

Un modelo de turismo municipal El caso del municipio de Morelia

José René Olivos Campos

I. Introducción

El paradigma centralista del Estado mexicano que concentra atribuciones, recursos y decisiones en el orden del gobierno federal, persiste de manera perversa, sigue siendo productor de graves desequilibrios municipales, entre ellos, el turismo municipal, como atribución que no se otorga de manera exclusiva a los municipios, sino de forma concurrente con los otros órdenes del gobierno por la Constitución federal. De tal modo que el turismo municipal, se rige fundamentalmente con la coordinación intergubernamental desde la visión el gobierno federal, quien formula las políticas públicas y planes turísticos, con lo que algunos municipios que han sido considerados dentro de las mismas, han permanecido como receptores de los planes y programas que se diseñan desde el gobierno federal y se canalizan al nivel de las entidades federativas, mientras la gran mayoría ni siquiera son considerados en materia turística.

No obstante, que el turismo representa una actividad económica relevante para todos los municipios en México, la relación entre los diferentes órdenes del gobierno en materia turística tiene una dinámica normativa asimétrica. Mientras los gobiernos federal y estatales tienen responsabilidades claramente definidas en materia turística, y los gobernadores se han convertido en actores políticos con capacidad de influir, en cierta medida, en la toma de decisiones de las políticas públicas nacionales en materia turística; los gobiernos municipales no se han fortalecido en la misma medida, incluso la gran mayoría carece de medios reglamentarios, administrativos y recursos para impulsar dicha actividad.

Con la ausencia de una política integral, sistemática y permanente para transformar las condiciones de los municipios en materia turística, ciertos gobiernos municipales han dado muestras de impulsar iniciativas que se proponen cambios a fin de fortalecer su desarrollo.

En este contexto, el presente trabajo tiene por objetivo analizar el caso del municipio de Morelia, cuyo gobierno municipal asumió la conducción del turismo municipal desde el año de 2002, de una forma innovadora, al generar iniciativas reglamentarias, adecuaciones a las estructuras administrativas y el establecimiento de mecanismos de vinculación con la organizaciones de prestadores de servicios turísticos, lo que produjo un nuevo escenario institucional para gobernar y con ello elevar el nivel de gobernabilidad democrática. Aspec-

tos que nos plantean un paradigma para el desarrollo turístico y que puede resultar de referencia para otros municipios, en la mejora de este sector tan importante, capaz de constituirse en un factor de promoción del desarrollo.

II. El entorno del turismo

El turismo representa una de las actividades económicas de mayor importancia para todo el mundo, en la cual se inscribe México y los municipios que lo conforman, cuyas características se distinguen por las asimetrías mundial, nacional y local, como enseguida se describen.

1. El entorno del turismo mundial

En los tiempos presentes, el turismo adquiere una dimensión relevante a escala mundial que incide en los distintos órdenes de la vida de la sociedad contemporánea. El turismo es una de las principales actividades de servicios que se realiza en el planeta tierra, con una expansión impresionante, lo cual, en términos generales, se puede caracterizar del siguiente modo.

- a) El gasto generado por el turismo internacional fue del orden de 800 mil millones de dólares en el año de 2002;
- b) El turismo es un factor que permite crear millones de puestos de trabajo en empresas trasnacionales y negocios locales, generando empleos directos como en transportes, restaurantes, alojamiento, empresas de viajes; así como ocupación en puestos indirectos en la agricultura, comercio y manufactura; y produce actividades inducidas como la construcción de carreteras e instalaciones básicas de infraestructura;
- c) El turismo mundial comprendió el 40% del comercio mundial de servicios y el 6% del comercio mundial en el año de 2005;
- d) El turismo internacional, en el año 2002 se registraron 715 millones de llegadas internacionales en todo el mundo, lo que significó un incremento del 3.1 por ciento con relación al año 2001. Cifra considerable, si se tiene en cuenta que no se toma en consideración los desplazamientos internos en un país;¹
- e) El turismo mundial, en el año de 1999, representó el 8% de los ingresos mundiales totales por exportaciones y el 37% de las exportaciones del sector servicios, con lo que el turismo internacional es el primer sector de exportaciones del mundo y un factor importante en la balanza de pagos de muchos países;
- f) El turismo destaca entre las cinco categorías superiores de las exportaciones para el 83% de los países y es la fuente más importante para al menos el 38% de ellos;

¹ Los datos de los incisos a, b, c y d, se obtienen de la Organización Mundial de Turismo, ver: página web: [<http://www.world-tourism.org/español/newsroom/campaign/enriches.htm>]. Consultada en septiembre de 2007.

g) La participación del turismo en el PIB mundial se estima conservadoramente en el 5%. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo considera que para el año de 1999 el total de empleos generados por la economía de los viajes y el turismo fue de 192.3 millones, equivalentes al 8.2% del total mundial;

h) El informe que emite: Turismo: Panorama 2020 de la Organización Mundial de Turismo, las perspectivas para la actividad turística en estas dos décadas son muy favorables, estimándose que para el año 2020 las llegadas de turistas internacionales se ubicarán por encima de 1,560 millones, en tanto que los ingresos turísticos alcanzarán los dos billones de dólares, e

i) En la tendencia de crecimientos para el año 2020 se estima que América ocupará el tercer lugar regional con más llegadas, superada por Europa, Asia oriental y el Pacífico, perdiendo con ello el segundo lugar que ocupa en la actualidad y disminuyendo en un punto porcentual su cuota en el total.²

Estas cifras sobre el turismo internacional resultan elocuentes sobre la relevancia que tiene esta actividad para contribuir al crecimiento económico y en la generación de fuentes de empleo.

2. El entorno del turismo en México

México se inscribe en el contexto del turismo internacional con una importante participación, cuya actividad a su vez constituye un papel destacado en la economía nacional, pero con tendencias que se manifiestan no siempre al alza. Algunos índices económicos ponen de manifiesto este escenario.³

a) Los ingresos por visitantes internacionales en el año 2005 alcanzaron la cifra de 11 mil millones de dólares, 18.8% más que en 1999 y equivalentes a la mitad del déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos (17,690 millones de dólares), colocándose como la tercera actividad económica del país en captación de divisas, sólo después del petróleo y las manufacturas;

b) El saldo de la Balanza Turística alcanzó en el año 2004, los 3000 millones de dólares, lo que significó el 10.0% más que en el año 2003;

c) La actividad turística ha significado un aumento en la generación de empleos, según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, en los últimos años alcanzó 1.9 millones de ocupaciones;

d) Informes del Consejo Nacional Empresarial Turístico, refieren que la inversión privada acumulada en el sector turístico alcanzó en el año de 1999, los 35 mil millones de dólares;

e) En la integración de la Cuenta Satélite de Turismo se considera una amplia gama de bienes y servicios entre los elementos componentes del consumo en actividades

² Los datos de los incisos e, f, g, h e i, se toman de: Secretaría de Turismo, *El turismo en México, Cifras preliminares*, México, 2006, pp. 6 y ss.

³ La situación nacional turística se considera lo más destacado de lo consignado en el Programa Nacional de Turismo 2001-2006. *Ídem*.

turísticas, destacando los transportes, los restaurantes y bares, el comercio y el alojamiento como los principales;

f) La Cuenta Satélite de Turismo señala que la participación del Producto Interno Bruto turístico con relación al Producto Interno Bruto total nacional representó para el año 2000, el 8.9%;

g) El volumen de llegadas de turistas internacionales al país en el año 2000 fue de 20.641 millones, lo que equivale a un 8.4% superior a lo alcanzado el año anterior, de las cuales 10.591 millones correspondieron a turismo receptivo al interior y 10.050 millones al turismo fronterizo. Adicionalmente, se registraron 81.565 millones de excursionistas fronterizos y se recibieron 3.467 millones de pasajeros en cruceros;

h) La comparación en tasas de crecimiento por llegadas de turistas internacionales a México, frente a la media mundial y a la experimentada en Norteamérica, revela que en el periodo 1999-2000 existe recuperación al sobrepasar con el 8.4% la media mundial, del 7.4% y la norteamericana situada en un 6.9%. Sin embargo, en la década de los noventa, México creció por debajo de la media mundial;

i) La actividad turística ha crecido en forma sostenida. Por ejemplo, la oferta hotelera prácticamente se duplicó en veinte años, pasando de 237,000 cuartos de hotel en 1980 a 421,850 en el año 2000, y la demanda pasó de 13 millones en 1980 a 20.6 millones de turistas internacionales en el año 2000.

En suma, se advierte la importancia del turismo a nivel nacional que impacta la económica y el crecimiento de manera sostenida, sin embargo enfrenta pérdida de competitividad en el escenario mundial, con lo que afecta su expansión económica de este sector a nivel nacional. Esto último se expresa fundamentalmente por los aspectos siguientes:

a) México pasó del lugar 10 en ingresos por visitantes a escala mundial en el año de 1990, al lugar 7 en el año 2005;

b) En el renglón de llegadas de turistas internacionales en el ámbito mundial, nuestro país ha mantenido un lugar protagónico, ubicándose en el lugar 10 en 1990, el 7 en 1996 y el 8 en el año 2000; existe pérdida en participación del mercado, pasando del 3.75% en 1990 al 3.0% en 2000; una reducción de poco más del 1.9 por ciento;

c) La participación de mercado con relación al total de ingresos por visitantes a escala mundial, se pasó del 2.05% en el año de 1990 al 1.7% en el año 2000, lo que representa una pérdida de casi 1.8 por ciento;

d) El turismo receptivo de internacional creció en la década de los noventa al 4.2% como tasa media anual, pero su gasto promedio se redujo sensiblemente, pasando de \$608.9 dólares americanos en el año de 1992 a \$549.2 en el año 2000;

e) Por lo que toca al gasto medio del turismo internacional que arriba por vía aérea, ha decrecido de \$ 718.4 dólares en 1991 a \$ 655.6 en 2000. Actualmente, en el rubro del gasto medio por turista, México ocupa el lugar 40 en el ámbito mundial;

- g) Del total de llegadas de pasajeros en vuelos internacionales regulares al país en el año 2000, el 83.7% lo hicieron únicamente en cinco aeropuertos: el Distrito Federal, Cancún, Guadalajara, Los Cabos y Puerto Vallarta, lo cual muestra una alta concentración de los flujos;
- h) El desarrollo turístico de México presenta, entre otras características, una alta dependencia de la demanda proveniente de los Estados Unidos, pero también una marcada concentración de la oferta en pocos destinos, lo cual provoca fragilidad y dependencia.⁴

3. El entorno del turismo municipal

En México, los municipios no son ajenos a la actividad turística que se produce en los escenarios internacional y nacional, son actores fundamentales para regir su desarrollo, pues es ahí donde se asientan los centros turísticos, aunque esto pareciera más utópico que real, ante la poca o nula capacidad que tienen los gobiernos municipales para atender dicha actividad, que ha quedado prácticamente a cargo de los gobiernos federal y estatal, con una participación municipal que resulta más receptora de las decisiones políticas de dichos órdenes de gobierno.

En los 2,436⁵ municipios no se tienen las mismas variables de crecimiento de la actividad turística aludidas anteriormente, tanto en ingreso, producto, generación de empleo, inversión, infraestructura, gasto turístico, oferta de servicios, entre otros, debido a los desequilibrios municipales generados por el centralismo del Estado mexicano en materia turística.

Lo anteriormente expuesto, se puede ilustrar del modo siguiente:

- a) Al considerar la oferta hotelera de 55 centros turísticos seleccionados, el 71.1% de ellos se concentra en sólo 15 ciudades. Esto significa que el 27.3% de las localidades con vocación turística concentra siete décimas partes de la oferta hotelera. El 58% de las habitaciones de los centros turísticos seleccionados se localizan en playas;
- b) El 52% de las habitaciones ubicadas en playas concentran los destinos tradicionales;
- c) Cinco grandes ciudades concentran el 56% del total de habitaciones en centros urbanos, las del Distrito Federal, Quintana Roo, Jalisco, Veracruz y Guerrero;
- d) El 67% de la oferta de cuartos se concentra en los centros turísticos integralmente planeados, que son centros tradicionales de playa y en grandes ciudades;
- e) En tanto los municipios con destinos turísticos al contar con ciudades coloniales, zonas arqueológicas y centros de playa, enfrentan los problemas del crecimiento del

⁴ Ídem.

⁵ Ver, <http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC/Los últimos municipios creados>.

comercio informal, que afecta el turismo al producir la sensación de inseguridad, mala imagen y hostilidad sobre los visitantes nacionales y extranjeros.⁶

En suma, la política turística centralista responde parcialmente a la realidad de todos los municipios del país, al no considerar las necesidades y potencialidades de la actividad de la diversidad y heterogeneidad local. El enfoque turístico orientado al desarrollo físico y territorial de algunas localidades ha conducido a un desarrollo limitado, que se expresa por los rendimientos decrecientes del modelo centralista adoptado para la promoción turística, como se puede advertir por la falta de competitividad a escala internacional que tiende a presentarse. La complejidad creciente y la globalidad de dicha actividad exigen la definición de políticas turísticas desde una nueva percepción centrada en los desafíos del desarrollo turístico municipal.

III. Restricciones de los atributos municipales en materia turística

El paradigma turístico centralista conducido por el gobierno federal ha dado por resultado un modelo ambivalente, que tiene por base el desarrollo de proyectos turísticos en municipios con grandes urbanizaciones de playa, inversiones hoteleras y obras de infraestructura; en tanto la gran mayoría de los municipios carecen de crecimiento turístico, al no impulsar esquemas integrales de turismo a pesar de contar con amplias posibilidades de aprovechar los recursos naturales y culturales de que disponen con vocación turística.

En el modelo turístico ambivalente nacional, la gran mayoría de los municipios en México presentan determinados factores que retrasan el desarrollo turístico, dentro de los cuales se pueden establecer fundamentalmente la insuficiencia de normatividad legislativa que otorgue atribuciones en materia turística, las debilidades municipales para las relaciones intergubernamentales, las deficiencias de servicios e infraestructura turística, insuficiente información para el crecimiento turístico, falta de personal apto para el desempeño de los servicios turísticos y bajos niveles de conservación patrimonial con vocación turística. Estos aspectos se caracterizan en términos generales enseguida.

1. Normatividad legislativa insuficiente

Los municipios no disponen de la facultad exclusiva en materia turística, al no preverlo el artículo 115 constitucional, se deja a las legislaturas de los estados en última instancia para determinar otros servicios, en el que se puede considerar al turismo, que conforme a la fracción III de dicho artículo, los congresos locales lo determinarán conforme a las condiciones territoriales y so-

⁶ Secretaría de Turismo, *op. cit.*, Capítulo II.

cio-económicas de los municipios, así como por su capacidad administrativa y financiera.

Las legislaturas estatales han hecho poco para ampliar las competencias de los municipios en México, que se traduzcan en una legislación y políticas que propicien más autonomía y ámbito de acción de los ayuntamientos. Los congresos locales en su mayoría sólo se han concretado a adaptarse a las disposiciones constitucionales del artículo 115, “sin ir más allá en la promoción de una auténtica reforma municipal”.⁷

Las legislaturas estatales no han determinado los términos legales de “condiciones de territorialidad y socio-económicas” y las “capacidades administrativas y financieras” que sirvan de criterio para que las legislaturas estatales desarrollen el sistema competencial municipal;⁸ y no existen criterios jurídicos que consideren la diversidad municipal en términos del tamaño de las ciudades; si son metropolitanas, urbanas, semiurbanas, rurales e indígenas, que permita determinar las competencias que mejoren sus capacidades normativas municipales para regular sus entornos de acuerdo a sus condiciones de vida específicas. Esto tampoco se ha dado en materia turística.

2. Débiles relaciones intergubernamentales

El escenario de constituir las relaciones intergubernamentales de cooperación entre los distintos órdenes de gobierno, está dado por las facultades constitucionales coincidentes en materia turística que se prescribe en el inciso K de la fracción XXIX del artículo 73 constitucional, que faculta al Congreso de la Unión para legislar en materia turística, señalando las bases generales de coordinación entre la Federación, estados y municipios y Distrito Federal, así como de la participación de los sectores social y privado. Esto plantea que el desarrollo turístico del país se realice por los distintos órdenes de gobierno: federal, estatal, municipal y el Distrito Federal, así como los actores que intervengan en dicha actividad económica, como lo establece la propia Constitución.

Sin embargo, esta normatividad cooperativa constitucionalmente prevista, dista mucho de constituirse en factible desde la perspectiva municipal, es decir, los municipios no se encuentran en condiciones de decidir el rumbo de las políticas públicas con los órdenes de gobierno federal y estatal, y con los actores involucrados en la actividad turística. La interlocución de los ayuntamientos que pueda darse con los órdenes de gobierno federal y estatal se encuentra pre-

⁷ VALENCIA CARMONA, Salvador, “Derecho Municipal”, en *Enciclopedia Jurídica Mexicana*, México, coedición Porrúa y Universidad Nacional Autónoma de México, 2002, p. 146.

⁸ COVARRUBIAS DUEÑAS, José de Jesús, *La autonomía municipal en México*, México, Porrúa, 1998, pp. 164 y 165.

determinada por las leyes, los programas o los procedimientos administrativos en los cuales no interviene para su diseño y definición de políticas.⁹

IV. El contexto turístico del municipio de Morelia

El entorno del municipio de Morelia, identifica la situación geográfica, el perfil demográfico y las dimensiones económicas, la oferta y la demanda del subsector turístico, lo cual constituye el contexto estratégico que se inscribe en el desarrollo del turismo municipal.

El municipio de Morelia se localiza en la región centro-occidente de la República Mexicana, lo que le permite ocupar una posición geográfica estratégica para impulsar su desarrollo. Es el paso de importantes flujos entre las ciudades de México y Guadalajara, al contar con buenas vías de acceso crea condiciones para favorecer el desarrollo económico y en particular del sector turístico con el arribo de visitantes de origen estatal, nacional e internacional.

La localización del municipio de Morelia en la zona centro-norte del Estado de Michoacán y siendo la capital de éste, es una región de influencia económica, política, social y cultural muy importante con respecto a los 113 municipios que integran al Estado de Michoacán.

La superficie del municipio de Morelia es de 1,199 kilómetros cuadrados y representa el 2.03 por ciento del total del Estado de Michoacán.

La población del municipio de Morelia, en el año 2005 fue de 684,145 habitantes, con una ligero aumento de la población femenil y llegar al 52.3% habitantes, con respecto a la masculina, 47.7%.¹⁰ La explicación puede ser la emigración varonil tanto interna como extranjera, principalmente a los Estados Unidos de Norteamérica.

La distribución de la población del municipio para los años de 1990 y 1995, de acuerdo al tamaño de los asentamientos humanos, se puede observar un crecimiento de las localidades y gran dispersión poblacional en el medio rural, excepto la ciudad de Morelia que concentra el 88.6 por ciento de los habitantes en 1995. En los años de 1990 a 1995 aumentan las localidades de 160 a 194. En el año de 1995 la dispersión que se tiene es de 101 localidades entre 1 y 99

⁹ GUILLÉN LÓPEZ, Tonatiuh, La reforma del artículo 115 constitucional. El gobierno municipal, federalismo y relaciones intergubernamentales, en GUERRERO AMPARÁN, Juan Pablo y GUILLÉN LÓPEZ, Tonatiuh (coordinadores), *Reflexiones en torno a la reforma municipal del artículo 115 constitucional*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2000, p. 252.

¹⁰ Elaboración propia con datos de los Censos de población y vivienda IX, X, XI y XII y proyecciones 2005 del INEGI; 1970-2005.

habitantes, 61 localidades entre 100 y 499 habitantes, 17 que corresponden entre 500 y 999 habitantes y 12 que cuentan entre 1,000 y 1,999.¹¹

La situación económica del municipio de Morelia, se puede observar conforme a la estructura sectorial, de la cual el sector primario ocupa el 6.9 por ciento de la Población Económicamente Activa, en las actividades agrícolas, ganaderas, avícolas, apícolas, y silvícolas. De esta población, el 36% no recibe ningún ingreso, el 24% gana menos de un salario mínimo; el 18% de 1 a 2.5 salarios mínimos; sólo el 12% recibía más de 2.5 salarios mínimos; el 13% no especificó si recibía o no ingresos. El sector secundario ocupa el 25.9 por ciento de la población económicamente activa, dedicado fundamentalmente a las actividades de la minería, el petróleo, la manufactura, la electricidad, el gas, el agua y la construcción. El sector terciario de la economía del municipio de Morelia comprende el 63.7 por ciento de la población ocupada en esta actividad, integrada por el comercio y los servicios públicos y privados.¹²

El turismo es un sector importante del sector terciario, para el desarrollo del municipio de Morelia. Esta actividad presenta un constante crecimiento. En el último lustro se observa un aumento del turismo nacional e internacional con una tasa del 1.5 por ciento en promedio durante el periodo de 1996 a 2005.

Oferta del Sector Turístico del municipio de Morelia

El Estado de Michoacán, en el año de 2007, contaba con un total de 466 establecimientos de hospedaje con una capacidad de 11,265 habitaciones disponibles en promedio. De este total, el municipio de Morelia le corresponde el 16 por ciento de los establecimientos y el 29 por ciento de las habitaciones de los totales de la entidad federativa.

En el año de 1999, se tiene la oferta turística de 73 hoteles, con un incremento de 2 hoteles (uno de 5 y otro de 3 estrellas) y un decremento de 2 hoteles de 2 estrellas, manteniéndose las demás categorías constantes. El número de cuartos de hospedaje presenta un aumento en 132 unidades. Las categorías que se vieron favorecidas fueron las de 5, 4 y 3 estrellas, aunque hubo un descenso en las categorías de 2 y una estrella.¹³

La oferta hotelera en el municipio de Morelia se concentra en las categorías de 2, 3 y 4 estrellas, lo cual representa el 73.5 por ciento del total de los hoteles, sólo el 5 por ciento es de la categoría de cinco estrellas.

¹¹ INEGI. Michoacán, Resultados Definitivos; Tabulados Básicos; Tomo I. Censo de Población y Vivienda 1990 y 1995.

¹² INEGI. Cuaderno Estadístico Municipal.

¹³ Elaboración con base a INEGI, Anuario Estadístico del Estado de Michoacán, Ediciones de 1995, 1996, 1997, 1998 y 1999.

El factor de cuartos de hospedaje se concentra en las categorías de 3 y 4 estrellas, las cuales ocupan el 54.9 por ciento de las habitaciones. Resulta importante la ocupación hotelera, que se ha incrementado de 1995 a 1999, la tendencia ha sido de 13 puntos porcentuales a nivel estatal y 17 puntos porcentuales a nivel municipal.

El municipio de Morelia dispone de 28 restaurantes con especialidades en comida internacional, 10 en comida mexicana, 9 de especialidades del mar, 2 en comida brasileña, 2 en comida italiana, 2 en comida japonesa, 2 en comida china y 12 de comida rápida, 12 cafeterías, 7 centros nocturnos, 4 peñas, 58 agencias de viajes, 6 agencias operadoras y 1 agencia mayorista, 23 agencias de guías de turistas, 4 clubes deportivos, 12 museos; 7 teatros, 7 bazares, 3 balnearios, Centro de Convenciones, Planetario, Orquidario, parque zoológico, 6 centros culturales, 6 centros comerciales,¹⁴ monumentos históricos (arquitectónicos, arqueológicos y esculturales); obras de arte (pinturas, esculturas, literatura, arte plumario, textil y cerámica); ruinas arqueológicas; Centro Histórico; fiestas, danzas y tradiciones; artesanías; gastronomía y una variedad de centros turísticos.

La ciudad de Morelia subraya su gran valor histórico y cultural, por su traza urbana, se destaca el centro histórico que conserva la arquitectura monumental de carácter colonial desde el siglo XVI, cuyo conjunto de edificaciones con estos rasgos representan 482.3 hectáreas, las cuales forman parte del Patrimonio Cultural de la Humanidad, consideración otorgada por la UNESCO desde 1991, por lo cual se le considera un importante atractivo a escala nacional e internacional.

El centro histórico con numerosos espacios abiertos, concentra numerosas edificaciones con una arquitectura que data desde el siglo XVI. Esto sitúa a Morelia como una de las ciudades monumentales más bellas de México.

Dentro de La infraestructura representativa se destaca la Catedral de estilo barroco y el Acueducto, con sus 253 arcos. Ambos recursos son considerados como los más emblemáticos de la ciudad.

Los monumentos religiosos como las Iglesias de la Merced y de las Rosas, ambas de estilo barroco con elementos churriguerescos; los ex-conventos de San Agustín, que destaca por la influencia gótica de su torre; las Capuchinas, construcción de estilo barroco y en la que se han llevado a cabo importantes trabajos de rescate y conservación del inmueble; de San Diego, el cual alberga actualmente la Escuela de Derecho de la Universidad Michoacana; y el ex-convento del Carmen, la actual Casa de la Cultura de Michoacán.

¹⁴ Ayuntamiento de Morelia, *Morelia y sus tenencias*, pp. 14-28.

Demanda Turística

La afluencia de visitantes nacionales y extranjeros al municipio de Morelia muestra un incremento del 5.7 por ciento para el periodo de 2000 a 2005. La afluencia de visitantes nacionales es mayor que la del turista extranjero. Aquella se incrementa en promedio 11 por ciento anual, mientras el turismo extranjero ha decrecido en cinco puntos porcentuales por año, para el periodo de 2000 a 2005.¹⁵

Los rasgos que asume el turista que visita el municipio de Morelia,¹⁶ son que el 97.3 por ciento fue de procedencia nacional y el 2.7 por ciento de procedencia extranjera.

Son dieciocho estados de la República Mexicana de donde provienen los turistas nacionales, fundamentalmente de la ciudad de México y las entidades federativas colindantes. El Distrito Federal (18%); Jalisco (12.50%), Guanajuato (9.05%), Nuevo León (6.90%), Querétaro (6.03%), Veracruz (5.60%), Estado de México (5.17%), Michoacán (4.31%), Sinaloa (3.45%), Tamaulipas y Chihuahua (3.02% cada uno), Puebla y Colima (2.59% cada uno), Baja California e Hidalgo (2.16% cada uno), Aguascalientes, Morelos y Sonora (1.72% cada uno) y el resto (8.19%) proviene de Guerrero, Yucatán, Zacatecas, Coahuila, Nayarit, Campeche, Durango, Quintana Roo, Tabasco y Tlaxcala.

El turismo extranjero proviene principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica (67.29%), después de Europa, Francia (5.61%), Inglaterra (4.67%), Alemania (3.27%), España e Italia (2.80% cada uno), le sigue Japón (1.40%), luego los países de América Latina, Argentina, Costa Rica, Chile y Guatemala (0.94% cada uno) y el 3.73% restante de Holanda, Dinamarca, Suecia, Venezuela, Bélgica, Australia y África.

La forma de viaje de los turistas nacionales lo hace mayoritariamente con la familia (55.92%), y en menor porcentaje, solos (15.17%), con amigos (11.37%), con familiares y/o amigos (9.95%), con compañeros de trabajo (6.64%) u otra forma (0.95%). Los turistas extranjeros viajan con la familia (35.98%), solos (24.30%), con amigos (20.56%), con familiares y amigos (12.15%), con compañeros de trabajo (2.34%) u otra forma (4.67%).

El principal motivo de la visita es el descanso, seguido de los motivos familiares. Los motivos culturales ocupan el tercer lugar. El primer motivo representa el 68.57% en nacionales y el 84.11% en extranjeros. Esto confirma la vocación turística del municipio. Para los visitantes estatales, los motivos secundarios refieren a cuestiones de carácter empresarial (11.43%), académico (5.71%),

¹⁵ INEGI. Anuario Estadístico del Estado de Michoacán, ediciones 1996, 1997 al 2005. Secretaría de Turismo del Estado.

¹⁶ Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán, El perfil del turista en Michoacán 2005.

compras personales (4.29%), convenciones (2.38), salud (2.38%) y religiosas (0.95%).

El flujo turistas que acuden a Morelia motivados por la celebración de congresos y convenciones de diferente índole, es incipiente. Este turista aprovecha el tiempo que le deja el evento para visitar la ciudad. En ocasiones acude acompañado de su pareja que ejerce de turista mientras se celebra el Congreso.

La población turista nacional y extranjera que visita el municipio de Morelia es joven, ya que, alrededor de una tercera parte de ella, se ubica en el grupo comprendido entre los 25 y 34 años de edad. Y mayoritariamente conformada por varones.

El principal medio de transporte utilizado por el turista nacional es el automóvil propio (58.37%), le continúa el autobús (34.93%), después el avión (6.22%) u otro tipo de transporte (0.48%). Los extranjeros, principalmente utilizan el transporte aéreo (57.01%), le sigue el autobús (23.83%), luego el automóvil propio (17.29%) u otro tipo (1.87%).

Para los turistas nacionales, el segundo y tercer lugar de preferencia ha sido Acapulco y el Distrito Federal. Para el turismo internacional es Guadalajara y el Distrito Federal.

La mayoría de los turistas nacionales se hospedan en hoteles (63.68%), lo hacen con familiares y amigos en menor proporción el 28.86%, departamento o casa rentada el 4.97% y en campamentos el 2.49%. La categoría del hospedaje utilizado principalmente fue de cuatro estrellas, el 81.24%, seguido el de cinco, tres, dos y una estrellas con el 4.69% respectivamente.

Los visitantes extranjeros se hospedan preferentemente en los hoteles, el 62.13%, con familiares y amigos el 26.21%, departamento o casa propia y trailer park, 3.40% cada uno, departamento o casa rentada el 1.46%, u otro tipo 3.40. La categoría del hospedaje de mayor uso es el servicio de cuatro estrellas con el 78.13%, seguido por el de tres y dos estrellas, 7.81% ambos, 5 estrellas, el 5.47% y una estrella, el 0.78%.

El medio de comunicación mayormente consultado por el turista a la hora de realizar la visita a la ciudad, lo constituye la televisión. El segundo medio de difusión fue a través de familiares y amigos, el 36.18%, seguido por el trabajo o viaje de prácticas, el 7.04%, los folletos el 5.53%, la radio el 2.51%, periódicos y/o revistas, 2.51%, y asesores turísticos, 1.51%.

V. Un modelo de turismo municipal

Del entorno del sector turístico del municipio de Morelia, anteriormente examinado, permite perfilar el potencial turístico establecido y que el gobierno municipal desde el año 2002, emprendió acciones en esta materia para impulsar su desarrollo, para ello conjugó los aspectos reglamentarios, administrativos, de

planeación estratégica turística y el establecimiento de mecanismos de vinculación del gobierno con los actores privados del sector, que dan por resultado un paradigma de turismo municipal, cuyos rasgos se caracterizaron por los siguientes aspectos.

La dimensión normativa-administrativa

En materia reglamentaria, la conducción para el desarrollo turístico del municipio de Morelia, tuvo como antecedente el Bando de Gobierno Municipal de Morelia, que fue expedido el 12 de julio de 2002, mediante el cual considera la creación de la Secretaría de Turismo, con lo que se constituyó en una dependencia centralizada de la administración pública municipal, cuyo precedente fue la Secretaría de Fomento Económico y Turismo, creada mediante el Reglamento de Organización de la Administración Pública Municipal de Morelia, publicado el 15 de enero de 1999.

Posteriormente se expide el Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, el 2 de febrero de 2005, publicado en el *Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán*, en el que se prevé en el artículo 27, a dicha Secretaría y el artículo 40 se otorgan las atribuciones a dicho órgano de gobierno municipal.

En el citado reglamento se consignó que la estructura de la Secretaría de Turismo la compondría: la Dirección de Cultura con tres departamentos; la Dirección de Turismo con dos departamentos y una Delegación Administrativa, previsto en el artículo 40 de referido ordenamiento, el cual señala textualmente como atribuciones de la Secretaría, las siguientes:

“Artículo 40. A la Secretaría de Turismo le corresponden las facultades y obligaciones siguientes:

“I. Elaborar y presentar ante el secretario el Programa Operativo Anual de la Secretaría;

“II. Formar parte de los órganos de gobierno de las entidades cuando así lo determinen sus respectivos acuerdos de creación o funcionamiento;

“III. Coordinar las áreas a su cargo para el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo;

“IV. Organizar, coordinar, supervisar y promover las actividades y acciones necesarias para lograr un desarrollo turístico sustentable en el municipio;

“V. Promover la celebración de convenios con particulares, dependencias y entidades públicas, para realizar programas de fomento al turismo;

“VI. Promover la ejecución de programas federales, estatales y municipales de apoyo al turismo;

“VII. Fomentar el turismo en el municipio en coordinación con las autoridades competentes de los gobiernos federal y estatales;

- “VIII. Desarrollar, coordinar y promover las acciones de fomento turístico involucrando a todos los sectores, en especial a los prestadores de servicios;
- “IX. Impulsar la preservación y conservación de tradiciones, centros y lugares de atractivo turístico del municipio, y
- “X. Las demás que le señalen otras normas jurídicas vigentes o que le sean delegadas por el presidente”.

Así, a dicha Secretaría, se le dota de amplias facultades tales como: el prever los recursos de egresos en el programa operativo anual en materia turística; el formar parte de los órganos de gobierno de las entidades paraestatales a fin de orientar el desarrollo turístico de forma integral dentro de la administración pública municipal; para la aplicación de políticas de turismo sustentable; de aptitud para la coordinación de acciones con los otros órdenes de gobierno; para efectuar la participación de los particulares que son los prestadores de servicios, en la formulación e implementación de políticas públicas turísticas; formular convenios con personas físicas o morales, públicas o privadas a fin de impulsar el desarrollo turístico; el desempeño de las funciones de fomento turístico; llevar a efecto la atención de preservar y conservar tradiciones y atractivos turísticos como el patrimonio del Centro Histórico, considerado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO; así como aquellas que pudieran ser comprendidas en otras disposiciones legales o bien las que el presidente municipal les delegue en esta materia.

De este modo, la nueva Secretaría es establecida como un órgano de la administración municipal centralizada, con amplias atribuciones para acelerar la incorporación del municipio a una de las actividades fundamentales económicas, el turismo. Aspecto que no había sido considerado como uno de los servicios que debía de prestar el gobierno municipal, por lo que no había dirección ni rumbo por parte del municipio de Morelia en esta materia.

De esta forma se reactiva lo público en las acciones turísticas del gobierno municipal, al establecer una relación más directa entre la administración municipal y la sociedad, al establecer un órgano responsable para esta actividad dentro de la administración pública centralizada, así como al asignar recursos para reactivar este sector, con lo que se emprendió una reingeniería organizacional para elevar la calidad de los servicios turísticos.

Con esto se percibe un esfuerzo por fortalecer la actividad turística a partir de la innovación de las estructuras administrativas que se encontraban limitadas a las funciones y servicios previstas en el artículo 115 constitucional, que no prevé dicha actividad. Con lo que se modifica el formato homogéneo y centralista que se tiene en esta materia, sustentado en el ancestral centralismo que consideraba que no se realiza ninguna acción si no es impulsada y coordinada

por el gobierno federal ante la concentración de recursos y atribuciones que dispone.

Esta notoria innovación administrativa fue acompañada con el establecimiento de la planeación estratégica turística y por la creación del mecanismo del vinculación con el Consejo Turístico Municipal, con lo que se trata de suprimir la falta de dar rumbo al turismo municipal y la ausencia de vinculación entre los actores de este sector con el gobierno municipal, que normalmente se encontraban relacionados con el Gobierno del Estado de Michoacán a través de la Secretaría de Turismo del Estado, con lo que se carecía de las orientaciones e intereses municipales.

La dimensión de la Planeación Estratégica Turística

El primer Plan Estratégico Turístico del Municipio de Morelia fue formulado en el año 2002, por la Secretaría de Turismo Municipal, que tuvo por antecedente el primer Programa Sectorial de Turismo del Municipio de Morelia 2000-2001, elaborado por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio a través de Subcomité de Turismo, en el que participaron los regidores del ayuntamiento, las instancias del gobierno federal y estatal en dicha materia, y las distintas organizaciones privadas del sector turístico. En el referido Programa Sectorial se consignó la situación del turismo del municipio de Morelia, el objetivo general, la estrategia general y las líneas de acción de mediano plazo.

El Plan Estratégico Turístico del Municipio de Morelia incorpora el diagnóstico previsto en el Programa Sectorial e ingresa los elementos de la visión, misión, objetivo sectorial, ejes estratégicos y acciones para el desarrollo turístico.

El referido Plan que estuvo a cargo de la Secretaría de Turismo Municipal, significó desplazar el modelo tradicional de administración pública municipal carente de la planeación turística al modelo de la nueva gestión pública, es decir, representa reestructurar y reorientar progresivamente la administración pública tradicional conforme a las tesis de la nueva gerencia pública que considera en la nueva administración a la planeación y a la participación en las acciones y decisiones gubernamentales.

En el paradigma de la nueva gestión pública, impuesto por el Plan Estratégico Turístico del Municipio de Morelia, comprendió un nuevo enfoque de la cultura administrativa en las operaciones que implica el proceso de modernización, con la noción de visión del servicio turístico sustentado en el posicionamiento de la actividad turística municipal en el contexto nacional, basado en la diversificación de sus productos turísticos como elemento estratégico en el desarrollo económico, social y humano; cuyo desenvolvimiento se fundamenta en la participación corresponsable de los agentes públicos y privados del sector y

con respeto a la sustentabilidad de los recursos históricos, culturales y naturales puestos en valor turístico.

Con la noción de “visión del servicio turístico” reconoce explícitamente que el referente y destinatario de la administración turística es el desarrollo económico y social, pero también el humano y prevé el respeto a la sustentabilidad histórica, cultural y natural de la comunidad municipal.

En esta misión, la entidad gubernamental, restablece su memoria y convicción pública al consignar que la conducción, promoción, coordinación de las actividades del turismo en el municipio de Morelia, se hará a través de las acciones de planeación, programación y proyectos factibles de realización que mejoren la oferta, la demanda y la ejecución de los servicios turísticos, coordinándose a los distintos agentes y órdenes de gobierno.

En tanto su objetivo sectorial de constituir al municipio de Morelia en un efectivo destino turístico patrimonio de la humanidad, capaz de satisfacer las necesidades e intereses de la población local, visitantes y turistas nacionales y extranjeros, dio rumbo y sentido a las acciones en esta materia.

La puesta en marcha de cinco ejes estratégicos derivado del objetivo sectorial del referido Plan, contempló todas las vertientes para el desarrollo turístico del municipio. Así, en el Eje Estratégico 1, incluyó el Desarrollo de la oferta turística; en el Eje Estratégico 2, consideró el Fomento y promoción de la demanda de servicios turísticos; el Eje Estratégico 3, fijó la Coordinación del Sector Turismo; en el Eje Estratégico 4, estimó la vinculación intergubernamental para el desarrollo turístico del municipio de Morelia, y en el Eje Estratégico 5, previó el financiamiento para el desarrollo turístico. Cada Eje Estratégico incluyó distintas acciones en la que se considera la participación de los actores privados del sector turístico y de los demás agentes gubernamentales, federales y estatales.

En suma, la perspectiva del paradigma del turismo municipal, se combina y complementa con el Plan Estratégico, que es el otro elemento constitutivo de la nueva gestión pública municipal, que en términos de la planeación estratégica, esto significa que la organización pública municipal analiza y evalúa las condiciones y dinámica de su Contexto en que opera, en este caso el turismo; define su visión (imagen del futuro deseado en un corte de tiempo determinado); reconoce y precisa su misión (razón de ser), tomar conciencia de su posición actual en el campo de su actividad; diseñar con inteligencia sus estrategias centrales y, por ende, definir con realismo sus objetivos centrales, ubicar en el tiempo su realización, precisar agentes y secuencia de acciones e identificar el monto, tipo y oportunidad de los recursos.

El enfoque estratégico genera que el gobierno municipal deje atrás la observación y la concentración en la gestión de los asuntos de forma intraguberna-

mental o al interior, lo ubica en un entorno, en los componentes de lo social, muestra que el gobierno no tiene necesariamente ni siempre el control de todos los acontecimientos y tendencias que se desarrollan en el contexto (político, económico, social y cultural).

La reflexión de la planeación estratégica induce a los altos directivos y al personal de las organizaciones públicas a interrumpir su inercia y rutina administrativa y a preguntarse de nuevo, no en abstracto sino de cara a las nuevas circunstancias, de su contexto social y económico; y en lo interno, acerca de su razón de ser, su imagen actual y futura, sus objetivos, sus destinatarios, sus estrategias cruciales, sus puntos débiles y fuertes. En el lenguaje de la planeación estratégica municipal se concretiza en los aspectos de: la **visión**, la **misión**, los **objetivos**, las **estrategias** y, en conexión, las estrategias básicas, que fueron denominadas y clasificadas como **Acción** y en programas que incluyen subprogramas, objetivos, actividades, metas, recursos y agentes participativos públicos, privados, sociales y ciudadanía involucrados en los servicios prioritarios del turismo.

La dimensión del Consejo de Turismo Municipal

La constitución del Consejo de Turismo Municipal del Municipio de Morelia, fue otro eje en el que se sustenta el paradigma del turismo municipal, que se instituye como parte de la nueva gestión municipal.

La creación de referido Consejo, en el año 2002, retoma los elementos en que se basa la planeación estratégica como son; la **visión**, la **misión**, **objetivos** que deben regir a dicho Consejo para que exista congruencia con lo propuesto por el Plan Estratégico y se oriente hacia el desarrollo turístico compartido.

1) La **visión** del Consejo fue: constituir un órgano de participación que incorpore los diversos esfuerzos y perspectivas de los actores públicos, privados, sociales y la ciudadanía que existan a favor del desarrollo turístico y cultural del municipio.

2) La **misión** formulada previó: fortalecer la promoción y el fomento turístico, cultural y artístico del municipio, a través del trabajo conjunto entre todos los agentes públicos y privados, organizaciones de la sociedad civil, ciudadanía y residentes.

3) Los **objetivos** del Consejo de Turismo Municipal fueron: a) coordinar la formulación, instrumentación, seguimiento, evaluación de los planes, programas y proyectos de sector turismo y cultura en el municipio de Morelia; b) coordinar que las acciones que efectúa la administración pública del municipio de Morelia, en materia turística, cultural y artística sean congruentes con las que realizan las instancias de los gobiernos federal y del Estado de Michoacán; c) promover la participación de la sociedad civil y ciudadanía residente en las

decisiones y acciones en el proceso de la planeación, programación y evaluación de la actividad turística, cultural y artística del municipio de Morelia.

4) La estructura del Consejo se integró por: un presidente que será el presidente municipal; un coordinador que será el secretario de turismo del municipio; un Secretariado Técnico que serán el secretario de turismo de la administración pública del Estado y el delegado de la Secretaría de Turismo federal; los consejeros serán el síndico y los regidores del H. Ayuntamiento y los que invite el presidente municipal por conducto del secretario de Turismo, los cuales, fueron representantes de la administración pública central y paraestatal del gobierno federal ubicada en el municipio de Morelia, del Gobierno del Estado, así como 30 organismos de prestadores de servicios tales como organizaciones patronales del comercio e industria restaurantera, de hoteles, agencias de viajes, transportes terrestre y aéreo, universidades públicas y privadas, y banca involucradas con el turismo.

5) Las funciones consignadas al Consejo de Turismo Municipal fueron: a) coordinar los planes, programas y proyectos que formulen las instancias administrativas de los tres órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, con objeto de que sean congruentes con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo del Estado y el Plan de Desarrollo Municipal, en materia turística, cultural y artística del municipio; b) formular y convenir entre las dependencias y entidades paraestatales de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal los planes, programas y proyectos de gasto, inversión y financiamiento que impulse el desarrollo turístico, cultural y artístico del municipio; c) promover la celebración de acuerdos de concertación entre los agentes públicos y privados orientados al fomento y la promoción turística, cultural y artística del municipio; d) coordinar y validar con las instancias administrativas federal, estatal y municipal, así como con el sector turístico y agentes sociales los programas operativos a fin de evitar su duplicidad, ampliar la cobertura de los mismos, sumar esfuerzos y recursos, para fortalecer el desarrollo turístico, cultural y artístico del municipio; e) Ser el órgano de consulta de los tres órdenes de gobierno y de la sociedad en materia turística, cultural y artística del municipio; f) Informar a la población del municipio de Morelia sobre los logros, requerimientos y propuestas de las acciones turísticas, culturales y artísticas; g) proponer y acordar las medidas jurídicas, administrativas, financieras y fiscales para fortalecer el desarrollo del sector turismo y cultural del municipio, y h) coordinar las propuestas de inversión que formule el sector y los agentes sociales a fin de concretar su ejecución y financiamiento.

De este modo, la organización del Consejo de Turismo Municipal forma parte de la estructura de la administración municipal que se integra como un órgano de participación para la planeación y programación; de instrumentación

normativa a través de convenios; de publicidad de las acciones que se realicen; de fomento e inversión en materia turística; de coordinación intergubernamental; de un sistema de vínculos empresariales; de seguimiento y evaluación, que incluye principios de la planeación estratégica y determinan su estructura con una base amplia de participación, que incluye las relaciones entre los distintos órdenes del gobierno y con las organizaciones de la sociedad civil en materia turística. Lo que concretiza principios de cooperación y corresponsabilidad entre el gobierno y la sociedad en un sector tan importante.

En este mecanismo de participación turística municipal se suman voluntades, esfuerzos, recursos públicos y privados. Es ahí donde se desprenden los componentes de planeación, programáticos y presupuestarios, metas, indicadores y beneficiarios. En el seno del Consejo, se reciben información de los planes y programas y de proyectos de fomento turístico que realizan los gobiernos federal y estatal en materia de turismo. Es además un espacio en donde se discute y delibera sobre la conveniencia de realizar un proyecto, programa o propuestas de inversión.

El Consejo de Turismo Municipal, constituye un mecanismo en que sustenta la nueva gerencia municipal al dar el seguimiento, control y evaluación de los procesos, operaciones, desempeños y resultados en materia turística, con base en los criterios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, publicidad, responsabilidad y participación en la prestación de dicho servicio público municipal.

De este modo, dicho Consejo, vincula aspectos que desarrolla la nueva gestión municipal, cuya distinción es que se apega a la realidad local pertinente, en la renovación del compromiso del gobierno municipal de fortalecer el sistema nacional de planeación, no únicamente para empatar la planeación nacional y la planeación del Estado de Michoacán, sino para fortalecer la participación social en el escenario del municipio de Morelia. Se promueve la participación ciudadana en el diseño, elaboración, implementación y evaluación de las políticas del gobierno y las políticas públicas municipales.

Los logros del modelo turístico municipal

Dentro de lo realizado por dicho paradigma turístico del municipio de Morelia, se realizaron múltiples programas en donde existió la cooperación, la corresponsabilidad y la cogestión de los asuntos públicos en materia turística, que no hubieran sido posible su concreción fuera de este proceso de innovación y de nueva gestión municipal.

Por destacar algunos de ellos, se pueden mencionar los siguientes:

- El establecimiento de un mecanismo de participación turística municipal, como fue el Consejo de Turismo Municipal, abierto y público que involucra a las instan-

cias de gobierno y las organizaciones de la sociedad civil con una sinergia para establecer acciones vinculantes e institucionales.

- En el desarrollo de la oferta turística se logró compartir y difundir con los agentes del sector turismo y residentes, los valores históricos y culturales para transmitir al visitante la imagen municipal de un destino turístico cultural de primer orden.
- Se rehabilitó y mejoró la infraestructura histórica, cultural, natural y turística del municipio de Morelia.
- Se elevó la calidad la infraestructura de los servicios turísticos del municipio de Morelia, para lo que se formuló programas de mejora de calidad de alojamiento, restaurantes y servicios.
- Se promueve y organiza eventos de diversa índole de especial relevancia de modo que favorezca al mercado turístico del municipio, eventos como Nuestra Belleza Mexicana, festivales internacionales, congresos, convenciones, simposios, foros y seminarios.
- Se coordina, organiza y efectúan actos culturales, artísticos y cívicos que promuevan, fomenten y difundan los valores e identidad nacional y regional.
- Se acuerdan esquemas institucionales de colaboración de recursos y acciones para fortalecer el desarrollo turístico municipal.
- Se formula el proyecto y se crea el Patronato de Turismo de Morelia, con empresarios del sector, con el fin de proponer iniciativas, generar proyectos y gestionar fondos para la ejecución de proyectos con factibilidad técnica, financiera, de mercado y socioeconómica.
- Se establecen acuerdos de coordinación y/o administrativos entre las agencias de la administración pública federal, estatal y municipal para vigorizar el sector turismo.
- Se promueve la información, estudios y mecanismos para el financiamiento de proyectos y programas de desarrollo turísticos.

Hoy en día, este modelo de turismo municipal es viable lograr en un sistema democrático, donde la gobernabilidad no se realiza de forma vertical, del centro a la periferia, sino a partir de la articulación de intereses, actores comprometidos y participativos con el desarrollo y bienestar, con proyectos y consensos, para conducir lo diverso de la sociedad y asegurar así, legitimidad, la legalidad, la transparencia y un grado creciente de institucionalización a favor del desarrollo turístico del municipio.

VI. Conclusiones

Primera. La experiencia de la gestión municipal en materia turística, en el escenario mundial, nacional y local tienen como principal ingrediente los cambios institucionales, normativos, organizativos y funcionales que sustentan nuevas formas de gobernar a la sociedad.

Segunda. Las reformas de la gestión municipal se sustentan en un marco legal, administrativo y con mecanismos de participación que legitima e institucionaliza las propuestas de reforma, con lo que se obtienen resultados tangibles centrados a los beneficios y requerimientos de los ciudadanos.

Tercera. En el caso del municipio de Morelia, la nueva gestión pública en materia turística constituye una respuesta a la preocupación por orientar la planeación, programación, presupuestación local de forma participativa, para obtener acciones públicas efectivas, eficientes, económicas, con cobertura y transparencia en el ejercicio de los recursos públicos.

Cuarta. La autonomía de los gobiernos locales adquiere vigencia al reformas los procesos y procedimientos en la nueva gestión pública que busca responder a un contexto social, económico, político y cultural de manera específica, tratando de lograr congruencia de las acciones y la coordinación con organizaciones gubernamentales nacional y estatales, así como con organizaciones de la sociedad y la ciudadanía para responder a las exigencias de la realidad turística local.

Quinta. Los esfuerzos que han realizado las instituciones públicas, privadas, prestadores de servicios y la ciudadanía en materia turística municipal, son los que fortalecen y dan vida a la actividad turística de cada municipio.

Sexta. Hoy en día, el turismo constituye un factor decisivo para impulsar el desarrollo social y económico municipal, por lo que se requiere consolidar lo logrado, aprovechar óptimamente lo existente y desarrollar sus potencialidades para llegar a un mejor nivel de beneficios para los habitantes del municipio.

Séptima. En esta óptica podemos establecer que los municipios requieren contar con instituciones y un régimen jurídico que considere la participación amplia en cualquier materia sea un servicio o una obra pública, para multiplicar los esfuerzos, las acciones, los recursos y beneficios a fin de responder a las exigencias de cualquier actividad, como la que se ha destacado que es la del turismo municipal, lo que conduce a elevar los niveles de gobernabilidad democrática, crecimiento y desarrollo.