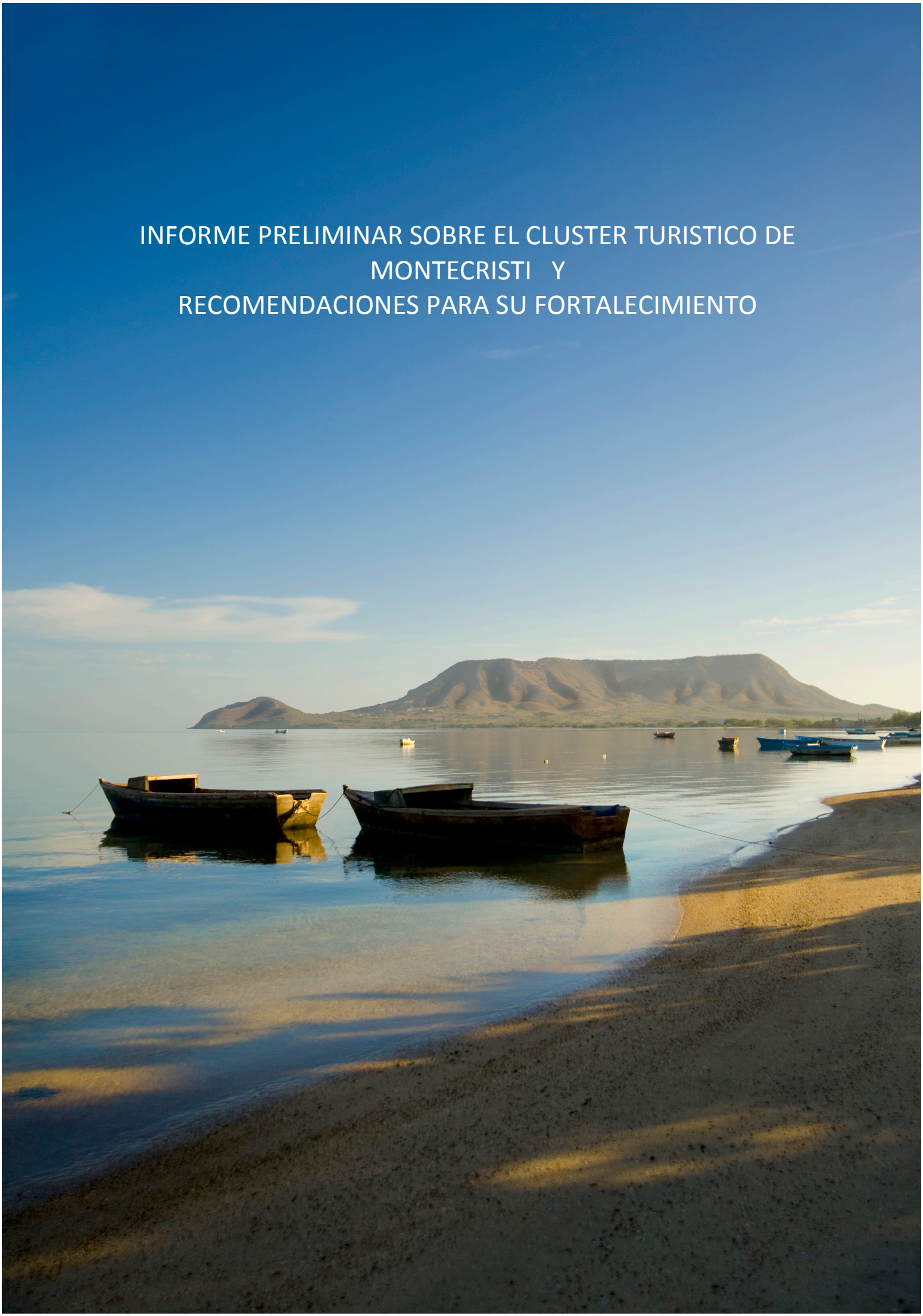
INFORME PRELIMINAR SOBRE EL CLUSTER TURISTICO DE MONTECRISTI Y RECOMENDACIONES PARA SU FORTALECIMIENTO



I. INTRODUCCION

Durante los últimos cinco años es indudable que Montecristi ha hecho importantes esfuerzos para alcanzar mayores cotas de desarrollo y es indudable de que estos esfuerzos han tenido logros remarcables. Estos logros son citados a continuación a modo de reconocimiento por el trabajo constante y tesonero de un grupo de montecristeños unidos bajo lo se ha denominado Convite

Los logros para ser expuestos deben ser asimismo explicados describiendo el porqué de su importancia y así entender la magnitud de su impacto:

1-) Un primer e indudable logro fue la creación de un Clúster Turístico, que en el caso de Montecristi asume el nombre auténticamente localista de "convite". En el 2009 queda incorporado formalmente como Organización Sin Fines de Lucro y desde entonces se ha convertido el referente del desarrollo turístico local.

En la actualidad el Clúster Turístico de Montecristi cuenta con una membresía de 35 miembros de los que el 50% están vinculados a la directiva.

2-) Gracias al Clúster como organización local, la Unión Europea, a través del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), apoya con el diseño de del primer PLAN ESTRATEGICO DEL MUNICIPIO DE MONTECRISTI que data del 2010 . Este Plan Estratégico incluyó una VISION ESTRATEGICA a 10 años y define los objetivos estratégicos de desarrollo. Esta importante herramienta ha servido y servirá de guía para el Clúster en su devenir como institución líder en Montecristi durante los próximos años.

3-) Un tercer logro fue alcanzado gracias al tesón y persistencia de la cúpula del Clúster Turístico de Montecristi; el Consorcio Dominicano de Competitividad Turística lo incorpora como el décimo clúster turístico a nivel nacional en el 2011, lo que le permite acceder al los fondos de fortalecimiento institucional financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Bajo este proyecto el Clúster avanza sustancialmente y culmina importantes proyectos: el Centro de Interpretación de la Sal (CIS) y la Revitalización del Centro Histórico; ambos marcaron un hito dando un nuevo impulso a Montecristi y a su oferta turística.

Otro proyecto importante fue la apertura del Centro de Información Turística (CIT) en la Casa Doña Emilia, así como el diseño y construcción del Centro de Información Móvil cuyas características retoman las líneas de la arquitectura victoriana local. La Casa Doña Emilia fue traída desmantelada en 1895 desde Paris y armada en Montecristi convirtiéndose en una joya arquitectónica hasta nuestros días. El Ministerio de Turismo ofreció su rescate en el 2013, a través de su Ministro Francisco Javier García. Esto aún no se ha cumplido pero los montecristeños no pierden la Fé ni el interés de recuperar este Patrimonio

Cultural y muestra de ello es su ocupación actual para reuniones y eventos culturales a pesar de su apuntalamiento.

Poco a poco estos pequeños pasos fueron revitalizando el espíritu local que motiva la recuperación económica de lo que otrora fuese una de las ciudades más ricas y prosperas del País y del Caribe durante el siglo XIX y principios del XX.

4-) Otro logro, tangencial pero importante, es la presencia y la exposición de Montecristi en medios de comunicación nacional que fue aumentando y esto motivo a nuevas inversiones. Una de las más interesantes fue la remodelación del Hotel El Morro que, con una importante inversión del Grupo Vicini, incorpora 12 habitaciones hoteleras.; la construcción de El Hotel El Cayito con una oferta de 24 habitaciones, y varias remodelaciones culminadas que alcanzan hoy una oferta hotelera de aproximadamente 227 habitaciones versus las 164 habitaciones contabilizadas en el 2013 y que se incluyó como parte del informe ***"Diagnostico de Evolución y Fortalecimiento Institucional del Clúster Turístico y Cultural de Montecristi correspondiente a la Gestión 2012",*** realizado por los técnicos del CDCT.

Esto supone un incremento de cerca de un 40% de la oferta habitacional de hace escasamente dos años, ya sea por ampliación de los hoteles existentes o por la incorporación de más habitaciones a la planta hotelera del Municipio.

OFERTA HOTELERA ACTUAL DE MONTECRISTI EN EL 2015		
	Hotel	**No. habitaciones**
1	El Morro	12
2	El Cayito	24
3	Hotel Chic	60
4	Hotel Marina del Mar	26
5	Hotel Marbella	36
6	Hotel Don Gaspar	15
7	Hotel Los Jardines	4
8	Hotel Milano	10
9	Hotel San Fernando	40
		227

5-) Pero además de lo anterior cabe mencionar que la propuesta gastronómica ha mejorado igualmente. La oferta moderna, fresca y competitiva de Lilo Café Restaurant, enriquece la dinámica turística de este Destino Turístico. Mencionar que la valoración de Lilo's en Trip Advisor lo califican como *muy bueno*, siendo la mayoría de los "reviews" positivos."

6-) Es importante mencionar que se han hecho igualmente importantes intervenciones en la infraestructura local. El puente de la zona costera que unifica el Municipio con El Morro estaba en grave deteriorado, hoy, en el 2015 este puente esta remozado y se está en proceso de terminar otro puente paralelo para que se posibilite el tránsito de doble vía con mayores niveles de seguridad.

Pero igualmente cabe mencionar el grave problema de erosión costera que existía y existe, y que supuso una intervención del gobierno central para la colocación de *rompeolas* que indudablemente mitigan el embate del mar sobre la carretera de la costa o Malecón lo que hubiese destruido, con el tiempo, el acceso al Morro, emblema natural del destino turístico Montecristi.

Señalar asimismo las obras de embellecimiento del Malecón que han hecho de la zona un lugar interesante para los locales y visitantes.

Actualmente el pueblo esta siendo intervenido con la colocación del sistema general de aguas residuales que definitivamente impactará positivamente los frágiles ecosistemas del entorno.

Todo lo anterior es mencionado como acciones de "presión" del Clúster Turístico de Montecristi que ha liderado procesos de gestión frente a las instituciones públicas para mejorar la calidad de las infraestructuras locales con un notable éxito en poco tiempo. Esta última información fue recabada a través de entrevistas realizadas a más de 20 personas a nivel local.

7-) Debe sumarse como logro a todo lo anterior la inclusión, en el mapa turístico nacional, de Montecristi como destino turístico a través de su presencia en ferias locales, publicaciones turísticas (brochures, mapas, etc), apariciones en prensa local, televisión y radio. Todo ello promovido por el Clúster Turístico de Montecristi.

8-) Para completar el listado de logros que hasta la fecha el Clúster ha alcanzado, mencionar que hace unos meses el Clúster Turístico de Montecristi nuevamente firma un acuerdo de cooperación con el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) para desarrollar el proyecto ***"Mejora del Posicionamiento del Destino Montecristi",*** aprobado en febrero del 2014 con un fondo total de aproximadamente RD$6 millones de pesos con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este Proyecto esta en plena ejecución.

Se comprueba con todo lo anterior que definitivamente el CTMC ha hecho mucho en muy poco tiempo, escasamente cinco años, y esto debe ser reconocido, no solo por el sector turístico local sino por todos los montecristeños.

Sin embargo estos logros podrían potenciarse haciendo algunos ajustes que fortalezcan los procesos de gestión de esta organización. A tales fines, y reconociendo que existen debilidades, el Cluster Turístico de Montecristi se

avoca a la contratación de una consultoría que les permita fortalecerse institucionalmente.

II. ALCANCES DE LA CONSULTORIA:

Bajo el ***Programa de Innovación para el Desarrollo de Ventajas Competitivas BID 2433 OC/DR: Proyecto de "Asistencia Técnica para el Programa de Apoyo a la Política de Competitividad II",*** se contempla la consultoría "Fortalecimiento Institucional y Sostenibilidad". Este documento supone el producto entregable número dos (2) de esta consultoría cuyos objetivos son :

2.1 Objetivo General:

Elaborar un Manual operativo del Clúster, un plan de negocios y un Plan de Sostenibilidad financiera para fortalecer la estructura orgánica – funcional del Clúster Turístico de Montecristi.

2.2. Objetivos Específicos:

a. Evaluar las demandas institucionales que exige la sostenibilidad del sistema de promoción del destino turístico, considerando los proyectos previstos implementar para ello y las tendencias futuras de crecimiento de visitantes al destino turístico de Montecristi.

b. Evaluar las capacidades técnicas-operativas que tiene el Clúster Turístico para la sostenibilidad del sistema de promoción del Destino turístico a corto, mediano y largo plazo.

c. Proponer recomendaciones sobre la estructura y funcionamiento de la Unidad Técnica Operativa que será responsable de la promoción permanente del destino turístico Montecristi.

d. Validad con el Clúster las recomendaciones propuestas para la conformación de una unidad técnica-operativa de promoción del destino turístico Montecristi.

e. Evaluar la demanda financiera anual que el Clúster Turístico requiere para su sostenibilidad financiera y la de sus Proyectos (Centro de Información Turística, Centro de Interpretación de la Sal, y otros en el futuro) considerando la situación actual y las tendencias futuras de crecimiento de visitantes al destino turístico Montecristi.

f. Evaluar las capacidades administrativas-financieras que tiene el Clúster Turístico en gerenciamiento de su institución y Proyectos (Centro de Información Turística, Centro de Interpretación de la Sal, y otros en el futuro) en Montecristi y de su vinculación con otros

centros de información nacionales e internacionales relacionados con la promoción del turismo en República Dominicana.

g. Proponer recomendaciones operativas de sostenibilidad financiera del Clúster Turístico de Montecristi y sus dependencias internas y proyectos (CIT, TIS) que incluyan metas, proyectos, acciones, recursos y actores responsables para el posicionamiento del Destino Turístico de Montecristi.

h. Validar con el Clúster las recomendaciones propuestas para la sostenibilidad financiera del Clúster como Institución, del Centro de Información Turística y el Centro de la Sal de Montecristi como proyectos existentes a conservar, y otros, a futuro.

En los mismos Términos de Referencia quedan establecidos los Productos esperados de esta consultoría los cuales se citan a continuación:

- Producto 1:
  a- Introducción
  b- Objetivos y metodología de la consultoría
  c- Plan de Trabajo
  d- Cronograma de actividades

- Producto 2:
  a. Introducción
  b. Análisis de las capacidades institucionales que posee el Clúster para la sostenibilidad del sistema de promoción del destino a corto, medio y largo plazo.
  c. Propuesta preliminar de la estructura y financiamiento de la Unidad Técnica Operativa que será responsable de la promoción continua del destino turístico Montecristi.
  d. Fuentes consultadas
  e. Limitaciones encontradas

- Producto 3:
  a. Introducción
  b. Versión final de *"Análisis de las capacidades institucionales que posee el Clúster para la sostenibilidad del sistema de promoción del destino a corto, medio y largo plazo".*
  c. Análisis de las capacidades financieras que posee el Clúster para la sostenibilidad de la institución y sus proyectos (Centro de Información de Montecristi y Centro de la Sal).
  f. Propuesta final de *"Estructura y financiamiento de la Unidad Técnica Operativa que será responsable de la promoción continua del destino turístico Montecristi".*
  d. Propuesta final de un Manual Operativo para el Clúster de Montecristi

e. Propuesta final de un Plan de Negocios y Sostenibilidad Financiera para el Clúster.
f. Propuesta final del Plan de Sostenibilidad Financiera del Centro de Información Turística de Montecristi
g. Acompañamiento al Clúster en la puesta en funcionamiento del Plan de Sostenibilidad por dos meses
h. Fuentes consultadas
i. Limitaciones encontradas.

III. PROCESO DE INVESTIGACION

Para poder cumplir con los objetivos establecidos en los TDR y poder apoyar al Clúster en este proceso de fortalecimiento se implementan diversas metodologías para obtención de información. Entre ellas citamos:

a. Entrevistas a miembros de la directiva del Clúster
b. Revisión de los Estatutos
c. Revisión de los libros de control de visitas del CIT y del CIS
d. Revisión del Plan Estratégico de Montecristi
e. Revisión del ***"Diagnostico de Evolución y Fortalecimiento Institucional del Clúster Turístico y Cultural de Montecristi correspondiente a la Gestión 2012".*** Elaborado por el CDCT.
f. Otros

a. Entrevistas a miembros de la Directiva del Clúster.

Supuso el diseño de un cuestionario específico (anexo1) con un total de once preguntas y dividido fundamentalmente en tres partes :

a. Una primera parte que perseguía evaluar el nivel de entendimiento de lo que es un Clúster por parte de su membresía actual y de cual debe ser el rol o papel del clúster dentro de un destino turístico.

b. Una segunda parte que perseguía evaluar el nivel de empoderamiento, involucramiento, conocimiento y participación real de los entrevistados.

c. Una tercera parte que nos orientase sobre los considerandos reales y recomendaciones por parte de los entrevistados en relación al funcionamiento del Clúster como institución de promoción turística local.

Se realizaron un total de 20 entrevistas / encuestas a los miembros del clúster y a los principales empresarios turísticos locales. Se contó con el apoyo absoluto del Clúster para esta logística.

Los resultados de esta primera aproximación del proceso de investigación fueron:

a. **Nivel de entendimiento de lo que es un Clúster y de cual debe ser su rol o papel dentro de un destino turístico.**

a.1 El concepto Clúster:

Un 85% de los entrevistados respondió correctamente al indicar que un Clúster era una *entidad mixta de encadenamiento productivo para promover el desarrollo turístico local.*

Un 35% (mencionar que algunos votaron por dos respuestas dentro del cuestionarios) indicó que el Clúster era *una institución de ayuda social*.

Un 0.5% entendió que el Clúster es una asociación de empresarios.

Como primera aproximación podemos inferir que existe una idea clara sobre lo que es el concepto de Clúster.

a.2 Los aportes del Clúster al destino turístico

En este punto elaboramos un cuadro que recogiese las diferentes opiniones de los encuestados, estableciendo posteriormente una valoración basada en la concentración de votos en cada uno de los aportes considerados. A continuación se presentan exclusivamente las opiniones arrojadas en este ejercicio por parte de los entrevistados.

APORTES DEL CLUSTER TURISTICO DE MONTECRISTI AL DESTINO SEGUN ENCUESTA LOCAL REALIZADA		
	APORTES	**% DE VOTACION**
1	Promoción de destino	18%
2	Infraestructura (puentes, rompeolas, aeropuerto	10%
3	C. Interpretación de la Sal	12%
4	Rescate Casa Doña Emilia	4%
5	Centro Histórico	16%
6	Centro de Información Turistica	2%
7	Servicios locales: energías, cloacas, Caribe	14%
8	Representatividad local	8%
9	Plan Estratégico	6%
10	Apalancamiento de Proyectos	2%
11	Museo de Montecristi	4%
12	Capacitación, Formación	4%
		100%

Como primer renglón, definitivamente se valoran como positivos los esfuerzos que el Clúster ha venido realizando en **promoción turística** desde su formación. La presencia de Montecristi en medios, locales y nacionales, análogos y digitales, es habitual en la actualidad y, aunque aún sigue siendo un destino turístico poco conocido, es indudable que la promoción realizada ha dado resultados positivos. Hoy por hoy Montecristi cuenta con brochures turísticos, mapas de rutas, mapas culturales, un video promocional, un Centro de Promoción Turística, una oferta más rica y ha participado en varias ferias turísticas a nivel nacional.

El segundo renglón con mayor reconocimiento en este ejercicio fue la intervención en el Centro Histórico. El proceso de **embellecimiento del Centro Histórico** fue un proyecto ejecutado con fondos del Programa USAID EMPODERAMIENTO EN TURISMO SOSTENIBLE gestionado a través del Consorcio Dominicano de Competitividad Turística. Este proceso supuso la intervención en pintura de fachada de varias casas con arquitectura vernácula en todo el polígono central de Montecristi, sobre todo alrededor del Parque Central. Cada casa intervenida cuenta con fichas de interpretación lo que permite al visitante conocer un poco más en profundidad sobre cada edificación. Esta intervención estuvo a cargo de la Arquitecta Francis Santana y definitivamente cambio la imagen del Destino.

Como resultado de esta intervención se logra, con el apoyo de UNESCO, el diseño e impresión del primer mapa multi destino de Centros Históricos donde se enlaza con Puerto Plata. Es el primer mapa multidestino donde la oferta es única y exclusivamente el Patrimonio Cultural de ambas ciudades.

El tercer renglón en valoración es la intervención del Clúster como aporte a Montecristi, es la gestión realizada con el Gobierno Central para la instalación del sistema cloacal y la mejora de los servicios de energía eléctrica. Más allá de su labor como promotor del desarrollo turístico, el clúster se ha convertido en un verdadero interlocutor de las necesidades locales frente a las distintas instancias del gobierno dominicano con excelentes resultados. Aquí cabe mencionar igualmente que las gestiones del clúster para la rehabilitación del puente del Malecón y la instalación del rompeolas es importante y muy bien valorada por los entrevistados.

Finalmente el Centro de **Interpretación de la Sal** es considerado como una excelente iniciativa de diversificación de la oferta turística local que retoma este elemento cultural rodeado por una riqueza natural exquisita. La visita al Centro de la Sal empieza por la vista espectacular de El Morro y que continua con una importante avifauna que allí se concentra diariamente y que va desde los rosados *flamencos*, pasando por *cucharetas*, *playeritos*, *garzas azules*, entre otras especies. Culmina con un recorrido por una plataforma de madera que contiene señalización

puntual de interpretación del proceso de extracción de la sal y de cómo funciona este ecosistema.

Existen otros renglones valorados como importantes tales como **el nivel de representatividad del Clúster** que realmente refleja el hecho de que esta institución sea de las más proactivas a nivel local; asimismo el desarrollo del Plan Estratégico es positivamente valorado ya que sirve de guía para las acciones a ejecutar desde el 2010 al 2020 estableciendo prioridades y definiendo claramente los Objetivos específicos a alcanzar.

a.3 Las Fortalezas del Clúster

Se preguntó a los entrevistados que, en vista de los alcances mencionados, cuáles se entendían como Fortalezas del Clúster Turístico. Ante estas preguntas los resultados fueron los siguientes:

Fortalezas del Cluster Turístico de Montecristi		
1	Enfoque y compromiso	32%
2	Organización	21%
3	Plan Estrategico	5%
4	Reconocimiento a nivel Nacional	11%
5	Unificación de Montecristi	21%
6	Proyectos conseguidos y cumplimiento	11%
		100%

El enfoque, la dedicación y el compromiso de los miembros del Clúster fue el aspecto más valorado como fortaleza de la institución. Gracias a esto se derivan las demás fortalezas que son la unificación y la organización que, aunque débiles aún, suponen uno de los grupos con mayor nivel de acción para promover el desarrollo en Montecristi.

a.4. Debilidades del Clúster

a.4.1 En este punto fue casi unánime el poco apoyo recibido por el Ayuntamiento así como por la representación local del Ministerio de Turismo. La mayoría de los entrevistados consideran que el Clúster esta funcionando "solo" sin el apoyo institucional local. Se mencionó igualmente el desapego y la falta de interés demostrado por los congresistas que representan Montecristi.

a.4.2 Se habló igualmente de la débil integración de otros actores locales al Clúster, indicando que posiblemente se deba a:

- la percepción de que es una organización politizada
- un liderazgo centralizado que concentra la toma de decisiones y no permite la disidencia.

Resaltar, sin embargo, que esta posición voluntaria solo la asumen personas con alta vocación de servicio y altos niveles de compromiso, por lo que es importante enfatizar que los logros alcanzados han sido promovidos y liderados por la presidencia actual que ha permanecido vigente desde el origen de la institución.

a.4.3 Un importante punto resaltado por los entrevistados fue la necesidad de presencia más técnica en el Clúster; muchos mencionaron la necesidad de una Dirección Ejecutiva que permita agilizar y dinamizar aún más los procesos que están en ejecución así como buscar nuevas oportunidades de apoyo al desarrollo turístico.

a.4.4.Como debilidad se mencionó la necesidad de mayores niveles de comunicación. Esto podría mejorarse sustancialmente con una Dirección Ejecutiva eficiente y profesional. Muchos mencionaron que las informaciones llegan informalmente vía oral (llamadas telefónicas o reuniones de la Junta). No existen informes escritos ni se distribuyen las minutas escritas en reuniones. La información de distribuye vía telefónica y en reuniones periódicas a las que muchos no asisten.

Se ha demostrado en experiencias anteriores que la buena comunicación, formal, sistemática, puntual, ayuda a crear mayores niveles de confianza en la institución pues la percepción es de apertura, transparencia y sobre todo que se abren las puertas para la participación. Para esto no se requieren grandes esfuerzos económicos, pero si la dedicación para desarrollar estos elementos de comunicación interna y de relaciones publicas (interna). Lograr avanzar en este sentido redundará notablemente en la percepción el clúster a nivel local, y seguro en la integración futura de nuevos miembros.

Puede incluso incorporarse a este Informe Mensual un sistema de votación o de opinión ante toma de decisiones importante que sea neutral, anónimo y digital, de forma que los miembros no sientan presión al expresar sus opiniones. Esta propuesta será más elaborada y presentada formalmente en el informe final de esta consultoría.

b. Evaluación del nivel de empoderamiento, involucramiento, conocimiento y participación real de los entrevistados.

Del Clúster y su relación con su membresia			
		Si	No
1	Paga membresia?	65%	19%
2	Esta al día?	15%	n/a
3	Participa regularmente en las reuniones del Cluster?	73%	27%
4	Ha participado en las elecciones del Cluster?	50%	50%
5	Recibe información regular del cluster?	64%	36%
	Boletines	n/a	n/a
	Emails	n/a	n/a
	Reuniones	35%	n/a
	Informes	n/a	n/a
	telefono	65%	n/a
	Otros	n/a	n/a
6	Esta información es suficiente?	57%	43%

A pesar de que los informes financieros del Clúster reflejan inconsistencia en el pago de la cuota de membresía, un 65% afirmó que estaba al día; un 19% que no pagaba cuota incluyendo el Ministerio y el Ayuntamiento y un 15% indicó que no estaba al día.

Aquí es importante señalar que en otros clústeres turísticos los Ayuntamientos hacen aportes sustanciales al Clúster, un ejemplo de ello es el Clúster de Santo Domingo que recibe una cuota mensual de RD$70,000 pesos a cambio de la gestión del Parque Costero de Guibia. El Clúster alquila los espacios a empresas de alimentos, bebidas, artesanías y procura (con el apoyo del CESTUR) la seguridad de la zona. El Ayuntamiento colabora con el aporte mencionado que redunda en la sostenibilidad financiera del Clúster.

Entendemos que la forma en que esta estructurada la cuota de membresía trae consigo debilidades. Actualmente los aportes son exclusivamente voluntarios pues no se recibe ningún servicio a cambio. Los miembros, por amor a su Municipio y por su compromiso, aportan tiempo y también dinero (aunque no sea una suma considerable) como ciudadanos. Sin embargo, los que sí deben asumir mayor compromiso económico con los empresarios que, de forma directa, se han visto beneficiados por la llegada de turistas a traídos por la creciente dinámica turística que ha surgido en los últimos cinco años como se indicó al principio de este documento.

Estos empresarios (hoteles, restaurantes, supermercados, empresas de excursiones, etc.) se están beneficiando de la promoción, en brochure, en medios de comunicación, en redes sociales, gracias a las gestiones del Clúster que ha posibilitado la articulación de press trips y fondos para el posicionamiento.

Cambiando de tema pero continuando con los resultados de este bloque de preguntas, los entrevistados evidenciaron en un 50% haber participado en procesos eleccionarios del clúster y un 50% evidenció no haber participado. Esto tiene implicaciones importantes pues una de los elementos que fortalece a un clúster es el nivel de participación e involucramiento en este tipo de procesos.

Se entiende que próximamente habrá elecciones en el Clúster y se sugiere invitar, por escrito y de manera formal, a todos los miembros, es decir al Clúster ampliado utilizando un formato de recepción de comunicación escrita donde cada quien firme un "conforme" con la entrega de la invitación. Esta invitación debería contener la apertura para la presentación de planchas alternativas que incluya a un mayor número de empresas de la cadena de valor del turismo.

c . Considerandos reales y recomendaciones por parte de los entrevistados en relación al funcionamiento del Clúster como institución de promoción turística local.

Prioridades de los entrevistados para ser asumidas en Montecristi como Destino Turístico		
1	Hacer el Boulevar del Atlantico. Mejorar accesos	8%
2	Promoción de nuevas inversiones hoteleras	18%
3	Acondicionamiento de la playa	10%
4	Arreglo de calles y cloacas	8%
5	Terminar el puente de la carretera de la costa	2%
6	Bajadero del Morro/ anfiteatro	6%
7	Educación ciudadana/ Cultura Turística	12%
8	Mejorar e integral más al Ayuntamiento	2%
9	Promoción del Destino	14%
10	Incrementar la membresía del Cluster	4%
11	Mejorar el transporte turístico	4%
12	Diversificar las actividades y la oferta turistica	6%
13	Mejorar la oferta gastronomica	2%
14	Ordenamiento Territorial	2%
15	Apoyar e integrar a los jóvenes	2%
		100%

Resulta por demás interesante el evidenciar como lo las prioridades del destino Montecristi están polarizadas. Si tuviésemos que tomar las tres prioridades consideradas por los entrevistados obtendríamos los siguientes resultados:

- **Promover mayor inversión en plazas hoteleras.** Un alto porcentaje entiende que la masa critica de oferta hotelera es baja y que por ende deben desarrollarse acciones, a través del Clúster turístico, tendentes a atraer nuevas inversiones. Esto definitivamente es una realidad. Es necesario aumentar la oferta hotelera pero esto debe responder a un Plan de Ordenamiento Territorial y a una definición de el perfil que se espera de este destino turístico. ¿Sera un destino masivo de "sol y playa"? o por el contrario, ¿se prevé sea un destino de baja densidad, alta calidad y con

una oferta diversificada que atraiga turistas de un mayor poder adquisitivo en un espacio abierto que provoque el gasto diversificado?.

La intención con esta posición asumida por los entrevistados es, a primera vista lógica, a mayor número de hoteles, mayor promoción, mayor número de visitantes, más negocios. Sin embargo el número de habitaciones no determina la calidad de la actividad turística. Un pequeño Hotel boutique puede tener ingresos relativos superiores a los de un hotel de 500 habitaciones. Lo mismo acontece con los destinos turísticos. Hay destinos pequeños pero muy especializados como Bonaire que cuenta con características similares a Montecristi. Baja densidad en alojamiento (340 unidades divididas en villas, apartamentos y hoteles, unas 5,000 camas en total) pero un gasto promedio por turista mayor que otros muchos destinos del Caribe pues ha apuntado a la especialización en nichos de mercado de yates, veleros, buceo, dado que las condiciones costero marinas permite una de las mejores experiencias submarinas del Caribe.

Recientemente salió publicado un estudio encabezado por Reef Check donde se indica que uno de los mejores espacios para buceo del Caribe esta en Montecristi, este definitivamente sería un aspecto a ser estudiado como pare importante del perfil del Destino.

- **Incrementar la promoción del Destino:** Sería el segundo elemento considerado como prioritario por los encuestados. Y es también un pensamiento lógico. Sin embargo incrementar la promoción debe traer consigo un análisis un poco más profundo de lo que se persigue pues la promoción es costosa y debe ser dirigida para que sea efectiva, de otro modo es como tirar flechas al mar a ver "que se pesca".

  La determinación del perfil del Destino y los nichos de mercado al que será dirigida la oferta son esenciales. Esto será desarrollado por la consultoría sobre Posicionamiento.

- **Crear conciencia o cultura turística en la población montecristeña.** Definitivamente un criterio acertado. La población debe recibir orientación sobre lo que es el turismo y sus impactos. Realizar una campaña de cultura turística ayudaría a mejorar los servicios, la calidades de la oferta, a la diversificación de la misma, al surgimiento de nuevos emprendimientos, entre otros muchos aspectos positivos. Este es, sin lugar a dudas, un elemento prioritario a ser considerado en Montecristi pues incluso podría suponer una vía de hacer entender a las autoridades locales su autentico papel para con el desarrollo turístico provincial.

IV . ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES QUE POSEE EL CLÚSTER PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE PROMOCIÓN DEL DESTINO A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO.

Un Clúster Turístico por definición es donde se **agrupan los actores** que interactúan en el turismo de un destino, que juntos **definen el destino que quieren (visión)**, establecen la **ruta (estrategia) e implementan las acciones** para alcanzar su propia visión.

El Clúster de Montecristi estableció, dentro de su Plan Estratégico, la **VISION** compartida del Destino que reza:

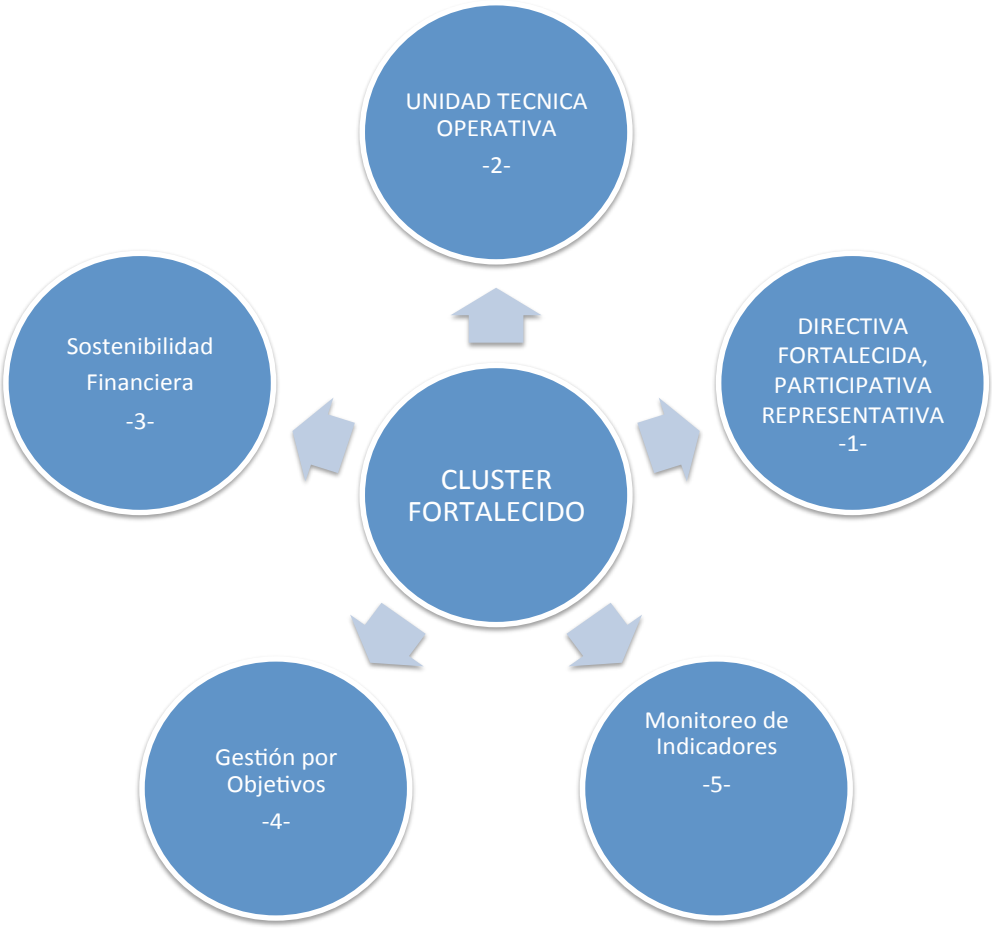
Montecristi, destino turístico próspero y seguro, sustentado en la capacidad de integración de sus instituciones y en la generación de oportunidades, que impulse un turismo inclusive y de calidad internacional en un territorio ordenado y eficiente comunicado, distinguido por su historia, su cultura y su gente hospitalaria.

Este Clúster cuenta asimismo con su ruta crítica definida técnicamente a través de un Plan Estratégico a diez años (2010-2020).

No cabe duda de que el Clúster ha cumplido con muchos pasos importantes en poco tiempo. Pero los tiempos eran otros y existía mayor apertura por parte de los organismos de cooperación para apoyar estas iniciativas que permitirán el desarrollo turístico. Hoy el panorama es diferente y los fondos de cooperación tienen otros lineamientos tales como la seguridad alimentaria, resilencia ante el cambio climático, juventud en riesgo, recuperación de cuencas, entre otros. El Turismo dejó de estar dentro del espectro de acción de la USAID o el BID de forma directa.

Por ende, estos pasos avanzados por el Clúster deben mantenerse y seguir hacia delante de forma autónoma, financiera y operativamente, bajo los preceptos de la apertura, la transparencia y la cohesión para llevar a buen fin el desarrollo de Montecristi.

Es por ello que procedimos a realizar un análisis de la operatividad del clúster desde diferentes perspectivas, utilizando no solo los intercambios actuales con los miembros expresados en párrafos anteriores, sino las recomendaciones realizadas por otros organismos en el pasado, que podrían evidenciar si ha existido una evolución en el proceso de fortalecimiento institucional del Clúster Turístico de Montecristi, utilizando como parámetros los siguientes elementos de Fortalecimiento:



Repasemos entonces las recomendaciones estructurales planteadas en los diversos documentos revisados y relativos al CTMC:

1-) Directiva Fortalecida, participativa y representativa. En el Plan Estratégico del Municipio de Montecristi, elaborado en el 2010 por el consultor Julio Corral se indica:

Este Plan establece en el Objetivo Estratégico 4: <u>"Montecristi articulado, participativo y equitativo".</u> " este Objetivo está orientado a estructurar la articulación del Clúster con los actores estratégicos de diferentes niveles de gobierno y las organizaciones sociales para una gestión efectiva del plan estratégico. Se pretende fortalecer las modalidades de articulación en sus mecanismos de descentralización, participación y transparencia, así como en los de coordinación y concertación. El éxito del Plan radica precisamente en una gestión que presente estas características para garantizar la comercialización del destino (promoción, campañas, operatividad, entre otros) y la prestación de los servicios en el sitio (productos emergentes, gestión de los atractivos, investigación + desarrollo).

De este Objetivo Estratégico se deriva un Objetivo Programático con dos proyectuales:

a-) La gestión del Plan Estratégico de Montecristi cuenta con la participación sostenible de todos los actores sociales y gubernamentales.

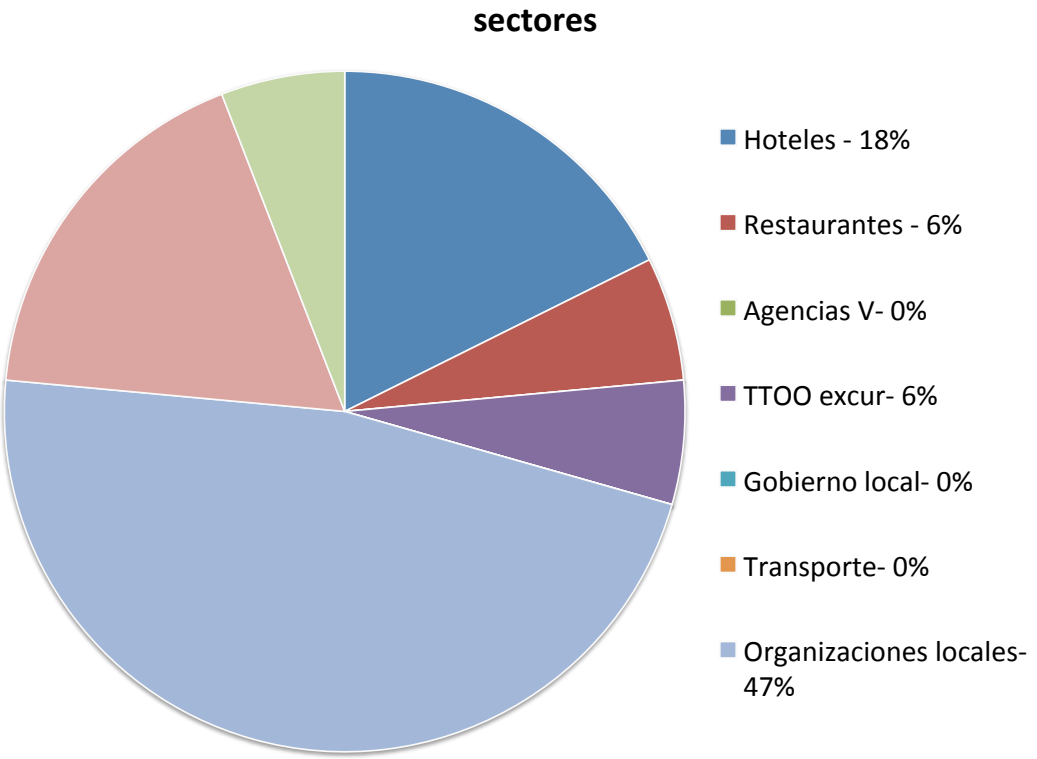
- ***El Clúster ha generado alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas del nivel regional, nacional e internacional.***
- ***El Clúster cuenta con un plan de negocios que garantiza su operatividad.***

En este mismo sentido y en el documento "Diagnóstico de Evolución y Fortalecimiento Institucional del Clúster Turístico y Cultural de Montecristi correspondiente a la Gestión 2012" se indicaba lo siguiente:

- "El Clúster debe avocarse a resaltar la importancia de la participación activa del sector público, convocándolos públicamente o vía boletines informativos o comunicaciones expresas por escrito, donde se manifieste la necesidad de que cada actor de la cadena cumpla con su rol en el destino.."
- "El CDCT entiende asimismo la necesidad de la participación activa y presencial de la representación local de hoteleros en el destino pues son parte fundamental de las estrategias de desarrollo".
- "Sugerimos que las elecciones sean más abiertas y participativas…"

En un tercer documento titulado ***Reporte Análisis Clúster Turístico de Montecristi*** ",realizado en el 2012 por la consultora Jetty de Jesús, en el acápite de recomendaciones finales cita: "Se les ha recomendado la inclusión de nuevos actores al cuerpo directivo del Clúster, con la finalidad de hacer actores activos a los dueños o representantes de aquellas instituciones o negocios ligados directamente al desempeño de la actividad turística en la provincia. Sobre todo es necesario el acercamiento con las instituciones gubernamentales para lograr, a corto y mediano plazo, una agenda conjunta de objetivos…", y continua diciendo, "..La inclusión de estos actores al Clúster fortalecerá el sector productivo representado en el mismo, y a través del crecimiento de oportunidades en la capacitación y formación de los individuos se logrará el posicionamiento de calidad del destino. Debe trabajarse un plan de Cultura Turística que transfiera el empoderamiento de esta dinámica a los actores llanos del pueblo. Cada miembro de la comunidad montecristeña es dueño de la satisfacción de sus turistas".

Ahora bien, analicemos la composición actual de la membresía para verificar el cumplimiento de estas dos recomendaciones hechas hace 4-5 años :



En este gráfico observamos que solo un 30% de la membresía actual se corresponde con la cadena de valor del sector turismo. Un 47% corresponde a las organizaciones locales de la sociedad civil y el gobierno local carece de representatividad.

Se evidencia una clara descompensación dado que realmente son, los representantes de la cadena de valor del turismo, quienes tiene el mayor interés en el desarrollo turístico local por haber apostado sus inversiones en el Municipio. Ahora bien, ¿porqué es importante incorporar al cuerpo directivo del Clúster a miembros del sector turístico?:

a. Por que son los primeros interesados en mejorar la dinámica del sector
b. Por que conocen el sistema turístico y su funcionamiento
c. Porque son las llamados a liderar un proceso que les beneficiaría de forma directa.
d. Por que son los que están en contacto con el turista
e. Porque son los que mejor conocen las debilidades del sector y por ende pueden unir y avocar esfuerzos en mejorar el destino
f. Porque la experiencia a nivel nacional con los Clústeres Turísticos evidencian mayores niveles de compromiso y solidez cuando estas

instituciones están lideradas por miembros directos de la cadena de valor.

g. Porque tienen mayor capacidad económica para hacer aportes a la sostenibilidad del Clúster

RECOMENDACIÓN I:

Por todo lo anterior nuestra primera recomendación es *incorporar a los representantes directos de la Cadena de Valor del Turismo en el cuerpo directivo del Clúster* para que la toma de decisiones obedezca a los intereses del sector y para lograr mayor compromiso por parte de la Cadena de Valor en el proceso de desarrollo turístico local. Sugerimos que, al menos un 60% de la membresía, se corresponda con representantes de la Cadena de Valor del Turismo local.

Esta recomendación entendemos no es fácil porque estamos conscientes de los esfuerzos realizados por el Clúster para incorporar y motivar a estas personas que de por sí son miembros del Clúster pero que no pertenecen a la cúpula de decisión como se evidenció en el gráfico anterior.

Consideramos importante se realice un encuentro exclusivamente con los representantes de la cadena de valor del turismo y se les motive a participar, no solo como miembros del Clúster, sino como parte de la Directiva dado la proximidad de las elecciones electivas de la institución. Este encuentro podría darse conjuntamente con la presentación de los resultados de la Consultoría en Posicionamiento del Destino que se desarrolla de forma paralela a esta. Y, es que este momento, es vital pues se está consolidando todo un proceso de posicionamiento del Destino donde se contemplarán diversos aspectos y a los que hay que garantizarles una continuidad técnica:

- Participación en ferias donde habrá negociaciones directas entre las empresas ofertantes de servicios turísticos de Montecristi y los compradores (canales de comercialización, es decir, tour operadores, mayoristas, agentes de viajes..).
- Fam Trips donde se tendrá igualmente que manejar la parte comercial y técnica.
- Plan de Medios, donde tendrán que analizarse los planes de medios y las inserciones en base a los objetivos de negocios, curvas de ocupación, estacionalidad, segmentación de mercado, etc.
- Alianzas estratégicas con líneas aéreas, transportistas, cruceros, etc.
- Plan de formación en base a las necesidades reales del sector
- Otros muchos temas que deben ser asumidos de forma directa por las empresas turísticas locales como las principales interesadas por redundar es

Los hoteleros, restaurantes, empresas de excursiones, agencias de viajes, transportistas, etc. verán, en este encuentro propuesto, las importantes inversiones que se están realizando en el posicionamiento, promoción del Destino Montecristi. Asimismo deben ser conscientes de las inversiones que, a medio-largo plazo, se realizaran en el Municipio. Y por ello deben de asumir compromisos más directos y firmes con estos procesos que redundaran directamente sobre la rentabilidad de sus negocios.

Por lo menos un 60% de la Junta Directiva del Clúster debe estar representada por empresarios de la Cadena de Valor del Turismo y ser parte activa en la toma de decisiones.

Pueden citarse varios ejemplos donde esto queda evidenciado:

- Clúster de Puerto Plata, liderado por AERODOM y la Asociación de Hoteles.
- Clúster de Romana-Bayahibe, liderado por la Asociación de Hoteles y los empresarios turísticos locales.
- Clúster de Santo Domingo, liderado por empresa Cultural, tour operación y hoteleros.

Un clúster atípico es Barahona por ser no solo turístico sino también productivo, esta liderado por el Consorcio Azucarero Central y los hoteleros. Este hecho se debió a hechos muy puntuales que acontecieron en la génesis de esta institución.

Pero como conclusión a este punto subrayar la importancia de un encuentro que motive la participación más activa y proactiva de los representantes del sistema turístico local para garantizar la sostenibilidad de la organización.

Por otro lado y en cuanto a la participación del sector público es menester seguir enviando invitaciones formales y por escrito, no solo para participar en las reuniones, sino para listarles los aspectos relevantes en los que se hace necesario la gestión para la que fueron elegidos. Este es un año interesante pues es pre electoral y pueden lograrse varios avances en este sentido con los actuales incumbentes del Ayuntamiento, los legisladores y demás estamentos públicos.

En este sentido hacemos nuestra segunda recomendación.

RECOMENDACIÓN II:

Promover un encuentro, tras la reunión con el sector privado turístico, para presentarles a los funcionarios públicos los siguientes temas:

- Logros del Clúster a la Fecha
- Proyectos actuales
- Plan Operativo Anual 2016

- Roles del sector público
- Ejemplos de apoyo e integración del sector público en otros clústeres turísticos.
- **Lograr un nivel de compromiso firmado con tres acciones concretas en cada una de las instituciones**.
- Hacer público este acuerdo y los compromisos alcanzados.

Sin embargo el fortalecimiento institucional no solo se logra con mayor participación, sino que debe obedecer a una serie de procesos que consoliden la organización y que además ayuden a crear un mejor clima de confianza y compromiso. Para ello se requiere tomar una serie de medidas inmediatas que presentamos en nuestra tercera recomendación.

RECOMENDACIÓN III:

Debe mejorarse sustancialmente el sistema de información regular sobre el clúster y todos sus aspectos operativos, funcionales y administrativos.

Actualmente estos procesos han sido catalogados por los miembros del clúster, a través de las entrevistas, como insuficientes y poco efectivos sugiriendo mayor formalidad en este sentido. Sugerimos la creación de un sistema de comunicación regular que, con carácter mensual, permita a todos los miembros y no miembros del Clúster estar al día en lo que acontece a nivel institucional.

Entendemos que un informe mensual es el canal idóneo para difundir estas informaciones que debería contener:

- Avances en el programa de posicionamiento
- Alianzas Estratégicas
- Oportunidades de negocios
- Nuevos miembros
- Gestiones del Gobierno local ejecutadas o pendientes
- Situación financiera, ingresos y gastos
- Anuncios de programas de formación
- Etc.

Este informe debe salir sistemática y regularmente, una vez al mes. Esto evidenciará a todos los miembros, y potenciales miembros, las acciones que ejecuta el clúster a favor del turismo y puede convertirse en una motivación para participar más activamente en la institución.

Esta herramienta ayudaría mucho a la transparencia de todos los procesos invitando a los miembros a ser parte de la toma de decisiones por estar debidamente informados. Anexo un modelo de Informe mensual.

2-) UNIDAD TECNICA OPERATIVA.

Por más de 10 años los clústeres turísticos se han convertido en un modelo de desarrollo turístico local basado en la participación activa de los actores de la cadena de valor. Durante ese tiempo, y con más de 15 clústeres turísticos a nivel nacional, han sido muchas las lecciones aprendidas siendo una de las más importantes **la necesidad** de tener una Unidad Técnica Operativa que viabilice, operativice y ejecute las acciones del Plan Estratégico, pero que además garantice la sostenibilidad del Clúster.

Esta Unidad Técnica que puede estar incluida en el organigrama bajo el nombre de Coordinación Técnica o Dirección Ejecutiva que debe ser el brazo ejecutor del Clúster.

La clave de cualquier institución, funcional y eficiente, esta en su liderazgo y en la Dirección Ejecutiva; esto no aplica exclusivamente a los clústeres turísticos.

Dentro de los clústeres la Dirección Ejecutiva es una pieza clave por eso se recomienda un perfil técnico con actitudes y aptitudes que ayuden al cumplimiento fiel del Plan Estratégico y al manejo correcto de la institución.

Actualmente la ejecución de los proyectos son realizados por el Presidente con el apoyo de dos o tres miembros de la Junta Directiva y la colaboración directa de consultores que asumen los trabajos formales y prácticos. Pero esto no es sostenible en el tiempo (pues los fondos que soportan este esquema se terminan) ni es recomendable, por ser medidas de ejecución coyunturales.

Existen a nivel nacional varios ejemplos donde la combinación de un buen presidente (a) y un buen director (a) ejecutivo (a) han sido la base para un despunte en el desempeño turístico. Mencionar así el caso de Romana-Bayahibe, Puerto Plata o Santo Domingo como ejemplos punteros.

Vemos igualmente necesario que se incorpore en este momento crucial una Dirección que dé seguimiento a la membresía, a los aliados, a los planes operativos y a la sostenibilidad integral de la institución y del destino mismo. En base a esto hacemos nuestra cuarta recomendación.

RECOMENDACIÓN IV:

Definición de un perfil de la posición de Dirección Ejecutiva creando los mecanismos económicos para su contratación. En este sentido se contempla la generación de ingresos para asumir estos costos, con un plan de negocios a ser diseñado bajo esta consultoría, que garantice los fondos para el pago del salario de esta importante posición. Entre las funciones de la Dirección Ejecutiva se encuentran

Gestión Técnica

1. Coordinar las relaciones y acciones con la Junta Directiva y los representantes del gobierno local, organismos estatales centrales, donantes, potenciales aliados, etc.

2. Dirigir y supervisar a los empleados del CIT y del CIS, a fin de dar seguimiento al trabajo realizado, determinar oportunidades de mejora y socializar los nuevos lineamientos institucionales.

3. Elaborar de los proyectos e informes técnicos y financieros mensuales para ser presentados y aprobados por la Junta Directiva, y puestos a la disposición de los miembros.
4. Participar en el diseño, discusión, aprobación y solicitudes de modificación de los presupuestos, planes de trabajo y otros documentos operativos del CTMC.

5. Gestionar y coordinar la captación de fondos, garantizando que el presupuesto anual contribuya con los objetivos del Clúster. Es decir, debe enfocarse en la sostenibilidad de la institución.

6. Asegurar que la implementación de los proyectos respondan al Plan Estratégico

7. Fomentar y promover la conservación de los recursos naturales y culturales de Montecristi.

8. Promover el destino turístico Montecristi con la participación en entrevistas en radio, prensa y televisión.

9. Participar en eventos, ferias de turismo, y cualquier actividad donde se pueda promover el destino turístico de Montecristi.

10. Convocar y dirigir las reuniones periódicas de la Junta Directiva para dar seguimiento a la implementación del Plan Estratégico.

11. Revisar y firmar los informes financieros antes de remitir a la Junta Directiva

12. Elaborar y firmar las solicitudes de pagos, ya sea al personal del CTMC, contrataciones o adquisiciones.

13. Garantizar la elaboración, actualización y aplicación de los manuales de políticas, procedimientos y reglamentos que regulan la institución.

14. Otras funciones.

El perfil para esta posición se describe como sigue:

a. Entrenamiento requerido para el puesto
    - Gestión y administración de negocios
    - Gestión de Proyectos y programas
    - Planificación Estratégica
    - Liderazgo y gerencia
    - Gestión y Manejo de Conflictos
    - Capacidad en redacción de informes

b. Competencias Requeridas para la posición:
    - Formación en Gestión de empresas; gestión de proyectos, turismo sostenible, hotelería o afines.
    - Manejo de herramientas de Microsoft (Word, Excel, power point)
    - Facilidad de comunicación oral y escrita
    - Buena redacción y ortografía
    - Se valoran los idiomas

c. Experiencia requerida:
    - Mínimo tres años en gestión de negocios

Esta Unidad Técnica / Dirección Ejecutiva, debería estar supervisada por el / la presidente (as) del Clúster y un *petit comité* ad-hoc, que puede estar conformado por líderes del sector turístico local, asesores del clúster, técnicos del Consorcio Dominicano de Competitividad Turística (CDCT), técnicos del Consejo Nacional de Competitividad (CNC). Este petit-comité podría apoyar y orientar toma de decisiones tendentes a mejorar el desempeño del destino e incluso apalancar fondos de cooperación.

A continuación un organigrama sugerido que no dista mucho del actual, solo que se incluye un equipo ejecutor y los ámbitos de funciones que asumiría.

UNIDAD OPERATIVA : ORGANIGRAMA

Pero esta Unidad Técnica debe ejecutar bajo una serie de lineamientos operativos definidos y estructurados en Manuales y Políticas institucionales.

Dentro de esta consultoría se contemplan los siguientes documentos:

- Manual Operativo de la institución
- Manual de personal
- Manual de inducción de personal
- Política de compras y adquisiciones

Los mismos serán entregados a finales del mes de agosto o mediados del mes de septiembre 2015 como parte de esta consultoría.

3-) LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL CLUSTER.

Hoy por hoy el Clúster mantiene sus costos operativos bastante bajos pues tiene sus oficinas dentro de las instalaciones de la Cámara de Comercio, no cuenta con dirección ejecutiva, la mayoría de su personal es voluntario, cuenta solo con un personal a tiempo parcial para atender el CIT y el CIS. A esto se suman gastos menores de comunicación.

Los ingresos actuales recaen en los aporte de algunos miembros que no son regulares, en las cuotas de entrada al Centro de Interpretación de la Sal y a la venta de algunos objetos promocionales como camisetas.

La mayoría de los miembros hacen aportes mínimos mensuales como apoyo pero por los que no reciben ningún servicio del Clúster a excepción de los que representan negocios turísticos que reciben promoción y eventuales negocios por eventos que el clúster realiza.

Pero en general, la mayoría de los proyectos realizados han sido el producto de apoyo financiero de organismos que, como la USAID, UNESCO o BID, han aportado para ir desarrollando el destino a través de la gestión del Clúster Turístico.

Sin embargo este esquema de funcionamiento es débil y extremadamente vulnerable. De cambiar los lineamientos de cooperación de este tipo de instituciones, el clúster vería estranguladas sus posibilidades de ejecución y mucho más allá sus posibilidades de supervivencia.

Es por ello que debe desarrollarse un Plan de Negocios que fue igualmente planteado por el Plan Estratégico y en el Diagnostico realizado por el CDCT. Este Plan de negocios debe permitir organizar y fortalecer al Clúster y posibilitar la generación de ingresos propios que garanticen la gestión a corto, medio y largo

plazo. El mismo está siendo elaborado bajo esta consultoría y será presentado a mediados de septiembre del presente año, y el mismo debe ser capaz de cubrir la operatividad organizativa como será planteada por responder a las necesidades reales de funcionabilidad del Clúster.

Para elaborarlo serán analizadas:

- Las finanzas actuales del Clúster
- Los ingresos reales del Clúster (por CIS, CIT, venta de POP, etc.)
- El esquema de funcionamiento operativo actual del clúster y sus costos
- Los ingresos potenciales (con nuevas acciones para generarlos)
- Los gastos potenciales (con la nueva estructura operativa)
- Inventario actual del clúster (mobiliario y equipos)
- otros

4. GESTION POR OBJETIVOS:

Cada año el Clúster debe trabajar en su PLAN OPERATIVO ANUAL o POA. Este documento recoge las prioridades de ejecución y gestiones a ser realizadas por el Clúster y contempladas en el Plan Estratégico.

El POA debe contener las acciones concretas a ser ejecutadas, los objetivos a alcanzar con indicadores de medición, así como el presupuesto y el tiempo de ejecución.

Normalmente el POA se hace el ultimo cuatrimestre de cada año y se corresponde con el año subsiguiente. La Dirección Ejecutiva debe velar por el fiel cumplimiento de este Plan o sugerir los cambios o adecuaciones oportunas para redirigir procesos en beneficios del Turismo de Montecristi.

El POA debe ser consistente con los Objetivos del Plan Estratégico y con los proyectos en procesos de ejecución, en este caso el Clúster esta culminando la ejecución del Proyecto de Posicionamiento del Destino.

Pero por otro lado el Clúster, en caso de asumir las recomendaciones antes mencionadas, tendrá igualmente retos que cumplir a corto plazo (próximos dos-tres meses) claramente identificables como lo son:

- Contratación de una DE
- Incorporación de más empresarios turísticos al Clúster
- Diseño y firma de documentos con el sector público asumiendo tres, solo tres, acciones concretas para los próximos 10 meses
- Crear el informe – reporte mensual de gestión con su debido plan de distribución efectiva “on line” y física.
- Desarrollo del POA 2016
- Proceso de elecciones del Clúster
- Implementación del Plan de Sostenibilidad financiera

Asimismo existen acciones que, aunque también de corto plazo (un año) deben ser consideradas:

- Implementación del Plan de Posicionamiento del Destino
- Programa de Capacitaciones

RECOMENDACIÓN V:

Elaborar anualmente el Plan Operativo que permita dirigir los esfuerzos, asignar responsabilidades (tanto al sector público, privado como comunitario) establecer los indicadores de cumplimiento y resultados esperados, presupuesto y cronograma de ejecución. Este proceso debe ser participativo, abierto, consensuado y dirigido a los mejores intereses de Montecristi como destino turístico.

Es importante señalar aquí que esta siendo elaborado un Plan de Posicionamiento del Destino que debe ser una prioridad para el corto medio plazo y debe ser incorporado como prioridad en la ejecución del 2016.

En muchos clústeres turísticos estas inversiones en promoción son apoyadas de forma directa por el Ministerio de Turismo a modo de contraparte. Sería importante que el Clúster lograse la asignación, para el 2016 (un año por demás complejo por ser electoral), de un presupuesto de promoción que sirviese de "maching grant" a la inversión del BID a través del FONDEC / CNC.

Un elemento importante que debería igualmente incorporarse como parte del POA 2016 es un plan de Cultura Turística integral que permitiese orientar a la comunidad en lo relativo al desarrollo turístico. Pero además se sugiere calendarizar una serie de cursos que permitiese elevar la calidad del servicio turístico en Montecristi. Se anexa un cronograma de trabajo, tentativo y sugerido, para los próximos 16 meses.

5-) INDICADORES DE PROGRESO:

Cuando se habla de indicadores de progreso se habla de una gestión responsable y enfocada. Es por ello que entendemos que una Gestión fortalecida es aquella que persigue la medición de sus resultados.

Estos resultados de ser negativos deben ser evaluados y servir de base para establecer los correctivos pertinentes.

De ser positivos, deben ser utilizados para ser mostrados con orgullo y que sirva de aliciente para alcanzar nuevas metas y atraer a nuevos aliados.

Una gama de indicadores puede ser aplicable tanto a organizaciones como a destinos turísticos y en este sentido entendemos que deben aplicarse ambos niveles en el caso de Montecristi.

Los indicadores requieren de una "línea base" o punto de partida. Es lo que refleja el "aquí y ahora".

Una línea base a nivel Destino y que nos sirva como punto de partida pueden ser:

- La oferta habitacional actual
- La ocupación hotelera
- La visitas al CIS
- El levantamiento actual de restaurante y oferta gastronómica
- El numero de excursiones complementarias existentes
- La estancia o estadía promedio
- El nivel de satisfacción de los clientes (ya sea con encuestas de satisfacción o revisando los comentarios en los foros de turistas como Trip Advisor).
- Inversión actual del Estado
- Personas entrenadas hasta la fecha
- Otros

A nivel de Clúster la línea base podría estar diseñada en base a los siguientes elementos:

- Membresía actual
- Pagos de cuotas
- Número de empelados
- Ingresos mensuales
- Número de proyectos en ejecución
- Número de personas capacitadas
- Número de apariciones en medios de comunicación
- Fondos de cooperación obtenido vs autogenerados
- Otros

RECOMENDACIÓN VI :

Desarrollar una batería de indicadores que permitan monitorear los alcances de los esfuerzos realizados, tanto a nivel de Destino Turístico Montecristi como a nivel de Clúster como organización.

Utilizar los resultados como instrumento de promoción para atraer a nuevos miembros, conseguir el apoyo de las autoridades y demostrar el fortalecimiento paulatino de la institución.