

# ESTUDIO Y RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OAXACA 2032: TURISMO CON ENFOQUE SOSTENIBLE

*Data de aceite: 01/04/2024*

### **Suhail Suárez Alonso**

Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca (UABJO)

**RESUMEN:** El “Plan Estratégico: Oaxaca 2032” es un proyecto de intervención que tiene como objetivo impulsar la competitividad y el desarrollo sustentable del Municipio de Oaxaca de Juárez.

### **INTRODUCCIÓN**

Dentro del marco metodológico del proyecto (Figura 1) se llevaron a cabo 6 tareas sustantivas:

- *Tarea sustantiva 1:* Identificación de los temas estratégicos actuales y potenciales para impulsar la competitividad y el desarrollo sustentable del Municipio de Oaxaca de Juárez.
- *Tarea sustantiva 2:* Planteamiento de una visión para la competitividad y el desarrollo sustentable del Municipio de Oaxaca de Juárez.

- *Tarea sustantiva 3:* Integración de los grupos asociativos para impulsar la competitividad y el desarrollo sustentable, así como la generación de estrategias para su desarrollo.
- *Tareas sustantivas 4 y 5:* Formulación del plan estratégico de acción (PEA) y del plan operativo anual (POA), integrados a los planes municipales y estatales de desarrollo.
- *Tarea sustantiva 6:* Implantación y seguimiento del PEA y POA integral.

A continuación se describe cada una de las tareas realizadas y los resultados obtenidos.

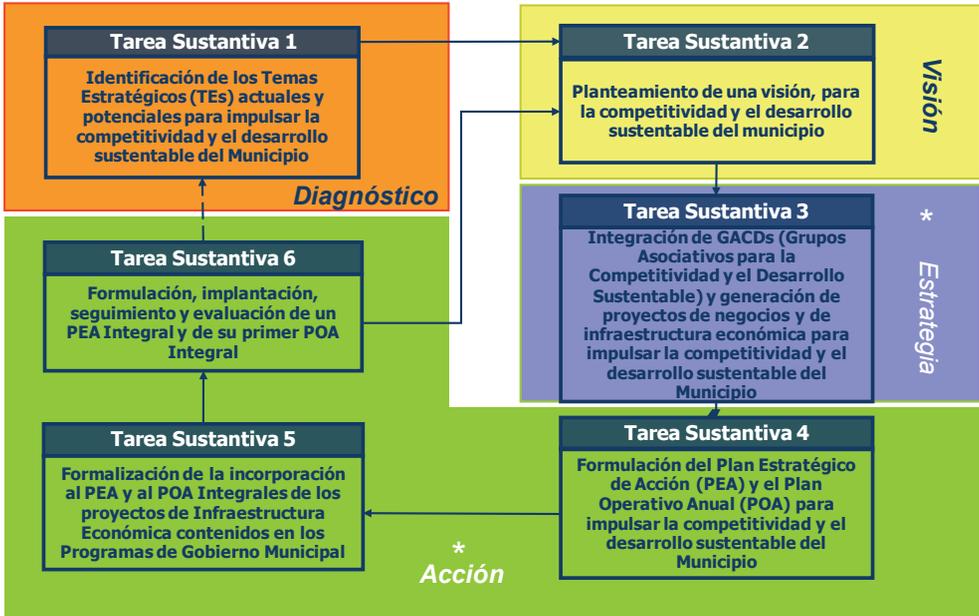


Figura 1. Marco metodológico del proyecto.

## DESARROLLO

### Tarea sustantiva 1

*Identificación de los temas estratégicos actuales y potenciales para impulsar la competitividad y el desarrollo sustentable del Municipio de Oaxaca de Juárez.*

### Análisis social

Desde los años sesenta, el crecimiento de la población dentro el estado de Oaxaca se ha incrementado de manera constante y mínima, lo cual permite predecir que para el año 2032 (objetivo de visión del proyecto) seguirá dicho crecimiento y que seguramente se requerirá cubrir con las necesidades básicas del ser humano, principalmente con una vivienda digna, un espacio para construirla, servicios y educación.

Cabe destacar que en el estado de Oaxaca la dispersión poblacional es muy amplia, ya que el 50.15% de los habitantes se concentran en 45 de los 570 municipios en que se divide el Estado, mientras que el 49.75% radica en los 525 municipios restantes [Inegi, Censo de Población y Vivienda 2010]. De esta manera, los municipios con mayor cantidad de población son aquellos que seguirán detonando la economía del Estado y paralelamente es donde tendrán que preocuparse por contar con un ordenamiento urbano y territorial que se acompañe de factores ecológicos sustentables para que la ciudadanía pueda contar con una buena calidad de vida.

Por otra parte, la concentración de la población en la zona metropolitana representa el 33% de la población urbana que habita en el estado de Oaxaca [Inegi, 2010], por lo cual se deberá prestar atención y determinar acciones que impacten en el crecimiento económico. Así mismo, se debe desarrollar el talento humano que mejore la calidad de los productos y servicios, y sirva de apoyo para el sector turismo que es la actividad económica más importante. También es importante considerar la infraestructura para detonar la actividad empresarial e impulsar el emprendedurismo; por último se debe seguir estimulando el cuidado del medio ambiente para lograr que la zona metropolitana sea un área ecológica, productiva y auto sustentable.

Dichas tareas y sus respectivos análisis permiten sugerir la formación de grupos asociativos que dirijan temáticas relacionadas con el ordenamiento territorial y urbano, la ecología, pero sobre todo la sustentabilidad para hacer del Municipio de Oaxaca de Juárez un lugar limpio, seguro y respetuoso de las tradiciones, así como generador de valor en sus actividades económicas.

## **Estructura económica del estado de Oaxaca**

El promedio de la participación del PIB de Oaxaca en el PIB nacional durante el período comprendido entre el año 1995 y el año 2006 fue de 1.51% [Inegi, PIB por Entidad Federativa, Oaxaca].

Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), son cinco los sectores económicos que representan el 85% del PIB del Estado [Inegi 2010, PIB por Entidad Federativa, Oaxaca]:

- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler.
- Servicios comunales, sociales y personales.
- Construcción.

Al analizar el sector agrícola del estado de Oaxaca, mediante los datos extraídos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) del 2006, se identifica que el 83.51% del valor de la producción agrícola se concentra en diez productos: maíz, pastos, café cereza, caña de azúcar, frijol, mango, limón, agave, alfalfa y piña; sin embargo el 80% de la superficie sembrada en el Estado es de tan sólo tres de ellos: maíz, pastos y café cereza [SIAP].

Dentro del sector pecuario, el 84% del valor de la producción pecuaria de Oaxaca se concentra en tres productos: carne y leche de bovino, y carne de porcino. Los productos pecuarios de mayor dinamismo en el valor de la producción en el Estado durante el período de 1999 a 2006 fueron cera en greña, miel, ave (canal) y guajolote (canal) [SIAP].

Así mismo con los datos extraídos del SIAP se analizaron los sectores de pesca y silvicultura teniendo como resultado que el 66% de la pesca de Oaxaca se concentra en seis especies principales: camarón, tiburón y cazón, *túndidos*, jurel, guachinango, y mojarra. De estas especies, los túndidos, el jurel y el guachinango presentaron tasas de crecimiento de producción superiores al 30% para el periodo de 1999 a 2003.

## Sector turismo

El estado de Oaxaca ocupa el sexto lugar en competitividad turística a nivel nacional en datos analizados hasta el año 2009 [SECTUR, 2009]. Al hablar de competitividad, es importante considerar los siguientes conceptos:

- *Rentabilidad*: Generar riqueza a través del uso eficiente y eficaz de los recursos.
- *Sustentabilidad*: Asegurar que el desarrollo se logre en equilibrio con los recursos ecológicos, sociales y económicos de la región.
- *Comparabilidad*: Definir conceptos medibles y consistentes que sean comparables a través del tiempo y el espacio.

Con base en los indicadores del turismo, se puede observar que los cuartos disponibles y los disponibles promedio han aumentado un 4.49% y 4.17%, respectivamente, entre el período de 2000 a 2006 [DATA TUR, SECTUR]. Sin embargo, el porcentaje de ocupación ha disminuido 3.65%, esto quiere decir, que si bien se ha invertido en ofrecer más cuartos, la ocupación de éstos no ha aumentado conforme lo previsto.

La procedencia de los visitantes al Estado se clasifican en nacionales, siendo el más alto el Distrito Federal con el 43.2%, y de los visitantes extranjeros, en donde Europa ocupa el primer lugar seguido de los Estados Unidos [DATA TUR, SECTUR].

Considerando los indicadores más importantes del turismo, y después de hacer un análisis a detalle, se puede concluir que el Estado de Oaxaca tiene un gran atractivo turístico y está calificado como uno de los estados más competitivos, por lo que se debe tomar en cuenta la formación de un grupo destinado a impulsar los potenciales actuales y futuros en el tema del turismo.

## Análisis de la estructura económica

En este análisis se presentan las actividades económicas motoras como aquellas que por su desempeño económico presentan productividad, dinamismo y concentración de diversas variables económicas (importancia económica). Las actividades económicas son:

- *Motoras*: Relevancia de la actividad económica en cuanto a producción y empleo.
- *Líderes*: Competitividad de una actividad económica en una región determinada.
- *Estrellas*: Especialización y dinamismo de una actividad económica regional con respecto a su comportamiento a nivel nacional.

El análisis realizado en este estudio tiene como soporte datos del INEGI.

### *Clases de producto motores del Municipio de Oaxaca de Juárez*

Para definir las clases motoras se siguió la metodología de este proyecto (Sección 1), la cual consistió en obtener, para todas las clases de producto del Municipio de Oaxaca de Juárez, la información de las siguientes variables económicas: Personal Ocupado Total (POPT), Total de Remuneraciones (TR), Activos Fijos Totales (VTAF), Formación Bruta de Capital Fijo (FBCF), Producción Bruta Total (PBT) y Valor Agregado Censal (VACB), tanto del Censo 1999 como del 2004.

El segundo paso consistió en considerar sólo las veinte clases con más POPT y las veinte con mayor PBT de acuerdo al censo económico industrial del 2004. Una vez identificadas las clases, que en total sumaron 56, se obtuvo el dinamismo de todas las variables económicas identificadas mediante el cálculo de la Tasa de Crecimiento Media Anual (TCMA).

Posteriormente, se calcularon las siguientes variables, derivadas tanto para la información de 1998 como del 2003: Productividad de Mano de Obra (Valor Agregado Censal Bruto entre Empleo Total), Productividad de Capital (Valor Agregado Censal Bruto entre Activos Fijos Totales) y Calidad del Empleo (Remuneraciones Totales entre Empleo Total).

Una vez obtenido el dinamismo y las variables derivadas, las clases se sometieron a los siguientes criterios, de los cuales al menos uno debía cumplirse para ser considerada una clase motora. Considerando las clases motoras resultantes de cada criterio, se obtuvo la Tabla 1 que contiene las clases consideradas motoras para el Municipio de Oaxaca de Juárez.

<b>Clase</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
A	462112	Comercio al por menor en minisúper
B	221110	Generación y transmisión de energía eléctrica
C	721111	Hoteles con otros servicios integrados

Tabla 1. Clases motoras para el Municipio de Oaxaca de Juárez.

En la Tabla 1 se observa que los hoteles con otros servicios integrados pertenecientes al sector turismo permiten corroborar la necesidad de formar un grupo relacionado a dicho sector.

### *Clases de producto estrella del Municipio de Oaxaca de Juárez*

Las clases de producto estrella son actividades que muestran la especialización y dinamismo de una actividad económica regional con respecto a su comportamiento a nivel estatal; se identificaron como tales: generación de luz, impresión de libros y comercialización de productos. Para analizar la información se tomaron en cuenta factores como PBT, POPT y VACB; es importante destacar que además de tener un crecimiento positivo, cuentan con un índice de concentración importante. La Tabla 2 muestra estas clases de producto, que pueden representar oportunidades de inversión y desarrollo para el Municipio de Oaxaca de Juárez.

<b>Clase</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
A	221110	Generación y transmisión de energía eléctrica
B	323111	Impresión de libros, periódicos y revistas
C	431160	Comercio al por mayor de leche y otros productos lácteos
D	433410	Comercio al por mayor de artículos de papelería
E	462111	Comercio al por menos en supermercados
F	462210	Comercio al por menos en tiendas departamentales
G	464124	Comercio al por menos de lentes
H	611171	Escuelas del sector privado que combinan diversos niveles de educación

Tabla 2. Clases estrella para el Municipio de Oaxaca de Juárez.

La conservación de estas actividades basadas en la especialización, ayuda a generar innovación brindando desarrollo para las empresas del Municipio de Oaxaca de Juárez.

Por lo tanto, después de realizar distintos tipos de análisis con el fin de identificar las principales actividades económicas dentro del Municipio, podemos llegar a la conclusión de que las principales actividades que mueven la economía del Municipio de Oaxaca de Juárez son el comercio de los productos básicos y la edificación de la vivienda, este último que se ha convertido en un sector importante dentro de la economía del Municipio, principalmente lo referente a la parte familiar y multifamiliar. En cuanto a la generación de empleo, las actividades como: comercio, generación de energía y sector hotelero son las actividades que generan mayor cantidad de empleos dentro del municipio.

Por otra parte, el Municipio presenta altos índices de competitividad en actividades como la venta al mayoreo en supermercados, minisúper y abarroteras, debido al dinamismo que existe alrededor de este sector. Así mismo el Municipio presenta niveles de especialización en todo lo referente a: generación de energía, impresión de libros, periódicos y revistas, y escuelas del sector privado que combinan diversos niveles de educación.

## TAREA SUSTANTIVA 2

*Planteamiento de una visión, para la competitividad y el desarrollo sustentable del Municipio de Oaxaca de Juárez.*

El proceso de la tarea sustantiva 2 pertenece a la construcción de una visión para el Municipio de Oaxaca de Juárez, la cual es parte medular del “Plan Estratégico: Oaxaca 2032”.

En esta tarea, la visión se formuló a partir de los actores que están interesados en los temas estratégicos elegidos en la tarea 1, en este caso el sector turismo es de gran importancia ya que define el rumbo a seguir hasta alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Para lograr la integración y dar valor en conjunto de los distintos actores sociales se utilizaron dinámicas de grupos nominales, se realizaron encuestas y apreciaciones cualitativas de la ciudadanía para entender la dinámica de la vida en el Municipio de Oaxaca de Juárez en el pasado, presente y futuro, logrando con ello cumplir con los objetivos de esta tarea.

### Visión propuesta por el GACDS del sector turismo

El Grupo Asociativo para la Competitividad y el Desarrollo Sustentable (GACDS) comenzó la redacción de su visión partiendo de la realizada en el Plan Reto [Dirección de Turismo, Municipio de Oaxaca de Juárez], el cual sirvió como base para la integración y generación de una nueva visión.

*Oaxaca de Juárez es reconocida a nivel nacional e internacional por su modelo de desarrollo turístico sustentable que preserva cuidadosamente su entorno ecológico y que busca una mejor calidad de vida para sus habitantes. Oaxaca de Juárez se ha consolidado como patrimonio cultural de la humanidad, siendo uno de los principales atractivos turísticos de México por su centro histórico, sus festividades, su folklore, su arte, sus artesanías, su gastronomía y la hospitalidad de sus habitantes.*

*El gobierno, las universidades, los empresarios y la sociedad civil organizada, han logrado establecer y conservar una alianza estratégica que les ha permitido trabajar colaborativa y comprometidamente en la innovación de sus productos y servicios con altos estándares de calidad, haciendo destacar a Oaxaca de Juárez como un destino seguro y limpio para descubrir y vivir la esencia cultural de México.*

## TAREA SUSTANTIVA 3

*Integración de los grupos asociativos para impulsar la competitividad y el desarrollo sustentable, así como la generación de estrategias para su desarrollo.*

Esta tarea es considerada una de las principales tareas del proyecto ya que implica la integración de los grupos asociativos, a la vez que de esta tarea se deriva la generación de proyectos de negocios y de infraestructura económica para impulsar la competitividad y el desarrollo sustentable del municipio.

## Descripción general de la metodología

El análisis estratégico y la preparación de un plan de trabajo constituyen oportunidades excepcionales para favorecer la comunicación entre los diferentes actores interesados (gobierno, empresas, instituciones educativas y sociedad civil); y también estimulan la movilización alrededor de objetivos comunes; es por ello que la metodología recomendada por el Centro para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del ITESM campus Puebla, para la integración del GACDS, se basa en herramientas de Prospectiva Estratégica y de Planeación Normativa Estratégica y Operativa (Planeación NEO).

La planeación NEO se considera un proceso participativo que se lleva a cabo en tres dominios:

- *Planeación normativa:* Consiste en definir fines (ideales) y de ahí derivar objetivos a través de los que se construirá el futuro deseado; esta etapa revela “*lo que debe ser*” y “*lo que se debe hacer*”; se guía por las posibles consecuencias.
- *Planeación estratégica:* Básicamente determina “*lo que puede ser*” y “*lo que se puede hacer*” dados los horizontes de prospectiva y la situación existente; en esta planeación se determina lo que se tiene que hacer para que se logren los elementos definidos en la planeación normativa.
- *Planeación operativa:* Su función es la implementación de las decisiones formuladas en las fases anteriores; indicando “*qué es lo que será*” y “*lo que se va a hacer*”; es en esta etapa donde se definen las acciones que deberán implementarse para construir el cambio esperado.

Es así que partiendo de las visiones generadas en cada grupo asociativo, y en consecuencia en la generada para el Municipio, se formularon los objetivos generales, los objetivos específicos y las estrategias que deberán establecerse para lograr un cambio sustantivo en el desarrollo y la sustentabilidad del Municipio de Oaxaca de Juárez. Así mismo, se determinaron los programas y proyectos que se plasmarán en el PEA y en su primer POA para cada uno de los grupos asociativos que se plantearon en la tarea sustantiva 2 (Sección 2.2).

## GACDS del turismo de Oaxaca de Juárez

La generación de las ideas plasmadas en los planes para cada grupo asociativo se basó en la discusión colectiva y la construcción del conocimiento compartido. A lo largo del proceso se realizaron reuniones participativas con los ciudadanos y expertos, interesados en opinar respecto al futuro del Municipio de Oaxaca de Juárez en los temas estratégicos definidos, y también para analizar la problemática e identificar alternativas para asegurar la sustentabilidad del Municipio en las áreas de interés.

---

1 Estas recomendaciones coinciden con las que propone Ozbekhan para la planeación en: *Towards a general theory of planning*. In Jantsch, Erich (ed). *Prospective et Politique* (OCDE, Paris, 1981).

### *Identificación de los principales beneficios al integrarse como GACDS*

El GACDS del turismo de Oaxaca de Juárez identificó los beneficios que obtendrían al integrarse como un grupo asociativo y que no podrían obtener de manera individual. Los resultados se muestran en la Tabla 3.

<b>Beneficios</b>	
1	Posicionamiento de la Marca "Ciudad de Oaxaca"
2	Desarrollo de nuevos macro proyectos turísticos
3	Capacitación integral de toda persona vinculada con el turismo en Oaxaca que sea efectiva y de calidad
4	Aumento en la rentabilidad de empresas turísticas
5	Creación de alianzas estratégicas entre el municipio y las instituciones educativas de nivel superior para concretar proyectos de inversión
6	Identificación y obtención de fuentes de financiamiento, así como la gestión efectiva para financiar diferentes proyectos turísticos
7	Establecimiento de un centro de investigación en información del sector turístico
8	Establecimiento de una cultura sustentable alrededor del turismo
9	Difusión masiva de otros productos en los intercambios académicos con otros países como : gastronómicos, de arte, y cultura
10	Creación de vínculos entre los empresarios e instituciones de nivel superior para fomentar la creación de empleo
11	Fomento de una cultura de calidad en el servicio en toda la ciudad de Oaxaca
12	Profesionalización de la calidad de los servicios turísticos
13	Alineación de una visión compartida, así como de planes y programas en los tres niveles de gobierno
14	Logro de una asociatividad en todo el sector turístico para crear proyectos en conjunto
15	Participación entusiasta y constante de todos los sectores involucrados
16	Alineación del currículo y oferta académica con las necesidades de la realidad de Oaxaca
17	Compartir un plan de marketing que integre todos los esfuerzos promocionales
18	Fomento de la conciencia y cultura turística en todos los niveles
19	Rescate, documentación, desarrollo y difusión de la riqueza cultural de Oaxaca
20	Disminución de costos
21	Creación de un inventario único en el sector turístico
22	Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Oaxaca

Tabla 3. Beneficios de integrarse como GACDS del Turismo de Oaxaca de Juárez.

### *Identificación de los mercados y de los productos y/o servicios del GACDS*

Con información basada en las mega-tendencias del turismo y en los resultados de los proyectos THR [SECTUR] y “Plan Reto” [Municipio de Oaxaca de Juárez], se realizó una dinámica de trabajo en la que se obtuvieron los posibles mercados nacionales e internacionales que compiten con el estado de Oaxaca; así mismo con ayuda de la herramienta “Abaco de Regnier”, que se maneja en procesos de prospectiva, se identificaron los principales productos y servicios que hacen atractivos a la ciudad de Oaxaca de Juárez. El GACDS relacionó los mercados y los productos o servicios, cuyos resultados se muestran en la Tabla 4.

<b>Productos</b>	<b>Cultura patrimonial</b>	<b>Gastronomía</b>	<b>Festivales culturales y ferias</b>	<b>Arte contemporáneo (Galerías)</b>	<b>Turismo especializado</b>
Mercados Internacionales/ Nacionales					
España	1	2		4	3
California (Los Ángeles)	1	2	4		3
Francia	1	3	4	2	
Alemania	1		2	4	3
DF	3	1	2	4	
Puebla	1	2	3		
Edo. de México	2	1	3		4
Nuevo León	1	2	4	3	

Tabla 4. Mercados y productos pertinentes y relevantes para el GACDS del Turismo.

### *Planeación normativa*

Lo primero que se generó en la planeación normativa es la misión y visión; en el primer caso se obtuvo la siguiente misión:

*“Desarrollar e innovar productos y/o servicios en el sector turísticos para el Municipio de Oaxaca de Juárez, con el propósito de generar un sector sustentable a través de acciones coordinadas entre el gobierno, universidades, empresarios y la sociedad civil organizada, con el compromiso de mejorar los productos y servicios que se ofrecen buscando siempre mejorar la calidad de vida de los integrantes del sector y en consecuencia de la población del Municipio de Oaxaca de Juárez”.*

Para la visión se tomó como base la elaborada en el “Plan Reto”, como ya se mencionó en la Tarea Sustantiva 2 (Sección 2.2.1), con la finalidad de retomar iniciativas avanzadas en proyectos anteriores.

## Planeación estratégica

En esta parte se identificaron los objetivos principales que regirán el actuar de los ciudadanos y de las autoridades para encaminar al sector turismo en el Municipio de Oaxaca de Juárez (Tabla 5). Se definieron aquellos que se deben seguir en el corto, mediano y largo plazo, y que permiten actuar con visión integral a lo largo del proceso.

Objetivos generales	Objetivos específicos
Reconocimiento al Modelo de Desarrollo Sustentable	Contar con certificaciones o ser reconocidos por organismos nacionales e internacionales
	Que exista un gran arraigo de la identidad de los oaxaqueños
	Que los recursos naturales y su biodiversidad esté siendo desarrollados, conservados y bien aprovechados
	Contar con una mejor calidad de vida de los oaxaqueños
	Lograr que el sector educativo se involucre fuertemente con la sustentabilidad
Altos estándares de calidad	Contar con infraestructura física suficiente y que cumpla con estándares de calidad internacional
	Contar con certificaciones en los productos y servicios turísticos
	Contar con personal calificado de acuerdo a estándares internacionales
Alianza estratégica	Contar con un sistema de coordinación efectiva entre los actores involucrados
	Que todos los sectores y actores involucrados estemos alineados a una misma visión
	Lograr un compromiso social y de todos los actores involucrados
Destino seguro y limpio	Contar con una ciudad limpia
	Contar con una ciudad segura
Innovación de productos y servicios	Contar con un modelo que permita la innovación en productos y servicios turísticos
	Estar actualizados en los cambios y tendencias en el sector turístico
	Contar con tecnologías de vanguardia para la atracción y atención al turista
Reconocimiento nacional e internacional por su centro histórico, festividades, arte, artesanía y gastronomía	Tener un centro histórico que preserve su identidad y que cumpla con su función de integración social
	Contar con una gastronomía local que preserve su autenticidad
	Lograr el rescate y la conservación de la autenticidad de las tradiciones y festividades
	Tener arte contemporáneo de calidad, teniendo como referencia el legado del siglo XVI
	Contar con certificaciones de la autenticidad de la artesanía Oaxaqueña

Tabla 5. Objetivos definidos por el GACDS del Turismo de Oaxaca de Juárez

### Planeación operativa

Esta etapa es fundamental para determinar la acción de los diversos actores ya que en ella se detallan las acciones claves para desarrollar las metas descritas en la visión. En esta etapa, para cada estrategia y con el propósito de contribuir al logro de los objetivos, se definieron programas y proyectos que permitieron operar lo planeado. Cabe señalar que el GACDS del turismo generó un total de 133 proyectos.

## TAREAS SUSTANTIVAS 4 Y 5

*Formulación del plan estratégico de acción (PEA) y del plan operativo anual (POA), integrados a los planes municipales y estatales de desarrollo.*

La visión que el Municipio de Oaxaca de Juárez quiere alcanzar al año 2032 determina las acciones que permitirán, en ese horizonte de planeación, se logre vivir un entorno más sustentable del que actualmente se vive.

### Plan Estratégico de Acción (PEA)

En esta fase se determinaron las acciones para diseñar proyectos y programas, de acuerdo a la visión, de vital importancia para la realización del “Plan Estratégico: Oaxaca 2032” con base a los factores más importantes obtenidos: Modelo de desarrollo sustentable, altos estándares de calidad, alianza estratégica, destino seguro y limpio, innovación de productos y servicios, y reconocimiento nacional e internacional por su centro histórico, festividades, arte, artesanías y gastronomía.

### Plan Operativo Anual (POA)

La Tabla 6 lista la clasificación de los proyectos derivados del POA.

Factores	PEA original	POA M	POA C	POA TUR
Desarrollo sustentable	23	13	6	1
Centro histórico	35	25	15	12
Alianza estratégica	18	6	6	6
Innovación	20	7	4	3
Calidad	16	7	5	3
Seguro y limpio	21	12	12	2
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>	<b>70</b>	<b>48</b>	<b>27</b>

Tabla 6. Proyectos a desarrollarse por el GACDS del turismo de Oaxaca de Juárez.

De los 133 proyectos definidos en el PEA, a través de distintas dinámicas y metodologías, se priorizaron los proyectos y se obtuvieron un total de 48 proyectos a aplicar en el primer año, de los cuales cabe resaltar que 12 son ya operables en los proyectos “Mi Oaxaca Linda” y “Plan Reto”; finalmente quedaron 27 proyectos que formarán parte del primer POA (Tabla 7). Cabe mencionar que cada uno de los proyectos del primer POA se documentó en una ficha técnica.

Objetivo general	Objetivos específicos	No.	Proyectos
Desarrollo Sustentable	Que exista un gran arraigo de la identidad de los oaxaqueños	9	Rescate de valores y costumbres
Centro Histórico	Tener un centro histórico que preserve su identidad y que cumpla con su función de integración social	25	Mi Oaxaca Linda
		28	Fines de Semana Culturales
	Contar con una gastronomía local que preserve su autenticidad	35	Futuro Gastronómico
		33	Centro de Preservación Gastronómica
		42	Festival de Gastronomía Oaxaqueña
	Lograr el rescate y la conservación de la autenticidad de las tradiciones y festividades	43	Instituto Cultural. Oaxaca Viva
		44	Gobierno Comprometido
Tener arte contemporáneo de calidad, teniendo como referencia el legado del Siglo XVI	46	Oaxaca. Celebración y legado	
Centro Histórico	Contar con certificaciones de la autenticidad de la artesanías oaxaqueña	52	Material Innovador
		55	Museo Oaxaca
		57	Oaxaca Internacional
Alianza Estratégica	Contar un sistema de coordinación efectivo entre los actores involucrados	61	Organismo integral para el Turismo
	Lograr un compromiso social y de todos los actores involucrados	63	Conciencia Oaxaca
	Que todos los sectores y actores involucrados estemos alineados a una misma visión	71	Reuniones en Oaxaca
		73	Publicaciones:
		74	Puntos de Identidad Física
75	Puntos de Información		
Innovación	Estar actualizados en los cambios y tendencias en el sector turístico	84	Observatorio Turístico
	Contar con tecnología de vanguardia para la atracción y atención al turista	90	Proyecto Web Turística
		96	Identidad Visual, Banco De Imágenes
Calidad	Contar con certificaciones en los productos y servicios turísticos	106	Promoción Certificada
		108	Hoteles Q
Destino Seguro y Limpio	Contar con una ciudad limpia	114	Plan de inversión al Reciclaje
	Contar con una ciudad segura	130	Promoción de la CEPROTUR

Tabla 7. Proyectos a desarrollarse por GACDS de Oaxaca de Juárez.

## TAREA SUSTANTIVA 6

*Formulación, implantación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Acción (PEA) integral y su primer Plan Operativo Anual (POA) integral.*

### Plan Estratégico de Acción integral

En el PEA se identifican los programas y proyectos ubicándolos en el tiempo y realizando una priorización con base a la utilidad del proyecto y los recursos disponibles con los que se cuenta, se generaron 658 para el Municipio de Oaxaca de Juárez, de los cuales los Grupos Asociativos para la Competitividad y el Desarrollo Sustentable (GACDS) que coincidieron en 8 por lo que quedaron finalmente 650 (Tabla 8).

Grupos Asociativos	No. de proyectos PEA
GACDS del turismo de Oaxaca de Juárez	133
Grupo Asociativo para el Desarrollo Sustentable de Oaxaca de Juárez	525
<b>TOTAL</b>	<b>658</b>

Tabla 8. Proyectos a desarrollarse en el PEA para la sustentabilidad de Oaxaca de Juárez al año 2032.

### Plan Operativo Anual

El POA representa la instrumentación del PEA y es donde se seleccionan los proyectos que se realizarán en el siguiente año. El total de los proyectos del primer Plan Operativo Integral son 57, sin embargo, existen 8 proyectos con el mismo propósito que se obtuvieron como una coincidencia en cada grupo asociativo por lo cual sólo quedaron 49 (Tabla 9).

Grupos Asociativos	No. de proyectos PEA
GACDS del turismo de Oaxaca de Juárez	27
Grupo Asociativo para el Desarrollo Sustentable de Oaxaca de Juárez	30
Proyectos similares	8
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

Tabla 9. Proyectos a desarrollarse en el primer POA.

## CONCLUSIONES

Como parte del proceso de intervención que requiere la Ciudad de Oaxaca de Juárez para su impulso en términos de competitividad y desarrollo sustentable, se identificó la necesidad de incorporar a la administración pública el “Plan Estratégico: Oaxaca 2032”, que coordina “Fomento Económico Oaxaca XXI A.C.” y que metodológicamente aporta el ITESM campus Puebla. La principal finalidad es identificar las áreas de oportunidad y desarrollo de la ciudad mediante la planeación NEO.

La metodología implementada para desarrollar el “Plan Estratégico: Oaxaca 2032” consideró la participación ciudadana, mediante convocatorias, que dio pauta a la formación del término Grupo Asociativo para la competitividad y Desarrollo Sustentable (GACDS) (Sección 2.3). Como técnica se utilizó la planeación NEO en cuyos resultados identifican seis tareas sustantivas obteniendo las siguientes conclusiones.

La tarea 1 En esta fase se considera a la zona metropolitana ya que es la que concentra el 33% de la población en todo el Estado, esto implica un desarrollo que permita mejorar la calidad de los productos y servicios, y sirva de apoyo para el sector turismo (actividad económica más importante), y además generar la infraestructura necesaria para detonar la actividad empresarial, impulsar el emprendimiento y seguir estimulando el cuidado del medio ambiente para lograr que la zona metropolitana sea un área ecológica, productiva y auto sostenible.

Como parte del proceso de esta etapa, se realizó un análisis de la estructura económica en la que se definieron las actividades motoras con el apoyo de datos estadísticos del INEGI. Una vez obtenido el dinamismo y las variables derivadas, se definieron las clases motoras resultantes de cada criterio para el Municipio de Oaxaca de Juárez: Comercio al por menor en minisúper, Generación y transmisión de energía eléctrica y Hoteles con otros servicios integrados. De la misma forma se identificaron las clases de producto estrella empleando algunas variables económicas.

Por lo tanto, después de realizar distintos tipos de análisis con el fin de identificar las principales actividades económicas dentro del Municipio de Oaxaca de Juárez, podemos llegar a la conclusión que una de las principales actividades que mueven la economía del municipio de Oaxaca de Juárez pertenecen al comercio de los productos básicos y a la edificación de la vivienda, ya que ésta se ha convertido en un sector importante dentro de la economía del Municipio.

En cuanto a la generación de empleo, las actividades como el comercio, la generación de energía y el sector hotelero, son las actividades que generan mayor cantidad de empleos dentro del municipio.

Por otra parte, el Municipio presenta altos índices de competitividad en actividades como la venta al mayoreo en supermercados, minisúper y abarroteras, debido al dinamismo que existe alrededor de este sector. Así mismo el Municipio presenta niveles de

especialización en todo lo referente a generación de energía, impresión de libros, periódicos y/o revistas, y las escuelas del sector privado que combinan diversos niveles de educación.

La tarea 2 consistió en la construcción de una visión para el Municipio de Oaxaca de Juárez, la cual es parte medular del “Plan Estratégico: Oaxaca 2032”; para ello cada uno de los participantes de ambos GAC: Turismo y Desarrollo Sustentable (Desarrollo Urbano, Ordenamiento Ecológico y Territorial) participó en dinámicas de grupos nominales, la realización de encuestas y apreciaciones cualitativas para entender la dinámica de la vida en Oaxaca en el pasado, presente y futuro, logrando los objetivos de esta tarea. Cabe mencionar que también se validó la información empleada en planes estratégicos como el de turismo “Plan Reto”, THR, por mencionar algunos, lo cual permitió complementar la visión de los GAC.

Durante las sesiones de trabajo se construyó la visión para el Municipio de Oaxaca de Juárez, cito: “Oaxaca de Juárez es reconocida a nivel nacional e internacional por su modelo turístico y su desarrollo sustentable; también por preservar sus tradiciones, su patrimonio cultural y sus valores sociales, buscando siempre que sus habitantes tengan una mejor calidad de vida, que se caracterice por que convivan en un ambiente de respeto, equidad y justicia entre las actuales y futuras generaciones.

El gobierno en sus tres niveles, las universidades, los empresarios y la sociedad civil organizada, han logrado establecer y conservar alianzas estratégicas que les han permitido trabajar colaborativa y comprometidamente, con valores éticos y con transparencia, haciendo destacar a Oaxaca de Juárez como un destino seguro y limpio, donde se puede descubrir y vivir la esencia cultural de México”.

La tarea 3 implicó la integración de los Grupos Asociativos, que derivará la generación de proyectos de negocios y de infraestructura económica para impulsar la competitividad y el desarrollo sustentable del municipio.

En esta fase se describe la metodología desarrollada por el Centro para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del ITESM campus Puebla, para la integración de los GAC, basada en la planeación NEO.

Una vez determinadas las visiones generadas en cada grupo asociativo para el Municipio y con el apoyo del Modelo NEO, en esta fase se formularon los objetivos generales y los objetivos específicos, las estrategias que deberán establecerse para lograr un cambio sustantivo en el desarrollo y la sustentabilidad de Oaxaca; determinando así los programas y proyectos que se plasmarán en el Plan Estratégico de Acción (PEA) y en su Primer Plan Operativo Anual (POA) para cada uno de los Grupos Asociativos planteados en la Tarea Sustantiva 2.

Lo anterior propuso, para el caso del GAC de Desarrollo Sustentable, la posibilidad de crear un modelo sistemático intitulado “Sistema para la Sustentabilidad del Municipio de Oaxaca de Juárez” basado en tres subsistemas: Subsistema físico–ambiental, Subsistema socio–cultural y Subsistema económico. Lo anterior dio lugar a la creación de un “Centro

de Planeación Estratégica Municipal”, que incorporado al Municipio de Oaxaca de Juárez permitirá la generación, seguimiento, financiamiento y evaluación de proyectos y programas que sumen sus resultados a alcanzar la visión del municipio para el año 2032.

Las tareas 4 y 5 consistieron en dar forma al plan estratégico de acción, el cual sirve para determinar las acciones, que en el caso del GAC de Desarrollo Sustentable, crean un entorno sustentable dentro del Municipio para el año 2032 y que deben contemplar: el Desarrollo Urbano, el Desarrollo Medio Ambiental, el Desarrollo Económico y el Desarrollo Social; cada aspecto con objetivos generales, específicos, estrategias y proyectos que el Grupo Asociativo para la Sustentabilidad de Oaxaca de Juárez considere viables.

Para el caso del GAC Turismo, implicará contemplar los 6 factores de desarrollo: Modelo de Desarrollo Sustentable, Altos Estándares de Calidad, Alianza Estratégica, Destino Seguro y Limpio, Innovación de Productos y Servicios, y finalmente, el Reconocimiento Nacional e Internacional por su Centro Histórico, Festividades, Arte, Artesanías y Gastronomía.

## REFERENCIAS

“Fuente: INEGI, Marco geoestadístico nacional actualizado al II Conteo de Población y Vivienda 2005”

Chias, M., Plan Reto, 2009, Municipio de Oaxaca de Juárez 2008-2010.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Ciudad de México: CONEVAL, 2010.

Consejo Nacional de Población, V Informe de Avances del Programa Nacional de Población 1995-2000, Conapo, México, 2000.

## URL´S

Data tur, Sector Información del Sistema de Monitoreo 2010, <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/visitantes%20por%20Nacionalidad.aspx>