

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

I. OBJETIVO DEL PLAN

1.1. Justificación

Con la intencionalidad de que la Provincia de Monte Plata juegue un papel preponderante en la oferta turística dominicana, con productos y servicios complementarios a la oferta nacional ya existente y sustentando esta iniciativa principalmente en los recursos naturales, religiosos y culturales de la zona y apostando al espíritu emprendedor de los pobladores se conforma el CLUSTER TURISTICO DE MONTE PLATA.

EL CLUSTER TURISTICO DE MONTE PLATA (CTMP) se perfila como una organización sin fines de lucro que entre sus objetivos contempla la promoción del destino turístico y la integración del sector turístico con empresas y organizaciones de otros sectores, como el gubernamental y el agropecuario y sobre todo con las comunidades de la provincia.

El **CTMP** requiere de orientación, dirección y acompañamiento con el propósito de ser fortalecido institucionalmente y así cumplir con los objetivos planteados en este Plan Estratégico de Desarrollo. Este fortalecimiento institucional le permitirá obtener y mantener una posición de liderazgo y así incidir positivamente tanto en el desarrollo individual de las organizaciones que lo componen como en la proyección de la zona geográfica como un destino importante para las comercializadoras y operadoras turísticas y con ello acercar el destino al mercado interesado en los productos naturales, culturales y religiosos que ofrece la Provincia de Monte Plata.

Este plan contempla unos ejes estratégicos en torno a los cuales se han de establecer y difundir políticas que permitan la operativización y alcance de las metas y objetivos planteados durante el periodo contemplado que ha de ser cinco (5) años. Estas políticas deberán ser conocidas por los integrantes del Clúster y los actores que inciden directa e indirectamente en la proyección de Monte Plata como destino Turístico.

El fortalecimiento del Clúster estará determinado y condicionado al fortalecimiento de las competencias gerenciales, administrativas, actitudinales y técnicas del personal que presta los servicios y fabrica los productos que se comercializan a través del sector. No sin antes mencionar que los aspectos de personería jurídica y fiscal le permitirán actuar con autonomía, independencia y descentralización de otras instituciones representa también un reto respecto a las competencias que debe exhibir la directiva que liderara las actividades emanadas de este plan estratégico.

Se espera que a través de la implementación efectiva de este Plan Estratégico el CTMP impacte positivamente en la calidad de vida de los habitantes de la provincia, en la preservación de la cultura local y nacional, en la preservación de los recursos medioambientales y en el progreso económico confirmando así el desarrollo integral del destino.

1.2 Antecedentes

Los antecedentes de este Plan Estratégico podemos evaluarlos en dos vertientes: un enfoque Macro o Nacional y un enfoque localista o regional.

En cuanto al enfoque regional podríamos decir que aunque se han realizado varias iniciativas para impulsar la actividad turística de la zona esta es la primera vez que se prepara un proyecto orientado al Fortalecimiento de una entidad que lidere, regule y fomente de manera planificada, e integrando a los diferentes actores que inciden en la actividad turística de la Provincia de Monte Plata.

Por sus espectaculares recursos naturales, culturales pero sobre todo por las limitaciones en infraestructura, servicios y capacidades técnicas, entre otras características, se ha considerado a Monte Plata como *polo turístico en desarrollo* amparada esta categorización en la ley 158-01. Esto ha motivado que hayan surgido varios emprendimientos y que otros manifiesten un marcado interés en explotar y maximizar su potencial turístico.

Aunque no existe antecedente de planes operativos, presupuestos o planes estratégicos para el CLUSTER TURISTICO MONTE PLATA, pues es una entidad emergente, vale destacar que se han realizado otras consultorías e informes que han servido de base para la elaboración de este plan estratégico y sugerimos que sean consultados en lo adelante para la debida formulación de los Planes Operativos Anuales que se desprenderán de este Plan Estratégico y donde se han de plantear acciones mas puntuales y concretas.

Haciendo la revisión documental señalamos como más relevante y pertinente el trabajo realizado por Lourdes Russa en su Proyecto “Creación y el Desarrollo de un Producto Turístico Territorial piloto para cada una de las provincias de El Seybo, Monte Plata, Valverde, Bahoruco y Dajabón” datado 22 de Marzo de 2011. Russa hace un planteamiento significativo donde nos expresa, en relación al Plan de Desarrollo Turístico Piloto de la Provincia de Monte Plata que “Todo proceso de planificación requiere que se determinen los objetivos y metas, después de definir la imagen de cada provincia. Por lo

que, se sugiere que los miembros de la organización turística de cada provincia, se reúna para definir los objetivos y metas, a partir de esta propuesta piloto.” Esta recomendación ha sido acogida plenamente y este es un primer resultado de esa decisión.

Este Plan Estratégico amerita que se administre como lo que es:

- ✓ **un proceso**: con entradas y salidas claramente identificadas.
- ✓ **sistemático**: con actividades, etapas y componentes determinadas que lo convierten en un instrumento metodológico de gestión.
- ✓ **Continuo**: pues contiene actividades que han de realizarse periódicamente
- ✓ **Consciente**: pues en base a su contenido y resultados regula la toma de decisiones respecto al rumbo que se espera tome el CTMP y también el sector turístico.
- ✓ **Dinámico**: permite adecuaciones en caso de que surjan variables exógenas que ameriten un ajuste de las metas y objetivos.

Existen en el país iniciativas con las que pueden vincularse este esfuerzo de Planeación Estratégica para el Fortalecimiento del Clúster y en ese orden hacemos mención de la Estrategia Nacional de Desarrollo y con ella a varias acciones que emanan de diversas instituciones vinculadas con el quehacer turístico dejando así varias opciones para que el Clúster Turístico de Monte Plata surja como una institución fortalecida aprovechando las iniciativas de otras instituciones que ya han tomado delantera en el ejercicio del encadenamiento productivo sostenible.

En la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 existen áreas en las que se podría anclar este plan estratégico y desencadenar acciones orientadas al fortalecimiento del Clúster Turístico de Monte Plata tomando en cuenta las características, recursos y potencialidades de la zona. Entidades como el Consorcio Dominicano de Competitividad Turística y el Consejo Nacional de Competitividad son las que han asumido con más

arraigo los lineamientos de la Estrategia Nacional de Desarrollo en favor de la creación, fortalecimiento y acompañamiento de los diferentes encadenamientos productivos que han surgido en la geografía nacional.

Metodológicamente, como estructura de cohesión comercial, y como resultado del trabajo en conjunto que vienen realizando tanto el Consorcio de Competitividad Turística como el Consejo Nacional de Competitividad existen en el país ya casi una veintena de Clusters en diferentes sectores productivos algunos de los cuales pudieran ser tomados como referentes de buenas practicas e incorporar ese *know how* a las competencias organizacionales de este Clúster Turístico de Monte Plata. Este es un antecedente importante que es pertinente que sea tomado en cuenta pues a través de *Benchmarking* aceleraría el proceso de fortalecimiento tan necesario para el Clúster Turístico de Monte Plata.

II. MARCO ESTRATEGICO

Toda labor de Planeación Estratégica debe estar enmarcada, definida, delimitada y motivada por un marco estratégico que motorice, dinamice e impulse las estrategias, las políticas y los resultados esperados de este proceso de Planificación.

En un esfuerzo conjunto con una gran representación de los protagonistas del quehacer turístico de la Provincia se agotaron varias sesiones de trabajo donde se produjo este Plan Estratégico que contiene lineamientos generales que guiarán el fortalecimiento de este Clúster Turístico.

Este informe y sus anexos han sido elaborados en diferentes fases, siendo estas:

- a) Fase Conceptual: En esta se han definido los propósitos generales de este proceso de planificación; la misión, la visión y los valores que componen el marco estratégico de este proceso.
- b) Fase Analítica: En esta fase se han analizado plenamente las características inherentes a la organización, las condiciones exógenas importantes a tomar en cuenta por implicar algún grado de impacto en la consecución de los objetivos organizacionales. Esta fase se agotó realizando un análisis FODA del que mas adelante se presentan las variables identificadas.
- c) Fase Estratégica: En esta fase se han determinado las estrategias y políticas que llevarán a la consecución de la visión organizacional en el largo plazo.
- d) Fase de Acción: Esta fase aún no se ha realizado. A partir de este plan estratégico la directiva de la organización ha de elaborar un Plan Operativo Anual (POA) por cada

año de alcance del plan estratégico de fortalecimiento y desarrollo del Clúster acompañado de un Presupuesto Operacional donde se identifiquen los recursos financieros necesarios para el logro de los objetivos y acciones propuestos.

- e) Fase de Monitoreo: En esta fase se identifican claramente los resultados alcanzados durante la fase de acción. Se adjunta a este documento una matriz y unos lineamientos para la realización de las actividades de medición y monitoreo de avance tanto del plan estratégico como de los planes operativos anuales que se derivarán de este plan estratégico.

En la elaboración de los planes operativos a partir del segundo año se contempla agregar en la fase analítica las tendencias importantes tanto en los aspectos políticos, sociales y de la economía nacional como las de las ejecutorias propias de este plan.

Se presentan a continuación la misión, la visión y los valores que componen el marco estratégico del Clúster Turístico de Monte Plata.

2.1. La Misión Organizacional

La misión representa la razón de ser de una organización, el móvil por la que existe y funciona, lo que determina su naturaleza y la hace única. En este ejercicio se determinó como la misión del Clúster Turístico de Monte Plata: ***Garantizar la promoción de la industria turística de la provincia a través del encadenamiento de sus actores para satisfacer las necesidades de financiamiento, capacitación, apoyo, asociatividad y diversificación de los proyectos turísticos de la provincia implementando las estrategias de desarrollo pertinentes.***

2.2. La Visión Organizacional

La visión es como una organización se proyecta a futuro, como espera ser percibida en función de su accionar y logros alcanzados. La visión que determinaron los asistentes al taller es: ***Lograr ser el Clúster con mayor empoderamiento e integración en el país para desarrollar las potencialidades turísticas de la provincia Monte Plata.***

2.3. Los Valores de la gestión

El Turismo Sostenible tiene identificado ya unos valores que lo definen como aquella actividad turística basado en los preceptos del Desarrollo Sostenible, promueve *la inclusión, la participación y el desarrollo de las comunidades; la conservación de los recursos naturales y culturales, así como la promoción de un sector dinámico y competitivo.*

El Clúster Turístico de Monte Plata asume los valores del Turismo Sostenible como precepto fundamental para su desempeño e identifica además otros valores complementarios que se entienden fundamentales para garantizar los objetivos de este plan y mantener un desempeño organizacional orientado a la mejora continua.

Estos valores identificados y asumidos para el Clúster Turístico de Monte Plata son:

- ***Honradez:*** Se evidenciará justicia, transparencia y recato en las acciones emanadas del CTMP asumiendo siempre los compromisos y obligaciones contraídos con actitud ética.

- **Profesionalismo:** Se exhibirán los más altos estándares técnicos en la realización de las tareas, en todas las actividades, planes, programas, proyectos y en las participaciones en eventos locales, regionales, nacionales o internacionales.
- **Calidad:** Todas las acciones realizadas irán encaminadas a identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, clientes externos y relacionados.
- **Responsabilidad:** se ponderaran las decisiones a tomar buscando siempre el bien de las partes involucradas buscando siempre las mejores consecuencias en cada acto.
- **Trabajo en equipo:** Todos participarán en armonía, con entusiasmo y compañerismo en las actividades procurando a través de las tareas asignadas el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

III. EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1. El contexto local

Para que un diagnóstico este completo es importante que delimitemos las principales características del entorno en que las organizaciones, en este caso, el CLUSTER TURISTICO MONTE PLATA, realiza sus actividades por tener incidencia en el logro de las metas y objetivos particulares de cada una de las organizaciones que lo integran.

Entre estas características destacamos las siguientes:

- Cinco (5) municipios conforman la provincia y en todos existen emprendimientos turísticos en funcionamiento o en fase emergente.
- Los atractivos de algunos municipios están bien diferenciados: ecológicos, de aventura, religioso, cultural, etc.
- Existe un liderazgo político que impulsa las acciones relacionadas con el quehacer turístico.
- Existe una asociación que agrupa a los empresarios del sector turismo
- El sector cuenta con una Agencia de Desarrollo Local (ADELMOPLA) con personería jurídica que ampara al CTMP
- Se dispone de una asociación de guías formados y certificados que conocen las diferentes rutas y destinos.
- Existen otros clusters en la Provincia que aún no se han integrado al Clúster Turístico
 - Clúster de la Caña
 - Clúster de Frutas y Vegetales
 - Clúster Ganadero

- En la provincia interactúan tres (3) asociaciones de Transporte con potencial y con condiciones adecuadas para dar apoyo a las actividades turísticas.
- Apenas un 15% de los emprendimientos se apoyan en herramientas tecnológicas para la difusión, publicidad o comercialización de sus productos y/o servicios.
- No se han dado iniciativas importantes y equitativas para la comercialización del destino.
- Existen instituciones como el CDCT y el CNC que apoyan las iniciativas de los encadenamientos productivos que se están conformando y fortaleciendo en la provincia de Monte Plata
- Se están logrando acuerdos estratégicos con instituciones gubernamentales que apoyan la adquisición y fortalecimiento de competencias técnicas y gerenciales para el personal vinculado a la Industria Turística en la Provincia de Monte Plata.
- Algunos de los propietarios y representantes de emprendimientos turísticos también poseen inversiones en otros sectores productivos.

3.2. Diagnóstico (Análisis FODA)

Entre las herramientas de diagnóstico más útiles y comunes tenemos el análisis FODA, en el que se identifican los factores inherentes a la organización y otros externos que determinan, estos factores a la vez se clasifican en positivos o adversos.

A continuación listamos los elementos que guiarán en el análisis de la situación actual de la organización y que permiten determinar una línea base a partir de la cual se determinarán los ejes estratégicos de acción, los objetivos estratégicos y/o de calidad y las metas que durante los próximos cinco (5) años guiarán en los esfuerzos por alcanzar la visión mientras se cumple con la misión. Es también a partir de estas variables que se

determinarán las políticas mas convenientes para la integración, desarrollo, normalización y fortalecimiento de la organización.

Este ejercicio fue realizado entre los miembros del CLUSTER TURISTICO de MONTE PLATA buscando con esto sentar las bases y compromisos de actuación para la consecución de los objetivos y metas trazados en este Plan Estratégico que abarcara el periodo Enero 2015 hasta el mes de Diciembre del 2019.

FORTALEZAS: Las fortalezas son condiciones valoradas como positivas, reales y propias de la organización y que esta debe asegurarse de mantener y mejorar para el logro de las metas y objetivos de este plan estratégico.

1. Relaciones del Presidente del CTMP con los representantes de los destinos y potencialidad para gestionar recursos económicos.
2. Entidades comerciales (emprendimientos) interesadas en el desarrollo turístico de la zona
3. Apertura y disposición al cambio de los miembros del CTMP
4. Los miembros se colaboran en recursos y materiales para la prestación del servicio.
5. Empresarios comprometidos y dispuestos
6. Empresarios con iniciativa
7. Ubicación estratégica de la provincia y los destinos
8. La zona posee Recursos Naturales y atractivos importantes.
9. Amplia gama de unidades de negocio en el destino.
10. Resultados de consultorías y estudios realizados en años anteriores a partir de los cuales se pueden determinar acciones puntuales para el fortalecimiento del CTMP en materia de sostenibilidad financiera, posicionamiento, comercialización del destino, etc.

OPORTUNIDADES: Son condiciones exógenas positivas que pudieran ser aprovechadas si se determinan estrategias pertinentes.

1. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que apoyen las actividades del sector turismo.
2. Proponer nichos de mercado y en base a estos fortalecer las unicidades de los asociados .
3. Aumentar la presencia gráfica o audiovisual en combinación con la participación personal del Presidente en eventos sociales, gremiales o culturales para el adecuado posicionamiento del CTMP
4. Importancia del desarrollo de los destinos turísticos en la agenda presidencial.
5. Relaciones con organismos cooperantes y antecedentes positivos de otras organizaciones de la Provincia.
6. Programas de apoyo a la formalización y fortalecimiento técnico de las pymes en diferentes instancias gubernamentales que pueden ser traídos a los municipios.
7. Integración de actividades conjuntas en los planes de trabajo y programas de algunas entidades públicas que complementan el sector turístico.
8. Conocer y optar por los mecanismos de participación de algunas leyes vigentes y a través de las cuales se puede contribuir al logro de algunas metas y objetivos del CTMP

DEBILIDADES: Son situaciones internas del CTMP que ameritan ser eliminadas o reducidas significativamente para alcanzar los objetivos propuestos en este plan estratégico.

1. Falta definición de los roles de los miembros y directivos.
2. Falta de información sobre el clúster y sus funciones.
3. Desconocimiento de una dirección física o local del clúster.
4. Deficiencias en la comunicación y convocatoria de los miembros.
5. Un enfoque localista en la ejecución de los proyectos.

6. Deficiente integración en las actividades del grupo (marcado individualismo)
7. Limitados recursos económicos.
8. Deficiente labor de Relaciones Públicas de la entidad.
9. Falta de reglamento y estatutos
10. Falta de identidad corporativa, personería jurídica y fiscal.
11. Falta de políticas y procedimientos definidos
12. Falta de planificación a corto, mediano y largo plazo.
13. Poca efectividad en la implementación de recomendaciones y estudios anteriores realizados a favor del clúster.

AMENAZAS: Son situaciones negativas y externas que representan riesgos y pueden impedir la consecución de los objetivos. En este plan estratégico y en los POA deben aparecer actividades orientadas a eliminar o a reducir el impacto de estas amenazas; se considera oportuno también tener planes de contingencia en caso de que el efecto de las mismas no pueda ser disminuido.

1. Situación económica del país, la región y el mundo.
2. Deficientes niveles de acceso y seguridad en la zona.
3. Vías de comunicación terrestre en mal estado.
4. Deficientes infraestructuras hoteleras.
5. Delincuencia y vandalismo
6. Falta de Promoción del Destino Turístico de parte de las autoridades nacionales.
7. Debilidad institucional en el entorno geográfico.
8. Surgimiento de otros clústeres que compiten con este por los recursos disponibles.
9. Que las políticas nacionales no estén dirigidas hacia el fortalecimiento y apoyo de los clúster turísticos.
10. Que las políticas nacionales estén orientadas a fortalecer los clúster ya existentes y no a los nuevos clúster en formación

11. Que los recursos sean dirigidos hacia y por otras instituciones fuera del clúster
12. Debilidades en las instituciones que conforman el clúster respecto a personería jurídica, institucionalidad, entre otros aspectos.
13. No integración de las autoridades locales en las políticas de desarrollo del sector turismo
14. La no integración de la comunidad para hacer suya las iniciativas.
15. Los cambios políticos que podrían afectar la integración del clúster.
16. Que compañías privadas asuman la comercialización de los destinos.

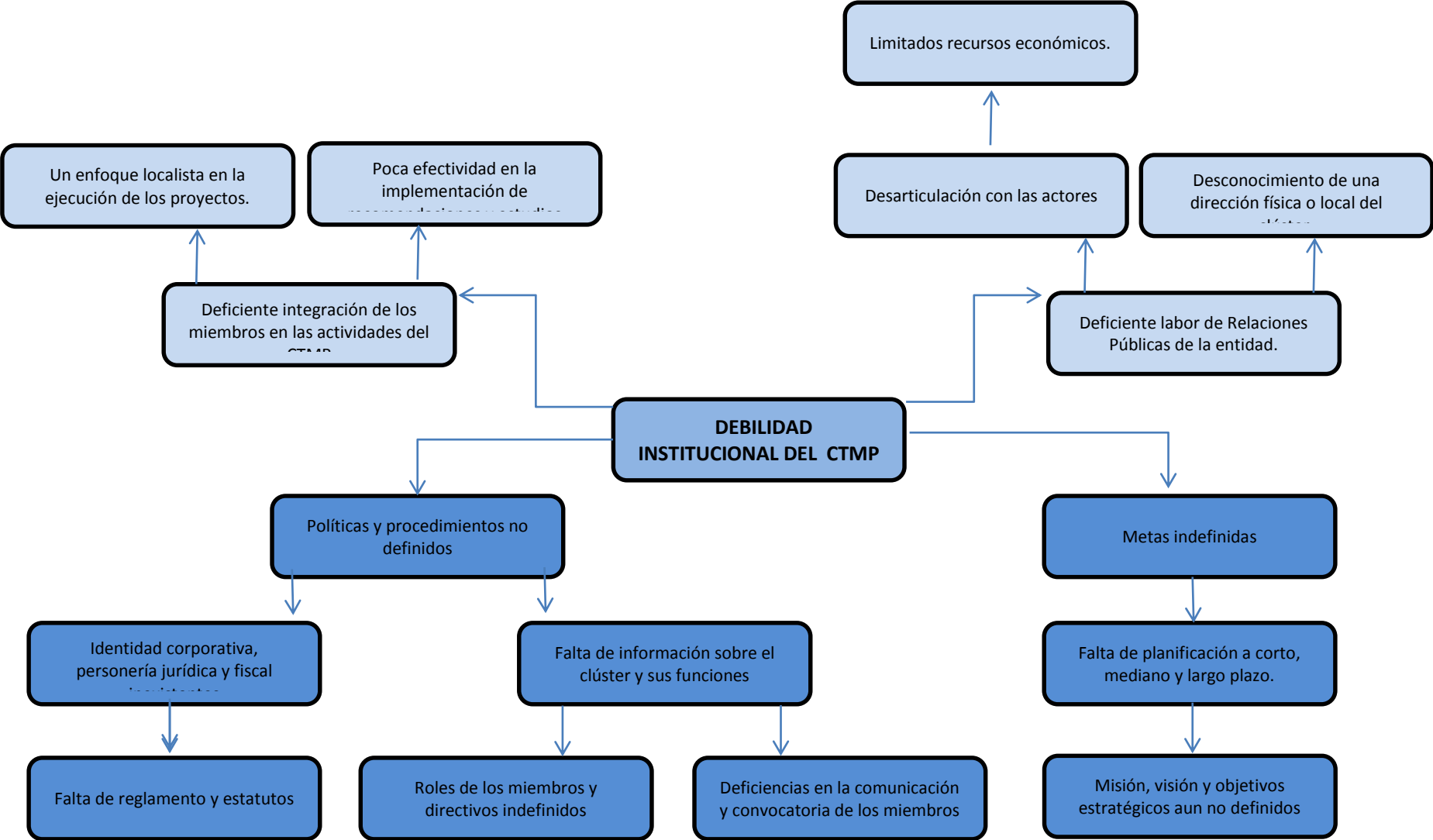
3.3. Priorización de los problemas

Habiendo realizado un ejercicio que resultó bastante interesante pues debimos no solo compartir criterios conceptuales sobre la Planeación Estratégica sino también esclarecer lo que eran características de la Zona Turística, o de los emprendimientos en si, o de los diferentes encadenamientos productivos que inciden indirectamente en el Sector Turismo y separar los propios del Clúster Turístico que era la organización que nos ocupaba.

Según las variables identificadas mientras realizábamos el análisis FODA y habiendo visto las características del contexto local, podemos inferir lo que refleja el siguiente cuadro que pretendemos resumir, esquematizar y priorizar el problema, que es objeto de esta consultoría, sus causas y efectos y que nos lleve a la determinación de estrategias y objetivos de desarrollo para los años subsiguientes.

ARBOL DE PROBLEMAS

Cuadro No. 1



Pudiéramos entonces resumir que los problemas prioritarios que presenta el Clúster Turístico de Monte Plata son:

- 3.3.1. La institución carece de personería jurídica y fiscal y de una sede con la que los miembros se sientan identificados
- 3.3.2. Los lineamientos organizacionales inexistentes la hacen disfuncional:
 - 3.3.2.1. Falta de definición de los roles de los miembros y directivos
 - 3.3.2.2. Estructura organizacional desconocida
 - 3.3.2.3. Carecen de un plan de trabajo, metas y que empodere a los miembros de las acciones que debe realizar el CTMP.
- 3.3.3. No se han definido estrategias para acciones conjuntas con los actores que intervienen en el Sector Turismo.
- 3.3.4. El CTMP carece de mecanismos que lo hagan autosostenible.

Existe una relación causa efecto entre todas estas situaciones problemáticas identificadas que si las ponderamos y establecemos una relación lógica entre ellas resulta factible el erradicar la problemática con acciones puntuales. Eliminando las causas nos aseguramos que los efectos desaparezcan y se reduce significativamente la posibilidad de que surjan nueva vez estas situaciones debido a las mismas razones.

3.4. Análisis de Involucrados

Este ejercicio lo hacemos de manera que podamos establecer los intereses particulares de otras empresas y entidades involucradas directa o indirectamente en el sector turismo y que están vinculadas al CLUSTER TURISTICO MONTE PLATA.

Es importante identificar que es un actor o involucrado para contextualizar no solo los posibles aliados o adversarios a este plan, sino, principalmente, para determinar las estrategias mas convenientes para el logro del objetivo principal de este plan que es el Fortalecimiento Institucional del CTMP.

Se identifica como *actor o involucrado* a todo persona física o moral que es parte de un grupo u organización pudiendo ser esta una institución del sector público, una entidad social o comunitaria, una empresa privada, cualquier organización no gubernamental o agencia cooperante que tenga o pudiera tener relación directa o indirecta con el proyecto a ejecutar.

Existen actores y actores clave, siendo estos cuya participación es fundamental e indispensable para que el CTMP, en este caso, pueda alcanzar el propósito, los objetivos y las metas del PE. Estos actores clave disponen de la influencia, poder, la capacidad y los recursos para incidir e influir en la toma de decisiones en aspectos fundamentales que permitirían o no el logro de la misión, la visión y los objetivos planteados.

Los actores clave no necesariamente deben tener siempre parte activa pudiera ser que se mantengan neutrales y hasta que se opongan al desarrollo de ciertas actividades. Es

importante que tomemos en cuenta las ponderaciones de estas organizaciones pues pueden incidir directa o indirectamente en el éxito de este plan estratégico.

En el cuadro No. 1 plantearemos un esquema con las relaciones predominantes y la jerarquización de poder de los actores clave enfatizando en que este ejercicio se recomienda que sea revisado para los posteriores planes operativos. Este es un primer ejercicio de planificación y es recomendable que los niveles de madurez, enfoque y fortalecimiento sean tomados en cuenta para que los miembros revisen y mejoren el siguiente documento, que como decimos anteriormente, es dinámico.

Señalamos que al momento de realizar esta propuesta de fortalecimiento existían muchas dudas entre los mismos directivos del Clúster: no se identifican claramente los roles y responsabilidades de la directiva, no están claras las posiciones y roles de la Asociación de Turismo de Monte Plata y el CTMP, no existe un listado de los miembros del Clúster, no todos los que tienen emprendimientos relacionados con el Turismo participaron de los encuentros realizados para la elaboración de esta propuesta, algunos de los Gerentes – Propietarios de emprendimientos relacionados con el Turismo también tienen inversiones e intereses en otros sectores productivos más organizados, entre otras variables que inciden en el resultado de este análisis de actores que se presenta a continuación.

Mientras realizábamos esta consultoría visitamos diecinueve (19) de los emprendimientos productivos, conocimos sus instalaciones físicas y entrevistamos a sus Gerentes y/o representantes. De estos, catorce (14) confirmaron pertenecer al clúster.

A continuación listamos los emprendimientos visitados y de los cuales obtuvimos entrevistas privadas con los Propietarios o los gerentes o las personas a cargo del negocio al momento de nuestra/ visita.

1. Aguila Tours
2. Artesanía Hermanos Guillén
3. Artesanía Hichiez
4. Bloque de Cacao
5. Cigar Managua
6. Eco club
7. El mundo es tuyo
8. Hacienda Don Hilario
9. Hotel El Toro
10. Hotel Villa Los Haitises
11. Pepe Tours
12. Rancho Aventura
13. Rancho Comatillo
14. Rancho La Mecha
15. Salto Alto
16. Salto de Socoa
17. Serapius Green
18. Terraqua
19. Tesoro Escondido

Además en las sesiones de trabajo grupal participaron otras instituciones, algunas de ellas con más de un representante. Estas instituciones que son actores claves importantes y a los cuales se sugiere involucrar en la próxima revisión del Plan Estratégico son:

1. Adelmopla
2. Asoc. De Estudiantes Unviersitarios de Bayaguana
3. Asoc. De Guías
4. Asoc. Mamá Tingo
5. Ayuntamiento de Los Botaos
6. Ayuntamiento de Yamasá
7. Casa de la Cultura de Monte Plata
8. Cine Para Films
9. Federación de Mujeres de Bayaguana
10. Femoboya
11. Productores de Queso y Casabe
12. Ruta de la Pimienta
13. Ruta del Chocolate

ANALISIS DE INVOLUCRADOS/ACTORES

Cuadro No. 2

Actores	Relación Predominante			Jerarquización de poder			Posibles aportes, estrategias o trabajos conjuntos
	F	I	C	A	M	B	
Adelmopla	X			X			Establecer relaciones sinérgicas y contribuir como enlace con otras instituciones nacionales e internacionales
Ayuntamientos locales		X		X			Asignación de recursos mediante los mecanismos de participación que tiene la ley
Bancos		X		X			Patrocinio para organización de eventos y/o actividades
Clúster de Frutas y Vegetales	X				X		Inversión e inclusión en la cadena de valores turísticos
Clúster de la Caña	X				X		Inversión e inclusión en la cadena de valores turísticos
Clúster de Lácteos	X				X		Inversión e inclusión en la cadena de valores turísticos
Consejo Nacional de Competitividad	X			X			Coordinación de capacitación, asesorías y asistencias técnicas
Cooperativas locales (El Progreso, La Candelaria, Conacado, Omar Contreras)		X			X		Inversión para desarrollo. Inversión e inclusión en la cadena de valores turísticos.
Inversionistas en la Industria Turística	X			X			Construcción de Hoteles, Cabañas, Restaurantes, etc.
Ministerio de Cultura	X				X		Aporte para la ejecución de proyectos de desarrollo cultural enfocados al Eco Turismo
Ministerio de Educación	X				X		Concienciación sobre valor del desarrollo Ecológico y Turístico en los centros educativos
Ministerio de Industria y comercio	X			X			Acercamiento de la oferta formativa y de asistencia técnica a los Gerentes –Propietarios de Emprendimientos
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	X			X			Recuperación y conversión de áreas en lugares protegidos aptos para realizar excursiones en ellos con los turistas nacionales y extranjeros
Ministerio de Salud	X			X			Saneamiento de áreas y educación
Ministerio de trabajo		X			X		Estrategias para fortalecimiento de competencias del personal local, compartir buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal
Suplidores de Capacitación y Asistencia Técnica	X			X			Elaborar propuestas de asistencia técnicas y asesorías para ser presentados a organismos financiadores

Leyenda: F=A favor; I=Indiferente; C=En Contra; A=Alta; M=Media; B=Baja

IV. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Después de haber realizado los análisis anteriores solo nos queda determinar las líneas estratégicas de acción para el plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional del Clúster Turístico de Monte Plata y con ello las metas e indicadores y resultados productos pertinentes.

Aunque este proceso conlleva la determinación de políticas para la implementación de las estrategias el nivel de madurez de la institución no permite determinarlas ahora. Según se vaya fortaleciendo la Institución de manera espontanea surgirán situaciones que ameritaran el establecimiento de las políticas pertinentes que regulen el quehacer.

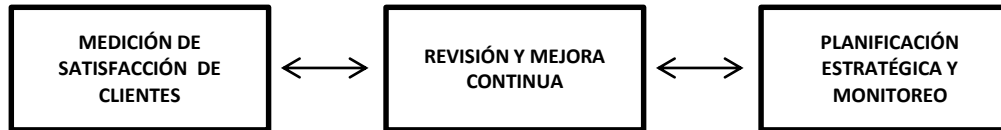
Antes de formular los ejes estratégicos de acción proponemos un **MAPA DE PROCESOS** que será útil en la determinación de las políticas y las acciones del CTMP. También, si el Clúster optara por asumir un Sistema de Gestión de la Calidad ya tendría la base pues aquí mostramos la interrelación de los procesos sugeridos.

Hemos clasificado los procesos en Operativos, Estratégicos y de Apoyo. Estos procesos son la base fundamental para la determinación, implementación y mejora de las políticas, procedimientos y normativas del CTMP.

MAPA DE PROCESOS CLUSTER TURISTICO DE MONTE PLATA

Cuadro No. 3

Procesos Estratégicos



Procesos de Operación



Procesos de Apoyo



Partiendo de una fusión conceptual del Arbol de Problemas y del Mapa de Procesos del CTMP logramos determinar los siguientes **Ejes Estratégicos** en torno a los cuales se elaborará la matriz del Plan Estratégico de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional:

- 4.1. Trazar los lineamientos y políticas internas que fomenten la institucionalización y fortalecimiento integral del CLUSTER TURISTICO DE MONTE PLATA
- 4.2. Planificación e Implementación de la Gestión Comercial del Destino
- 4.3. Apoyo a la Gestión Operativa, Desarrollo Gerencial y Administrativo de los miembros
- 4.4. Vinculación con los actores para la determinación e implementación de estrategias conjuntas a favor del fortalecimiento institucional y del destino.
- 4.5. Implantar un Sistema de Planificación, Medición, Monitoreo y Control de la Gestión del CTMP

A partir de estos ejes se determinan las estrategias puntuales para cada eje estratégico. De estas estrategias se desprenderán resultados productos, indicadores y metas para los próximos 5 años que serán resumidos en la Matriz de Planificación que se presenta en el anexo 7.1

V. DESARROLLO DEL PLAN

5.1. Resultados esperados según los objetivos estratégicos e indicadores

Estos datos se muestran en la matriz anexa

5.2. Indicadores del plan y recursos necesarios

Estos datos se muestran en la matriz anexa

5.3. Cronograma de ejecución

Estos datos se muestran en la matriz anexa

5.4. Alianzas estratégicas

Durante el periodo contemplado para alcanzar los objetivos de este plan estratégico se contempla realizar alianzas estratégicas, firmar convenios, desarrollar acciones conjuntas con las instituciones gubernamentales, empresas privadas, organizaciones comunitarias de base, organizaciones sin fines de lucro, agencias de cooperación y cualquier organización que represente un apalancamiento para el fortalecimiento institucional de CTMP sin poner en riesgo la imagen, credibilidad y posicionamiento de la institución.

Las alianzas estratégicas más importantes y que requieren que la directiva de la institución conozca las leyes y reglamentos que norman el accionar de esas instituciones e identificar los mecanismos de participación contenidos en esas leyes serian, entre otras organizaciones, con:

- Ministerio de Industria y Comercio

- Ministerio de Turismo
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Ayuntamientos municipales de la Provincia
- Entidades de comercialización de destinos turísticos
- Entidades/agencias cooperantes
- Ministerio de Salud
- Consorcio Dominicano de Competitividad Turística
- Consejo Nacional de Competitividad

VI. LA EVALUACION DEL PLAN

La evaluación del plan estratégico se hará de dos formas:

- A través de la medición y evaluación de las metas contempladas en los planes operativos anuales. Estas evaluaciones se harán mensualmente en la matriz de Monitoreo al Plan que se presenta en el Anexo 7.3
- A través de cinco mediciones al plan estratégico completo para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas evaluaciones se harán al final de cada año fiscal acumulando los resultados de las mediciones de los planes operativos correspondientes.
- Se hará un informe final donde se evaluará de manera general el plan estratégico durante el último trimestre del año 2019.