



## HACIA LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS EN EL SECTOR TURISMO

### Análisis de necesidades de información

**El Colegio de la Frontera Norte:**

Dra. Nora L. Bringas Rábago

**Coordinadora general**

Dr. Djamel Toudert

**Coordinador adjunto**

**Participantes:**

Dr. Basilio Verduzco Chávez

Dr. Aarón Eduardo Morales Santos

Mtra. María Alejandra Ramos Zazueta

Lic. Claudia Ramos Castillo

Lic. Daniel Durán Macías

Apoyo técnico especializado

Lic. Carlos Vladimir Ruelas González

**Secretaría de Turismo del Estado y Fideicomiso Público para la Promoción Turística del Estado de Baja California:**

Mtro. Miguel Aguiñiga Rodríguez

**Secretario de turismo del estado y Presidente del Comité Técnico del Fideicomiso Público para la Promoción Turística del Estado de Baja California**

Mtro. José de Jesús Quiñónez Ramírez

**Subsecretario de Turismo**

Lic. Kathya Portillo Peralta

**Coordinación de Estadística**

## Índice

Introducción.....	1
1. Asistencia y participación .....	2
2. Situaciones-problema.....	5
3. Percepciones sobre indicadores necesarios para la toma de decisiones y los problemas para mejorar el proceso.....	8
4. Metodología.....	10
5. Identificación de barreras, retos y compromisos posibles .....	21
6. Beneficios esperados y posibilidades de cooperación en la mejora del proceso de recopilación-análisis-difusión de información .....	24
7. Reflexiones finales del análisis de los principales resultados y las aportaciones del proceso participativo.....	28
Referencias .....	30

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Sexo de las/los participantes en los talleres de evaluación participativa en Tijuana y Mexicali.....	2
Gráfica 2. Rangos de edad de las/los participantes en los talleres de evaluación participativa en Tijuana y Mexicali.....	3
Gráfica 3. Sector laboral al que pertenecen las/los participantes en los talleres de evaluación participativa en Tijuana y Mexicali.....	4
Gráfica 4. Frecuencia de alusiones por tipo de situación-problema .....	7
Gráfica 5. Principales formatos e indicadores para la toma de decisiones identificados en Baja California .....	10
Gráfica 6. La recopilación de información turística de Baja California: temas de interés de las/los participantes como asuntos a resolver .....	14
Gráfica 7. La difusión de información turística de Baja California: temas de interés de las/los participantes como asuntos a resolver .....	15
Gráfica 8. La difusión de información turística de Baja California: temas de interés de las/los participantes como asuntos a resolver .....	17
Gráfica 9. Recomendaciones de involucrados sobre difusión de información en torno a tendencias destacadas.....	18
Gráfica 10. Recomendaciones de las/los involucrados sobre difusión de información en torno a procesos recurrentes .....	19

Gráfica 11. Recomendaciones de involucrados sobre difusión de alertas tempranas .....	20
Gráfica 12. Barreras y problemas en la recopilación, análisis y difusión de información.....	22
Gráfica 13. Percepciones sobre el papel de la participación y el liderazgo .....	23

### **Índice de tablas**

Tabla 1. Total de casos de situación-problema identificados por el sector turístico de Baja California (número de menciones) .....	6
Tabla 2. Productos informativos (indicadores y formatos) identificados como más necesarios.....	9
Tabla 3. Oportunidades de cooperación y actores involucrados en la generación, análisis y difusión de información.....	26

### **Índice de figuras**

Figura 1. Beneficios esperados por tipo de indicadores y formatos (1).....	25
Figura 2. Beneficios esperados por tipo de indicadores y formatos (2).....	25

# **HACIA LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS EN EL SECTOR TURISMO**

## **Análisis de necesidades de información**

### **Introducción**

En este documento se presenta el análisis de los resultados emanados de dos talleres participativos de análisis de necesidades de información para la toma de decisiones en el sector turístico de Baja California. Las reuniones se celebraron los días 2 y 3 de febrero de 2023, en las ciudades de Tijuana y Mexicali, respectivamente. Las reuniones tuvieron un formato de participación abierta, misma que siguió un proceso estructurado que incluyó las siguientes actividades: presentación de resultados preliminares de un sondeo sobre este mismo tema, planteamientos de necesidades en torno a decisiones específicas, discusión grupal de inquietudes de las/los participantes y, finalmente, se presentaron experiencias por parte de las/los asistentes.

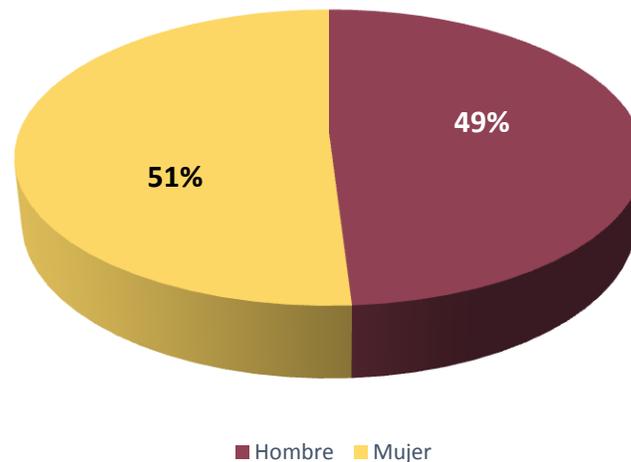
Teniendo presente lo anterior, este trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera. En la primera sección se describen las características generales del grupo que asistió a los dos talleres. En la segunda parte, se presenta una definición de situaciones-problema como centro de atención para la búsqueda de percepciones de los involucrados sobre el proceso de generación-análisis-difusión de resultados.

En un tercer apartado se introduce el procedimiento o los pasos a seguir para la detección de indicadores necesarios para llevar a cabo procesos de decisión y los problemas a los que se han enfrentado para mejorar los mismos. Finalmente, en la última sección se analiza la importancia de considerar la existencia de beneficios esperados y las posibilidades de cooperación en la mejora de los procesos de recopilación-análisis-difusión de información.

## 1. Asistencia y participación

A estas reuniones participaron 36 involucrados/as en Tijuana y 28 en Mexicali, todas/os ellas/os representan diversas necesidades expresadas por el sector en la entidad. Si bien no se obtuvo registro de variables que identificaran a todos los asistentes, con los datos recabados se puede constatar que, en general hubo una participación casi idéntica de hombres y mujeres, 51% y 49%, respectivamente (ver gráfica 1).

**Gráfica 1. Sexo de las/los participantes en los talleres de evaluación participativa en Tijuana y Mexicali**

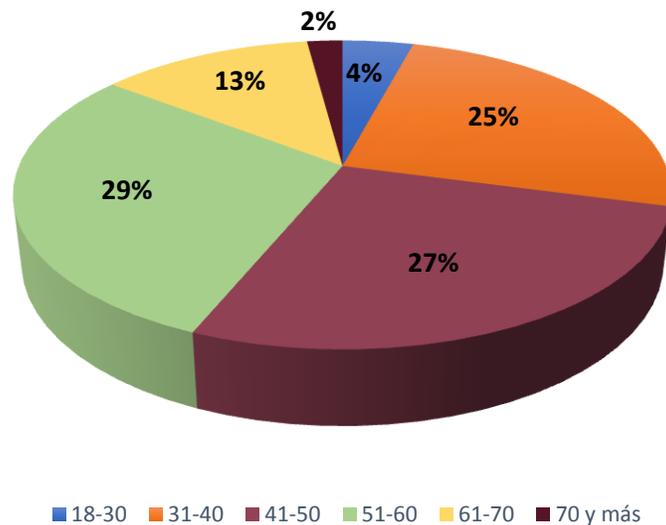


Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

Respecto a la composición del grupo de participantes por rango de edad, un poco más de tres cuartas partes del grupo pertenecía a dos rangos de edad: 31-40 años (25%) y 41-50 años (27 %); y 51-60 años (29%).

La composición del grupo de participantes por rango de edad muestra que poco más de las tres cuartas partes de las/los involucrados pertenece a tres rangos de edad: el 29% cuenta con edades que oscilan entre los 51 y los 60 años, le sigue el grupo que tiene entre 41 y 50 años (27%) y el 25 % tiene entre de 31-40 años (ver gráfica 2).

**Gráfica 2. Rangos de edad de las/los participantes en los talleres de evaluación participativa en Tijuana y Mexicali**



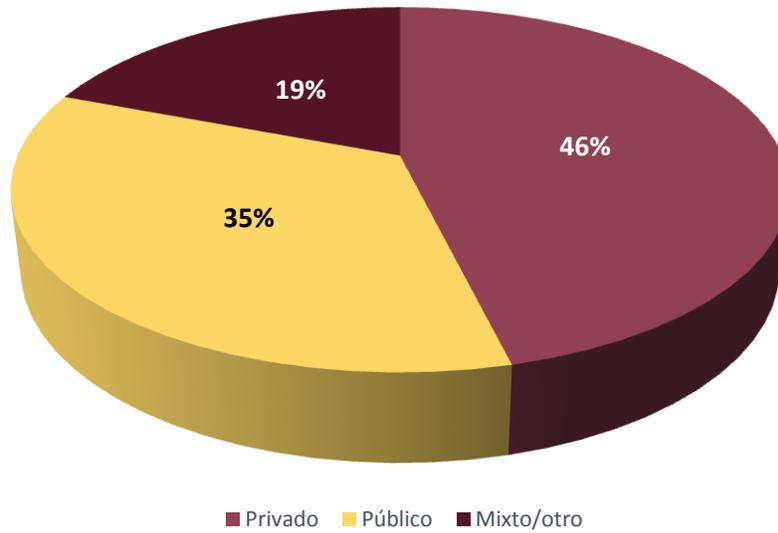
Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

Finalmente, con relación al sector en el que se desempeñan laboralmente las/los participantes a los talleres se observa que la mayoría provienen del sector público (46%), el 35% del sector privado y el restante 19% tenían un perfil mixto, que involucra a representantes de grupos sociales y organizaciones de la sociedad civil. (ver gráfica 3).



Foto: taller participativo realizado en Tijuana 2 de febrero de 2023.

**Gráfica 3. Sector laboral al que pertenecen las/los participantes en los talleres de evaluación participativa en Tijuana y Mexicali**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).



Fotos: taller participativo realizado en Mexicali, 3 de febrero de 2023.

## **2. Situaciones-problema**

El concepto de situación-problema se utiliza en este documento para hacer referencia a situaciones, coyunturas o momentos específicos de los procesos de decisión en los que se ven involucrados los actores del turismo; debido a ello se pueden identificar oportunidades o barreras cuyo aprovechamiento o manejo requiere de información específica. Contar con información adecuada permitiría tomar decisiones mejor sustentadas, reducir los costos de transacción, incrementar la viabilidad de las inversiones, hacer un mejor uso de los recursos, la infraestructura, los equipamientos y en general, del capital turístico de la entidad.

Como lo sugiere la literatura especializada (Dery, 1984), al definir la falta de información apropiada como una situación concreta es posible identificar intervenciones en los puntos cruciales del proceso de información (generación, análisis o distribución de la información) para interrumpir cadenas contextuales adversas que pueden alterar los avances del proceso o la construcción de acuerdos entre los involucrados.

Uno de los propósitos de lograr consenso sobre la información producida y usada en la toma de decisiones es evitar la captura de la política pública en un sector determinado por parte de grupos privilegiados o actores poderosos (Swanson y Brothers, 2012). En última instancia, se trata de construir pactos sociales o relaciones cooperativas de largo plazo entre los involucrados sociales y políticos sobre la base de “procedimientos acordados para la diseminación y provisión de información, de procesos de consulta y negociación” (Maldonado, 2015, pág. 236).

Para identificar situaciones-problema, en los dos talleres participativos se solicitó a las/los participantes que identificaran vínculos entre decisiones a tomar y sus percepciones sobre lo que estaba en juego. Como se muestra en la Tabla 1, esto permitió identificar un total de 30 casos de situación-problema, los cuales abarcan una amplia diversidad de temas que tienen que ver con el manejo de los recursos, la rentabilidad de las inversiones, el desarrollo de productos y la realización de campañas promocionales del turismo en la entidad.

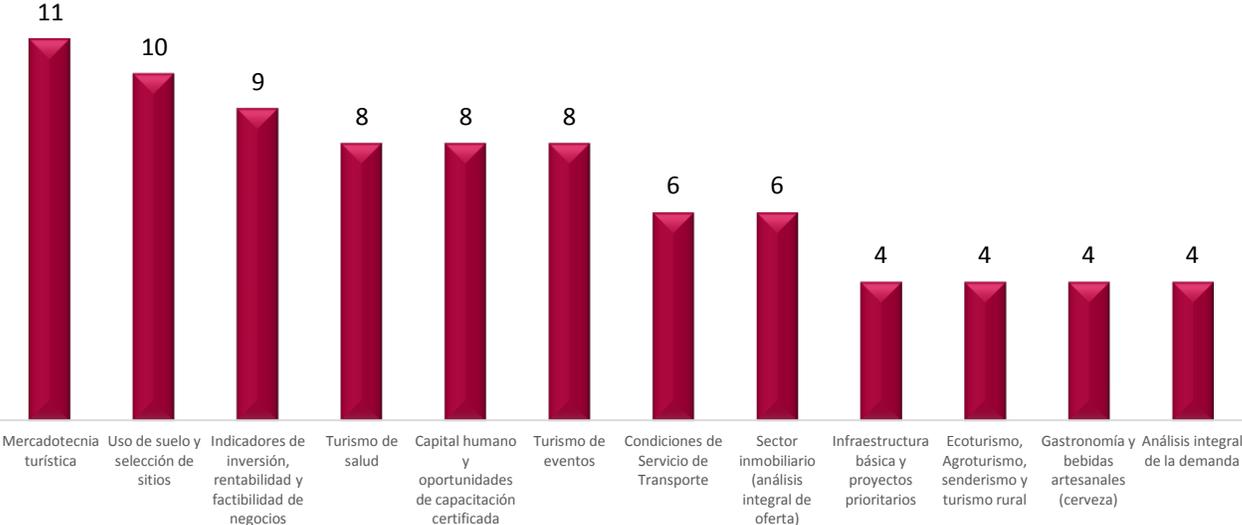
**Tabla 1. Total de casos de situación-problema identificados por el sector turístico de Baja California (número de menciones)**

<b>Código</b>	<b>Tema de la situación-problema</b>	<b>Frecuencia</b>
11	Mercadotecnia turística	11
7	Uso de suelo y selección de sitios	10
18	Indicadores de inversión, rentabilidad y factibilidad de negocios	9
4	Turismo de salud	8
9	Capital humano y oportunidades de capacitación certificada	8
20	Turismo de eventos	8
3	Condiciones de Servicio de Transporte	6
16	Sector inmobiliario (análisis integral de oferta)	6
1	Infraestructura básica y proyectos prioritarios	4
14	Ecoturismo, Agroturismo, senderismo y turismo rural	4
23	Gastronomía y bebidas artesanales (cerveza)	4
29	Análisis integral de la demanda	4
19	Indicadores y condiciones de movilidad	3
25	Gestión integral de destino	3
30	Gestión de empresa	3
5	Oferta de alimentos en eventos	2
10	Seguridad	2
12	Dinámica de la oferta	2
24	Turismo y vino	2
27	Impactos ambientales y resiliencia	2
28	Análisis integral de la oferta	2
2	Eventos deportivos	1
6	Mantenimiento de espacios culturales	1
8	Servicios de seguros y finanzas	1
13	Alertas de seguridad y cierre de garitas	1
15	Áreas protegidas	1
17	Sector inmobiliario (análisis integral de la demanda)	1
21	Opciones de cooperación intersectorial	1
22	Recopilación, análisis y difusión de información	1
26	Turismo de cruceros	1

Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

Como se observa en la gráfica 4, las cinco situaciones-problema que fueron más recurrentes y por lo mismo, tuvieron el mayor número de señalamiento en los talleres de evaluación son las siguientes: mercadotecnia turística (11); uso de suelo y selección de sitio (10); inversión, rentabilidad y factibilidad de negocios (9); y un grupo de tres situaciones con una frecuencia similar (8 menciones) que son: Turismo de salud; capital humano y capacitación; y turismo de eventos.

**Gráfica 4. Frecuencia de alusiones por tipo de situación-problema**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).



Foto: taller participativo realizado en Tijuana 2 de febrero de 2023.

### 3. Percepciones sobre indicadores necesarios para la toma de decisiones y los problemas para mejorar el proceso.

Las demandas específicas de información de las/los involucrados del sector turismo reflejan sus necesidades de información, su entendimiento de los problemas del turismo en la entidad y las rutas de acción posibles para impulsar la actividad en forma sostenible y competitiva. Las aportaciones de las/los asistentes a los talleres de evaluación participativa fueron agrupadas en 22 grandes grupos de productos informativos (asociados a diversos indicadores y formatos) (ver Tabla 2).

Como se puede observar en la gráfica 5, los tres principales contenidos informativos (formatos e indicadores) identificados como necesarios para la toma de decisiones son:

- a) Datos generados bajo demanda (necesidades y/o condiciones para su generación incluyendo costos). Esto abarca una amplia gama de indicadores particulares tales como perfiles de turistas en segmentos específicos, afectaciones de la COVID-19 a segmentos específicos o estudios detallados de segmentos especiales como el de turismo de salud.
- b) Datos disponibles (fuentes, presentación y formas de acceso). Estos son indicadores comúnmente disponibles en bases de datos generadas por dependencias públicas federales, estatales o municipales.
- c) Información pública sobre trámites, horarios y duración de procesos de gestión. Esto abarca una diversidad de trámites que se llevan en dependencias de gobierno federal, estatal o municipal.



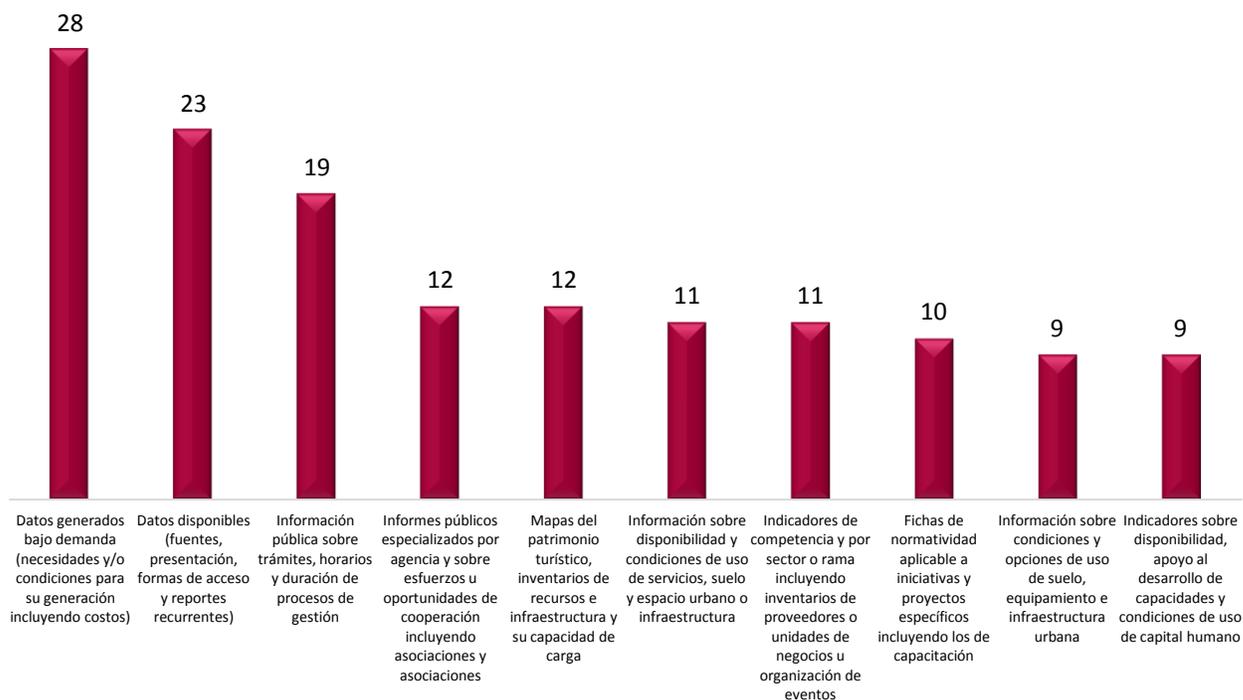
Fotos: taller participativo realizado en Mexicali, 3 de febrero de

**Tabla 2. Productos informativos (indicadores y formatos) identificados como más necesarios.**

<b>Frecuencia</b>	<b>Tipo de indicadores y productos informativos demandados</b>
28	Datos generados bajo demanda (necesidades y/o condiciones para su generación incluyendo costos).
23	Datos disponibles (fuentes, presentación, formas de acceso y reportes recurrentes).
19	Información pública sobre trámites, horarios y duración de procesos de gestión.
12	Informes públicos especializados por agencia y sobre esfuerzos u oportunidades de cooperación incluyendo asociaciones y asociaciones.
12	Mapas del patrimonio turístico, inventarios de recursos e infraestructura y su capacidad de carga.
11	Información sobre disponibilidad y condiciones de uso de servicios, suelo y espacio urbano o infraestructura.
11	Indicadores de competencia y por sector o rama incluyendo inventarios de proveedores o unidades de negocios u organización de eventos.
10	Fichas de normatividad aplicable a iniciativas y proyectos específicos incluyendo los de capacitación.
9	Información sobre condiciones y opciones de uso de suelo, equipamiento e infraestructura urbana.
9	Indicadores sobre disponibilidad, apoyo al desarrollo de capacidades y condiciones de uso de capital humano.
5	Diagnósticos integrados para necesidades específicas requeridas por proyectos o iniciativas.
4	Información sobre disponibilidad y condiciones de uso de recursos naturales incluyendo condiciones de clima.
4	Indicadores sobre servicios de seguros y finanzas incluyendo aspectos relacionados con la viabilidad financiera de proyectos.
4	Disponibilidad y avances periódicos en el uso de, recursos públicos incluyendo avances de proyectos.
4	Materiales de consulta para capacitación e información general incluyendo asesoría especializada y planes específicos.
3	Mapas, indicadores y alertas sobre inseguridad y riesgos (incluye comunicación de riesgos).
3	Información sobre campañas de promoción y difusión incluyendo evaluación de logros.
2	Información sobre opciones de movilidad en todas las rutas turísticas.
2	Análisis de percepción.
1	Indicadores socioeconómicos desagregados según necesidades específicas.
1	Fichas con organismos involucrados en distintas etapas de los procesos de toma de decisión.
1	Datos sobre innovaciones tecnológicas disponibles y su uso en México.

Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

**Gráfica 5. Principales formatos e indicadores para la toma de decisiones identificados en Baja California**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

#### 4. Metodología

Para la codificación de las aportaciones realizadas por las/ los participantes durante los talleres, se utilizó una metodología de análisis de marcos conceptuales para política pública (Pierce, Smith-Walter y Peterson, 2014). Este enfoque asume que el público y los tomadores de decisiones pueden compartir o diferir en sus percepciones sobre la existencia de un problema, las opciones de política pública y la manera como gobierno y sociedad interactúan en los procesos de política y en los diseños de las políticas implementadas.

Este enfoque es ampliamente compartido en la literatura de políticas públicas, donde los diseños resultan de procesos en los que las/los involucrados encuentran sentido mediante el análisis de datos e historias causales que ayudan a abrir o cerrar opciones de política (Schneider e Ingram, 1997; Lynch, 2020; Vaz, Koría y Prendeville, 2022).

Los marcos conceptuales son construcciones discursivas que se pueden identificar mediante el análisis de manifestaciones de lenguaje verbal o escrito. Dichas construcciones conceptuales ayudan a identificar situaciones o problemas de política, identificar causas, identificar opciones de intervención y anticipar los resultados de las intervenciones posibles. En este caso el procedimiento utilizado fue:

**Paso 1: Identificación de situaciones-problema como un indicador de decisiones a tomar que demandan información. Para este fin se utilizó la siguiente codificación:**

**Situación-problema:** número consecutivo para identificar un tema tipo de decisión a tomar relacionada por aspecto del turismo, etapa de la gestión o área de actividad específica.

**Paso 2. Identificación de contenidos informativos prioritarios.**

**Contenidos informativos prioritarios (Formatos-indicadores).** Son agrupamientos de mediciones y formatos de presentación de indicadores identificados como necesarios para la toma de decisiones. Las aportaciones de los participantes fueron concentradas para distinguir tipos específicos de información necesaria y las opciones de formato consideradas adecuadas lo cual permite distinguir entre mapas, reportes especializados por sector de actividad o fichas informativas como es el caso de los trámites necesarios para la gestión de proyectos.

**Paso 3. Identificación de temas a resolver en las distintas etapas del ciclo de producción-distribución de información.**

Con el propósito de detectar los aspectos del proceso de generación-distribución de información turística, se utilizó un formato diseñado para que los participantes pudieran identificar aspectos a resolver en cada fase del proceso.

- a) **Recopilación:** opiniones sobre forma, alcance, cobertura y periodicidad de la recopilación.

- b) **Análisis:** opiniones respecto a asuntos como grado agregación-desagregación (temporal, espacial de la información); continuidad en series de datos; posibilidades de análisis transversal de los problemas en zonas específicas.
- c) **Difusión:** opiniones sobre disponibilidad, formas de consulta, atención a inquietudes del público y posibilidades de retroalimentación y manejo personalizado de datos consultados.

El enfoque para analizar los resultados asume que el proceso existe en un contexto de percepciones que pueden ser variadas o incluso contradictorias sobre la utilidad de la información en el diseño de políticas turísticas o los procesos privados de toma de decisión en un sector de actividad muy expuesto a vulnerabilidades derivadas de su localización en una zona fronteriza muy dinámica. Se usó análisis de contenido de las aportaciones de textos interpretativos de la situación realizadas por los participantes para identificar un total de 15 temas o aspectos a resolver en el manejo de la información del sector (Halperin y Heath, 2012).

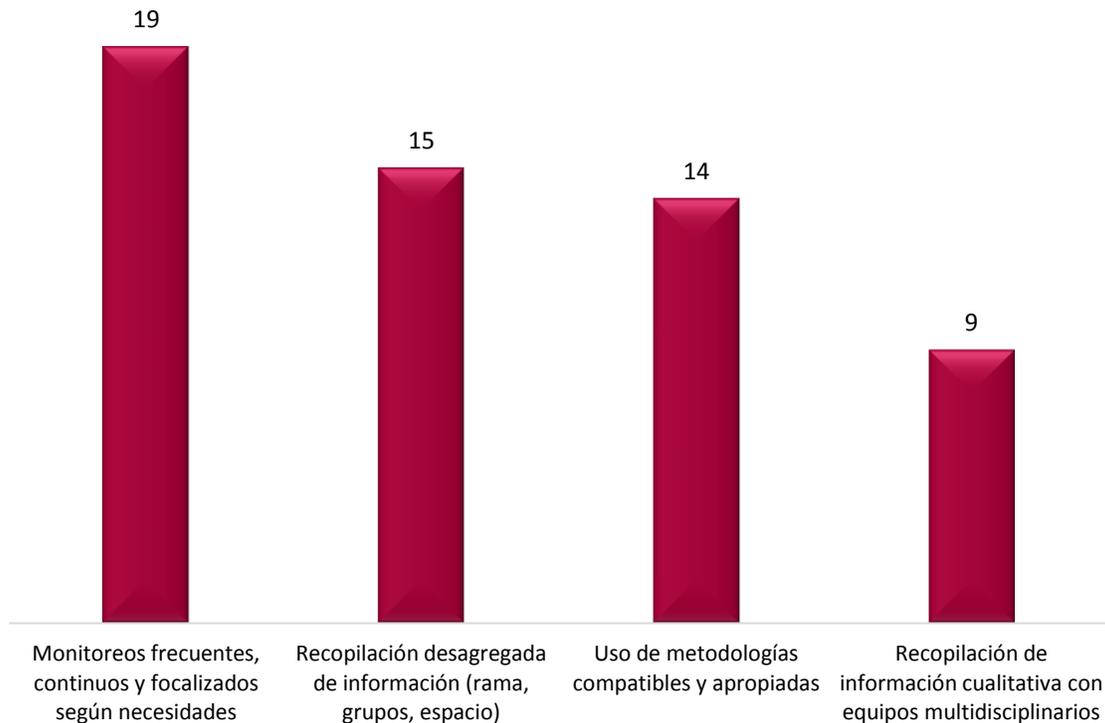
Estos 15 temas fueron divididos en tres grupos: 4 corresponden a recopilación, 7 corresponden a la etapa de análisis y 4 corresponden a la etapa de difusión. La importancia relativa de los temas, estimada por frecuencia de menciones de asuntos relacionados a ellos, puede ser considerada un indicador del grado de consenso discursivo sobre las mejoras que se pueden hacer al proceso, o como prioridades de acción en los esfuerzos a emprender.

#### **a) Recopilación de información.**

Como se observa en la gráfica 6, el principal aspecto identificado como asunto a resolver en la etapa de recopilación de información se refiere a la necesidad de contar con *“monitoreos frecuentes, continuos y focalizados según las necesidades del sector”*. Siguió a este aspecto los temas de: recopilación desagregada de información, el uso de metodologías compatibles y apropiadas y la recopilación de información cualitativa a cargo de equipos multidisciplinarios.



**Gráfica 6. La recopilación de información turística de Baja California: temas de interés de las/los participantes como asuntos a resolver**



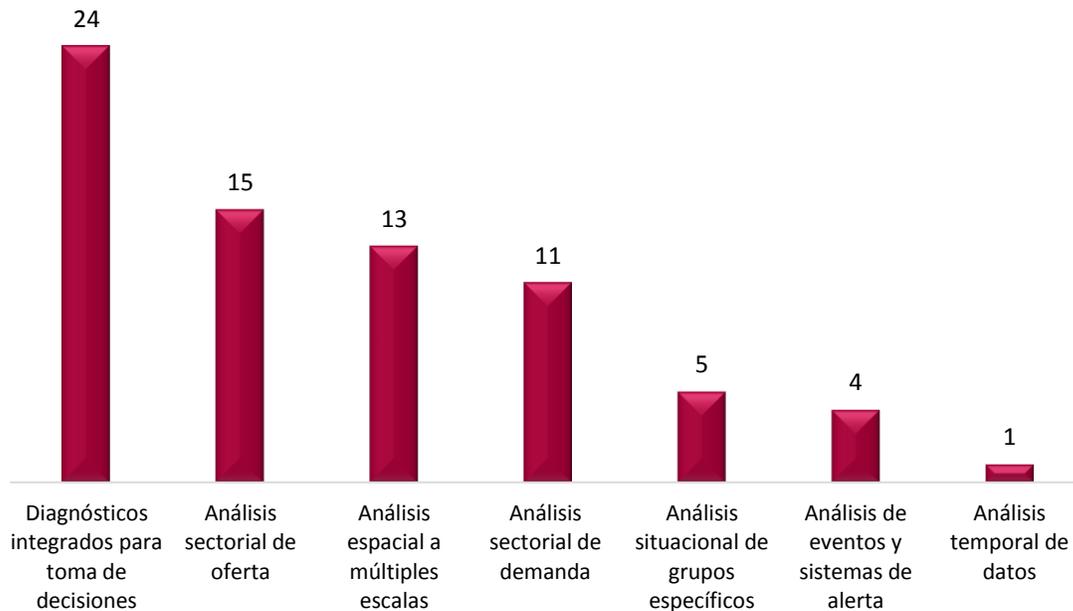
Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

### **b) Análisis de información.**

A diferencia de lo reportado en la etapa de recopilación donde se observa una convergencia de intereses en un pequeño grupo de temas, en el caso de la etapa de análisis se registró una mayor variedad de aspectos considerados relevantes. La gráfica 7, muestra que las aportaciones de los participantes permitieron identificar siete aspectos clave. El más importante de todos se refiere a la importancia de no solamente tener series de datos, sino contar con “diagnósticos integrados para la toma de decisiones”. Este tema fue recurrente, con una frecuencia casi equivalente a una mención por cada dos participantes. El tema que le sigue en recurrencia de alusiones fue el de “análisis sectorial de la oferta”, seguido de “análisis espacial a distintas escalas”. En la gráfica 7, se observa que el análisis temporal fue el menos mencionado lo cual se puede deber a que los

participantes consideraron que sus referencias a los diagnósticos integrados cubrirían esa necesidad.

**Gráfica 7. La difusión de información turística de Baja California: temas de interés de las/los participantes como asuntos a resolver**



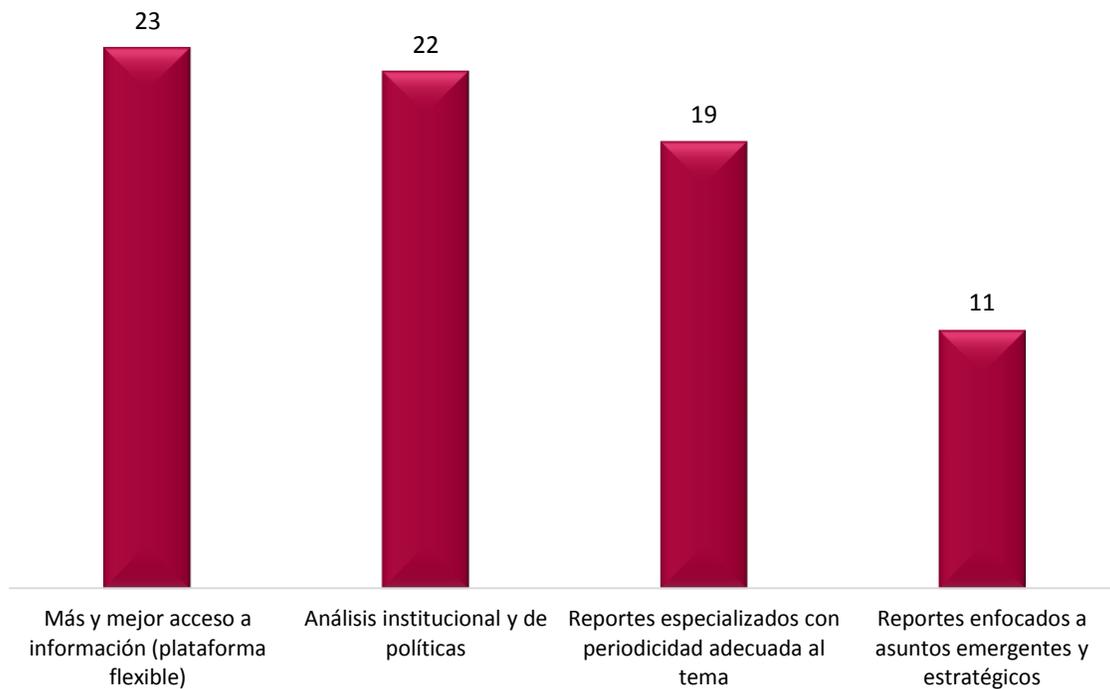
Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

### **c) Difusión de información.**

Los intereses de las/los participantes respecto a la difusión deseable para la información turística de Baja California convergen en torno a cuatro asuntos clave: más y mejor acceso a información mediante el uso de una plataforma flexible y adaptable a las diversas condiciones de las/los posibles usuarios tanto de la oferta como de la demanda; reporte de resultados de análisis institucional y de políticas, lo que incluye análisis de aspectos de regulación y procesos de toma de decisión que tienen lugar en distintas instancias de gobierno que afectan al sector; reportes especializados con periodicidad diversa pero adaptada a lo necesario en cada tema, y finalmente, reportes temáticos enfocados a asuntos emergentes y/o estratégicos.

Como se observa en la gráfica 8, los dos primeros temas fueron los que atrajeron más el interés de los participantes.

**Gráfica 8. La difusión de información turística de Baja California: temas de interés de las/los participantes como asuntos a resolver**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

- **Tendencias, asuntos recurrentes y alertas.**

Dado que la difusión de información constituye uno de los principales objetivos del OTBC y representa el principal punto de relación entre los equipos de generación y análisis de información y los tomadores de decisiones del sector, se consideró relevante consultar con los participantes sus percepciones, y subsecuentes recomendaciones a considerar en la etapa de difusión. Para tener una idea más clara de su interpretación general de la situación, se clasificaron sus aportaciones en tres temas: recomendaciones respecto a información sobre tendencias; recomendaciones respecto a información sobre asuntos recurrentes que merecen alguna atención particular y recomendaciones respecto a alertas necesarias en situaciones coyunturales. Los resultados de esta consulta se presentan en las gráficas 9 10 y 11.

- **Recomendaciones sobre tendencias destacadas.**

Estas son recomendaciones que revelan el interés de las/los involucrados no solo en variables determinadas sino en periodicidad, cobertura y formato de presentación de los resultados. En este ejercicio se destacó como principal tema la posibilidad de hacer un mejor uso de sitios web, combinado con boletines con una periodicidad adecuada a las múltiples necesidades de segmentos del mercado turístico. En segundo término, está la importancia de difundir resultados de más y mejores mediciones, lo que en la práctica significa no solamente variables convencionales de oferta y demanda sino también datos sobre impactos de proyectos o comportamiento del sector inmobiliario. Otros temas se refieren a aspectos de desagregación sectorial y espacial de la información y la consideración de información sobre el contexto social, ambiental y urbano de la entidad.

**Gráfica 9. Recomendaciones de involucrados sobre difusión de información en torno a tendencias destacadas**

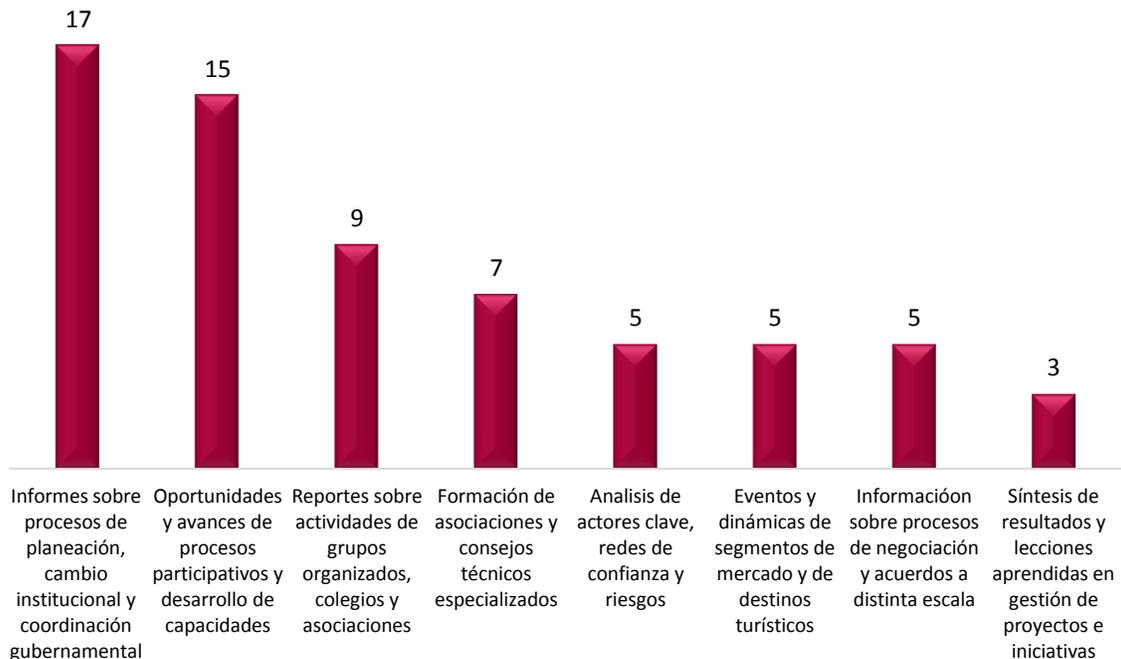


Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

- **Recomendaciones sobre procesos recurrentes.**

Los ocho aspectos señalados aquí revelan el interés de las/ los involucrados por entender el impacto que tienen en la dinámica del sector turismo una serie de procesos recurrentes que tienen que ver con la gestión pública de iniciativas, proyectos y políticas, la organización y el activismo de la comunidad o los procesos de negociación que afectan el rumbo que toma el sector o algún segmento del mismo. Consecuentemente la recomendación más sugerida se centra en la importancia de difundir la existencia de procesos de planeación, cambio institucional (normas) y la coordinación gubernamental. A este tema le siguieron cuatro temas que tienen que ver con la organización y activismo de grupos y colegios o de actores clave para el sector en la entidad.

**Gráfica 10. Recomendaciones de las/los involucrados sobre difusión de información en torno a procesos recurrentes**

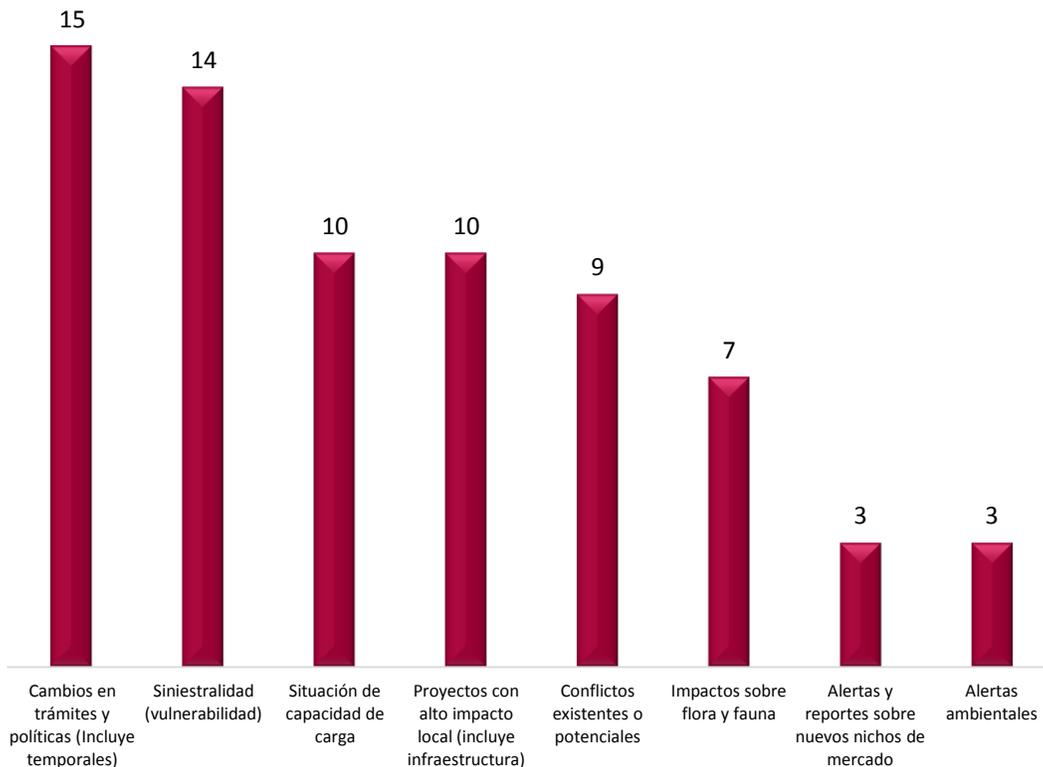


Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

- **Recomendaciones sobre alertas necesarias.**

Finalmente, los participantes identificaron ocho aspectos a considerar en la difusión de información que cubre las necesidades de contar con alertas sobre situaciones que pueden afectar el sector o por lo menos algún segmento en alguno de los destinos o clústeres turísticos de la entidad. Inmediatamente después de la información sobre cambios y trámites en políticas, que fue la más importante, se incluyó el tema de la vulnerabilidad y/o siniestralidad que enfrenta el sector ante diversas amenazas como puede ser la inseguridad o la salud. Los siguientes temas se refieren a la capacidad de carga y los impactos de proyectos, situaciones que de alguna manera están muy relacionadas entre sí. Completan esta lista, las alertas sobre nichos de mercado y alertas ambientales particulares o generales.

**Gráfica 11. Recomendaciones de involucrados sobre difusión de alertas tempranas**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

## **5. Identificación de barreras, retos y compromisos posibles.**

En el contexto de las primeras etapas de la implementación del OTBC, se consideró importante sondear con las/los involucrados que asistieron a los talleres participativos algunos aspectos relevantes tales como: ¿cuáles eran, según su perspectiva, las barreras y retos que enfrenta el mejoramiento de la recopilación, análisis y difusión de información?

Esta parte del ejercicio arrojó resultados importantes respecto a dos grandes temas: a) barreras y problemas y b) aspectos de liderazgo:

### **a) Barreras y problemas en el proceso de generación-análisis-uso de información.**

Para los objetivos del OTBC, estas barreras o problemas se refieren a prácticas, creencias, disponibilidad de recursos y uso creativo de los recursos y oportunidades existentes que influyen en la manera como grupos de involucrados, expertos y agentes gubernamentales abordan el problema de generar, analizar y difundir la información necesaria para mejorar los procesos de toma de decisiones en el sector turismo. Estas barreras y problemas son una parte sustantiva de la conceptualización de los problemas y la identificación de las opciones para introducir las mejoras necesarias para enfrentar los problemas de un sector como lo es en este caso el turismo en Baja California.

Como se observa en la gráfica 12, en el ejercicio participativo se identificaron diez barreras principales, siendo la más importante de ellas la falta de comunicación y colaboración gubernamental en temas como metodologías, periodos y cobertura de la información recopilada. Otros problemas detectados son la falta de información confiable y de buena calidad, problemas de regulación e indefinición sobre responsabilidades en el manejo de información, desconfianza y falta de interés entre otros.

**Gráfica 12. Barreras y problemas en la recopilación, análisis y difusión de información**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

### **b) El papel de la participación y el liderazgo.**

Atender los problemas sobre la disponibilidad y uso de información es un aspecto central en el rumbo que toman los procesos de toma de decisiones en el sector turismo. De conformidad con la vertiente constructivista de políticas públicas, los elementos de los diseños de políticas públicas, como son la definición de los problemas, las opciones, las estructuras de implementación o las herramientas usadas, son construidas socialmente y pueden usarse para el logro de grandes objetivos sociales (Schneider e Ingram, 2007).

En este esfuerzo de construcción social, la participación pública y el liderazgo son dos fuerzas que influyen en el tipo de soluciones que se toman en un contexto determinado. Como los señalan Vaz et. al (2022, pág.146), en torno a esta

situación tiene lugar una especie de negociación en la que las “redes influyentes, líderes de opinión y en última instancia los tomadores de decisión de apropiación de las ideas, la evidencia y las propuestas que son defendidas, lo cual puede conducir a que se actúe en ese sentido”.

En los dos talleres se identificaron 12 temas, entre los más señalados destacan: incrementar la participación de empresarios y asociaciones, mejorar la coordinación de las/los involucrados; asignar (incluso por reglamento o ley), la responsabilidad de proveer información cuando esta es requerida por otros involucrados en el sector turismo. Otros temas relevantes tienen que ver con soluciones basadas en el uso de tecnologías de comunicación e información y con mejoras en la presentación de reportes y compendios de información.

**Gráfica 13. Percepciones sobre el papel de la participación y el liderazgo**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

## **6. Beneficios esperados y posibilidades de cooperación en la mejora del proceso de recopilación-análisis-difusión de información.**

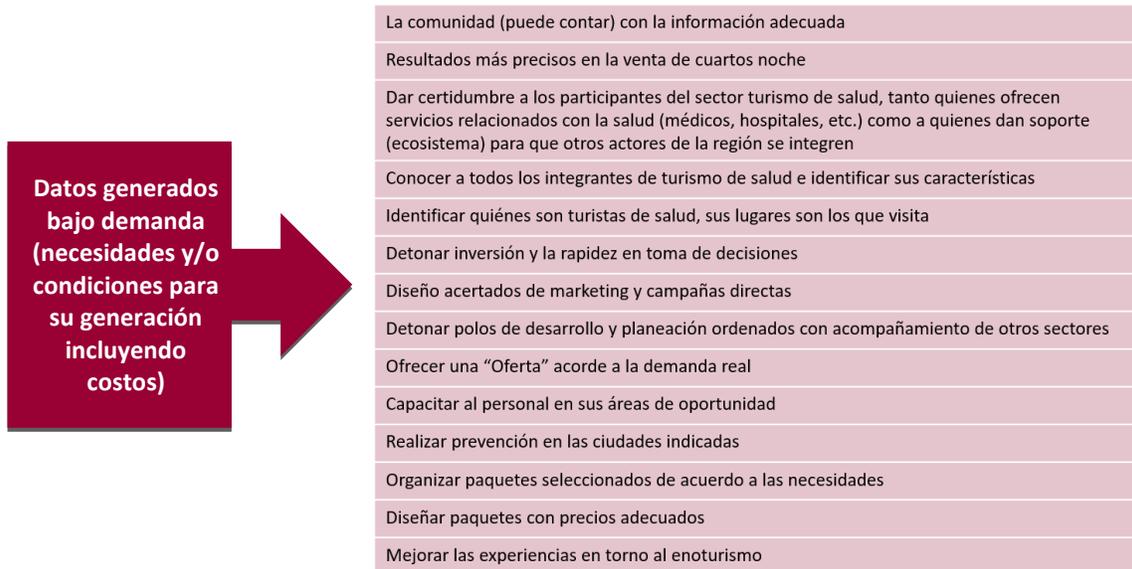
Estas interacciones revelan relaciones causales entre el acceso a ciertos indicadores y formatos de información y los beneficios que de ellos pueden obtener diversos involucrados y el sector turístico en su conjunto.

Los beneficios del mejoramiento del proceso informativo y las posibilidades de cooperación van de la mano. En la práctica, todas(os) las/los involucrados analizan sus posibilidades de participar pensando en los beneficios que puede traer a su empresa, grupo u organismo público el mejoramiento del proceso y en un sentido más amplio, el beneficio que el OTBC puede traer al sector turismo de la entidad.

### **a) Identificación de beneficios.**

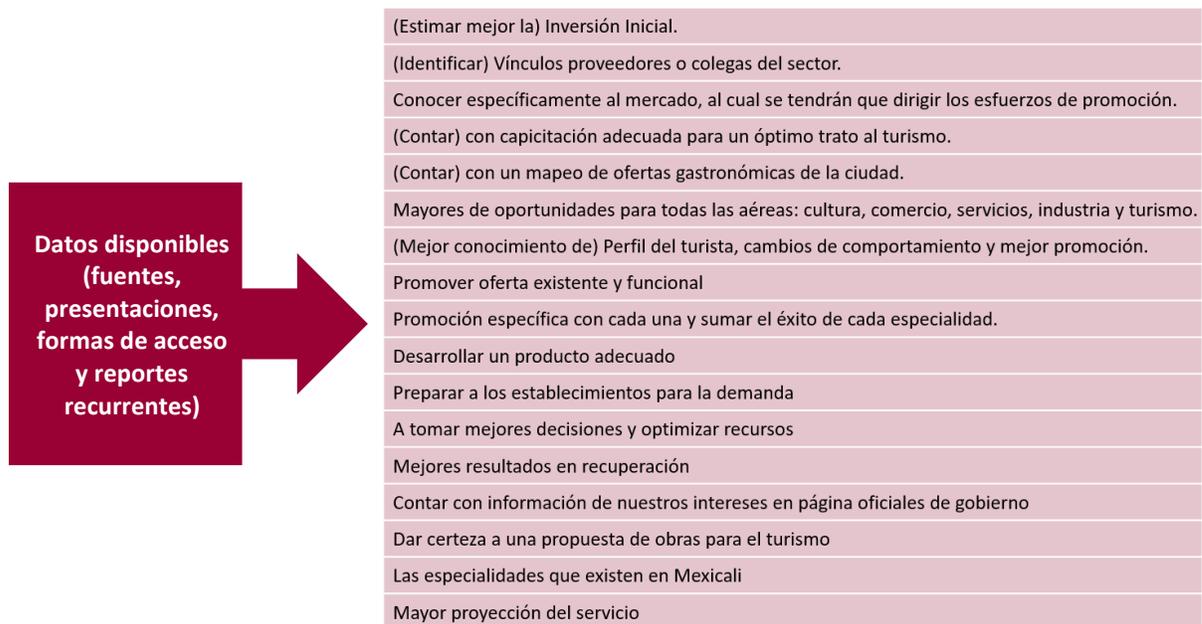
Tal y como se ilustra en las figuras siguientes, las/los participantes lograron establecer relaciones causales muy claras entre ciertos contenidos informativos (formatos-indicadores) y los beneficios asociados a los mismos. Estas son relaciones causales que ayudan a identificar prioridades de generación, análisis y difusión para el OTBC. Enseguida se presentan los beneficios reconocidos por los dos grupos de contenido-indicador, identificados en la sección anterior.

**Figura 1. Beneficios esperados por tipo de indicadores y formatos (1)**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

**Figura 2. Beneficios esperados por tipo de indicadores y formatos (2)**



Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

**b) Posibilidades de cooperación en el mejoramiento del proceso de generación-análisis-difusión y uso de información.**

Finalmente, en los talleres de evaluación participativa se hizo el esfuerzo de abrir una ventana a la complejidad de ampliar la colaboración de las/los involucrados en el proceso informativo del sector. A pesar de las limitaciones de tiempo, fue posible identificar una serie de temas o asuntos en los que la cooperación puede hacer grandes aportaciones. En cada uno de estos asuntos hay aspectos más finos que necesitan atención, aquí por lo pronto solo se apunta su naturaleza multi-actor y se dio un primer paso para la identificación de la tipología de actores involucrados. De esta manera, se identificaron ocho tipos más o menos amplios de actores que van desde los gubernamentales hasta las unidades de negocios que constituyen la competencia en el sector empresarial.

**Tabla 3. Oportunidades de cooperación y actores involucrados en la generación, análisis y difusión de información**

Caso	Asuntos multi-actores	Actores gubernamentales	Actores no gubernamentales	Actores privados específicos	Grupos sociales o vecinales	Actores de Estados Unidos	Grupos de expertos	Clientes	Competencia / sector empresarial
1	Soluciones viales y urbanas.	3	1		4	1			
2	Difusión de información en forma detallada, actualizada y oportuna que aparezca el nombre de el o los responsables de proporcionarla.						2		
3	Proyectos de infraestructura.								
4	Planeación de eventos.	1	1						
5	Recopilar y difundir información.								
6	Oferta laboral de Tecate.	1	2						1
7	Inventario, impactos y capacidad de carga de turismo de naturaleza.	3					1		2
8	Inventario de actores en áreas médicas.	6							1
9	Plataforma tecnológica con información turística.								10
10	Manejo y protección de humedales e impacto ambiental.	6					1		
11	Información para impulsar turismo médico.	2					1		3

12	Datos del sector inmobiliario	1			1				3
13	Movilidad urbana	1							
14	Mejorar datos sobre ocupación hotelera.								
15	Contaminación en Playa Hermosa, Ensenada.	3			1				
16	Evaluar calidad de servicios de salud para clientes internacionales.	2	1						1
17	Integrar cadena de valor del sector salud.	1							1
18	Perfil del turista de salud.								3
19	Perfil de consumo del visitante.	2	1						
20	Ocupación hotelera, infraestructura y perfil del visitante.	2	4				1		
21	Indicadores y derrama económica para centro de Mexicali.	2	2						
22	Disminuir incidentes en zonas naturales ejidales.			1	1		1		
23	Producción y experiencia de consumo de cerveza empresarial.	4	1						1
24	Mejorar la logística de los sitios turísticos.	1		1					2
25	Comité de comunicación de clínicas de Algodones (Consejo regulador de Servicios de salud).	3							1
26	Monitor de turismo desagregado espacialmente.	3					1		
27	Mecanismo para fomentar confianza al visitante								
28	Comparación para abatir la informalidad en el sector								

Fuente: elaboración propia con base en información recopilada en los talleres participativos en Tijuana y Mexicali (2023).

Se reconoce que cada uno de los asuntos enlistados aquí son de naturaleza compleja y no es la intención identificar los intereses de cada tipo de involucrado, su disposición a resolver las cuestiones en juego y los beneficios o costos que cada uno de ellos estarían dispuestos a asumir. No obstante, la anterior la tabla aporta al entendimiento de la complejidad que tiene enfrentar los problemas del proceso de generación-análisis-difusión de información.

## **7. Reflexiones finales del análisis de los principales resultados y las aportaciones del proceso participativo.**

Los resultados que se presentan en este documento muestran un creciente interés de parte de las/los involucrados por acceder en forma flexible a información confiable, generada con metodologías comparables y oportunas que les permita anticipar las dinámicas de mercado que afectan a los diversos segmentos del mercado turístico de la entidad. Algunos aspectos destacados y aprendizajes derivados de este ejercicio son los siguientes:

- 1) Es necesario analizar las necesidades de información como parte de un proceso más amplio de entendimiento de los problemas, retos y oportunidades que enfrenta el sector en el momento de la recuperación posterior a la pandemia. Hay una clara conciencia por entender la transversalidad del turismo tanto para identificar segmentos con potencial, los riesgos que enfrenta el sector y el papel que deben tener todos las/los involucrados en la generación, análisis y difusión de la información, como para aprovechar mejor la colaboración de involucrados(as) en las distintas etapas tanto del proceso analítico como en el diseño de las políticas para resolver sus problemas estructurales.
- 2) Entre las/los involucrados hay una clara percepción en el sentido de que, por lo menos en Baja California, es necesario entender que la información relevante para el sector turismo va más allá de las necesidades convencionales sobre oferta y demanda de servicios como hotelería, gastronomía y entretenimiento, para incorporar datos relacionados con servicios de salud, calidad y vulnerabilidad del medio ambiente, las condiciones integrales de dinámicas localizadas en espacios concretos de la entidad, donde están surgiendo nuevos nichos de negocios, se pueden celebrar diversos tipo de eventos y donde, además se gestan vulnerabilidades relevantes para el sector.
- 3) Las/los involucrados presentan un claro interés por acceder a información confiable, oportuna y con la desagregación temporal, espacial y por rama de actividad que permita tomar decisiones considerando el comportamiento de la demanda y de la oferta.

- 4) Tres temas sobresalientes sobre los que se demanda información se refieren a la mercadotecnia y sus avances, los usos de suelo y la factibilidad de los negocios, sobre todo en segmentos y actividades emergentes.
- 5) Respecto al análisis de la información disponible y la necesidad de generación de información ad hoc, se destaca el interés por contar con datos e indicadores confiables para atender demandas específicas, incluyendo los trámites y regulación que afecta el desarrollo de diversas actividades y eventos.
- 6) Hay un interés por conocer las situaciones de vulnerabilidad y la capacidad que enfrentan las diversas áreas turísticas de la entidad, ya sea que se trate de aspectos relacionados con la inseguridad, la capacidad de carga o situaciones críticas sociales o ambientales.
- 7) Hay un interés por conocer y entender mejor los avances de la colaboración gubernamental, la gestión de proyectos e iniciativas gubernamentales en temas como infraestructura, usos de suelo, cuidado del medio ambiente, y sobre todo, existe un interés por conocer mejor los trámites y regulación gubernamental que afecta el desarrollo de los proyectos de turismo.
- 8) Las/los involucrados están interesados en poder acceder a información veraz, confiable y oportuna usando nuevas tecnologías y formas de difundir la misma, lo cual incluye plataformas en internet y uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación.
- 9) A las/los involucrados les gustaría contar con un sistema de alertas turísticas que abarquen diversos temas, como son los cambios en trámites y regulación que afecta al sector, siniestralidad o vulnerabilidad de las actividades del turismo, capacidad de carga y los avances o programación de proyectos o eventos de alto impacto local.
- 10) Así mismo se reconoce que hay una gran variedad de temas un tanto controversiales que plantean la necesidad de colaboración entre múltiples actores para generar, analizar y difundir la información necesaria para incrementar la viabilidad de proyectos, eventos y desarrollos integrales del turismo en la entidad.

## Referencias

Dery, D. (1984). *Problem definition in policy analysis*. University of Kansas Press.

Halperin, S. y Heath, O. (2012). *Political Research, Methods and Practical Skills*. Oxford University Press.

Lynch, J. (2020). *Regimes of Inequality: The Political Economy of Health and Wealth*. Cambridge. Cambridge University Press.

Maldonado, C. F. (2015). Building compacts for social protection, en Cecchini, S., Filgueira, F., Martínez, R. y Rossel, C. (editores). *Towards universal social protection Latin American pathways and policy tools*, (pp. 335-372). ECLAC.

Pierce, J. J., Smith-Walter, A. y Peterson H. L. (2014). Research design and the narrative policy framework. En, Jones, M., Shanajan, E. y McBeth, M. (editors) *The Science of Stories: Applications of the Narrative Policy Framework in Public Policy Analysis* (ppp. 27-44). Palgrave.

Schneider, A. L. e Ingram, H. (1997). *Policy Design for democracy*. University Press of Kansas.

Swanson, J. R. y Brothers, G. L. 2012. Tourism policy agenda setting, interest groups and legislative capture. *International Journal of Tourism Policy*. 4(3) 206-221.

Vaz, F., Koria, M. y Prendeville, S. (2022). 'Design for policy' from below: grassroots framing and political negotiation. *Policy Design and Practice*, 5(4), 410–426 <https://doi.org/10.1080/25741292.2022.2141487>.