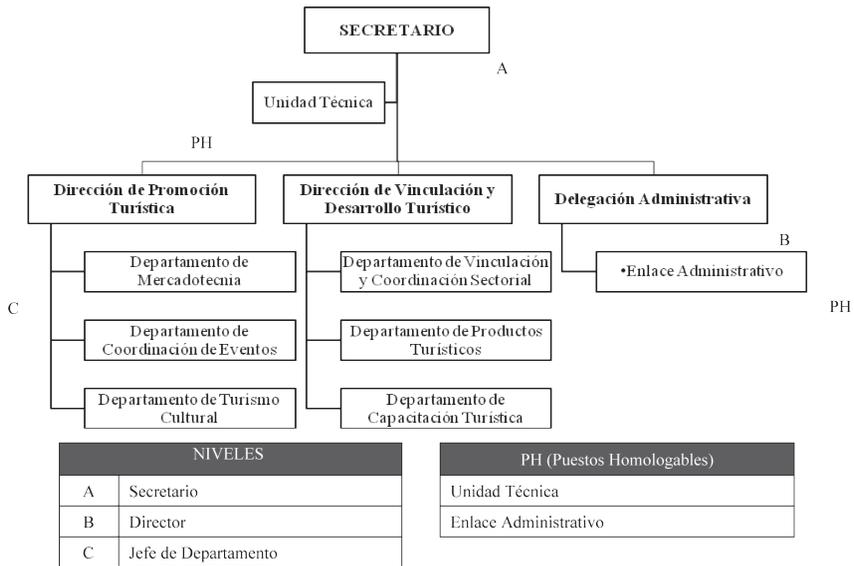
En relación al Manual de Organización, más que una reforma es conveniente la abrogación del instrumento publicado el 25 de octubre de 2017, para emitir un nuevo ordenamiento en el que se precise el cambio de estructura orgánica requerido, no sólo en la denominación de las Unidades Administrativas sino también respecto a las atribuciones y funciones de éstas.

Algunas de las funciones que se sugiere incluir en Departamento de Turismo Cultural, ya que dentro de éste se encuentran las funciones sustantivas en relación al tipo de segmento de turismo son:

1. Establecer mecanismos que fomenten el turismo cultural y el reconocimiento del patrimonio cultural tangible e intangible del municipio;
2. Presentar propuestas para el diseño e implementación de campañas de promoción turístico-culturales del destino Morelia;
3. Diseñar productos y servicios turísticos enfocados al turismo cultural, dirigidos a habitantes del municipio, visitantes y turistas;
4. Elaborar propuestas para la participación del destino Morelia en ferias, exposiciones, congresos y convenciones enfocadas al turismo cultural;
5. Desarrollar un programa de capacitación turística con enfoque cultural, para la adecuada atención de este segmento de mercado;
6. Diseñar y ejecutar un programa de cultura turística especializado en turismo cultural;
7. Generar en coordinación con los titulares de las otras Unidades Administrativas acciones en pro del turismo cultural;
8. Las demás disposiciones jurídicas aplicables que se le atribuyan, así como aquellas que le confiera el Titular.

En tercer lugar y de acuerdo al grado de importancia que tiene la modificación de la estructura orgánica, como elemento estratégico en el diseño operativo para la Secretaría de Turismo con un 17.67%, se sugiere que los cambios se diseñen bajo una lógica que permita el cumplimiento de aquellas acciones previstas dentro de la política pública formulada, así como de las disposiciones contenidas en los instrumentos normativos. A continuación, se muestra una propuesta de estructura orgánica (véase figura 4):

Figura 4. Propuesta para la modificación de la estructura orgánica



Fuente: Elaboración propia.

El turismo es una actividad dinámica que requiere la conjugación de una serie de elementos que permitan lograr un adecuado aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles, y así lograr el desarrollo de las comunidades. Por ende, la intervención del Estado es fundamental; sin embargo, para que el papel de éste sea adecuado, es necesario el diseño y ejecución de una serie de elementos estratégicos y acciones en pro de la actividad turística que permitan alcanzar resultados positivos en el desarrollo de Morelia.

Referencias

- Arias, D. y Herrera, H. y Colín, R. (2013). Políticas del gobierno del estado de Michoacán 2003-2010, ¿Políticas gubernamentales o políticas públicas? Análisis desde el desarrollo local. *Economía y Sociedad*, 17, pp. 95-93.
- Arias, D. y Herrera, H. (2012). *Entre políticas gubernamentales y políticas públicas. Análisis del ciclo de las políticas de desarrollo del gobierno del Estado de Michoacán, México, 2003-2010*. INAP, A.C.
- Bando de Gobierno del Municipio de Morelia. Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo. Morelia, Michoacán. 25 de diciembre de 2015.

- Herrera, H., Aguirre, J. y Arias, D. (2019). Variables causales del crecimiento del tamaño del Estado. *Investigación Administrativa*, 48 (123).
- Magaña, I. (2009). La política turística en México desde el modelo de calidad total: un reto de competitividad. *Economía, Sociedad y Territorio*, IX (30).
- Manual de Organización de la Secretaría de Turismo del Municipio de Morelia, Michoacán. Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo. Morelia, Michoacán. 25 de octubre de 2017.
- Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organizaciones Unidas.
- Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, Michoacán. Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo. Morelia, Michoacán. 29 de diciembre de 2015.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo del Municipio de Morelia. Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo. Morelia, Michoacán. 25 de octubre de 2017.