Foundation for Puerto Rico

BOTTOM-UP
DESTINATION RECOVERY INITIATIVE

DESTINO

PLAN LOCAL PARA LA GESTIÓN DEL DESTINO

MARZO 2019

EQUIPO EJECUTIVO

CEO y Chairman
Jon Borschow

Presidenta y COO
Annie Mayol

Vicepresidenta Ejecutiva
María "Baby" Jaunarena

CFO
Damaris Ocasio

Director de investigación y análisis
Arnaldo Cruz

Directora de proyectos estratégicos y alianzas
Alma Frontera

Directora de desarrollo y evaluación de programas
Carla Chávez

Directora de operaciones y manejo de portafolio
Ana María Cintrón

Director de planificación comunitaria
Luis Monterrubio

Directora de comunicaciones y mercadeo
Leilani Geller

EQUIPO OPERACIONAL

Gerentes de investigación
Juan Gudiño
Jaime Rodríguez

Gerente de programa - planificación de destino
Michelle Ornéliz Torres

Gerentes de programa - equipos de campo
Christian López
Carlos Ayala

Coordinadores de área
Anneliz Oliver
Gloria Saraí Domínguez
Leandro Díaz
Lucciano Díaz
María Méndez
Miguel Hernández
Natalia Arcila
Yelienid Cintrón

Facilitadores
Lenice Vázquez
Reniett Ramírez

DISEÑO GRÁFICO

M2B Digital

COLABORADORES

Oxfam
Por Los Nuestros
Viktre Challange

INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD - CODISEÑADORES

Carmen Enid Báez
Carmen "Riki" López
Edwin Rivera
Héctor Rosario
Hon. José "Galdy" Colón
Irma Vázquez
Javier Díaz
Lenice Vázquez
Lorimar Santo Domingo
Luis Latorre
Millie Cortés
Ramón "Monchito" Rivera
Reniett Ramírez
Rosita Miranda
Sylvia Rivera
Yamil Castellano
Benny Oquendo
Darlene Marrero
Gerardo Cartagena
José Antonio
Olga Ocasio

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Amarilys Torres
Carolyn Miranda Hernández
Centro para Emprendedores
Comerciantes, artesanos y residentes de Orocovis
Dalma Cartagena
Disfruta Orocovis
El Taller de Luiyi
INprende
Joseph Rivera
Local Guest
LUMAFLOROCOVIX
Manuel Benítez
Mariely Pagán Cartagena
Municipio de Orocovis
Museo Orocoveño Celestino Avilés Meléndez
Orocoveños Por Orocovis
Periódico La Cordillera
Radio Cumbre
Santurce es Ley

A TODOS NUESTROS DONANTES

Nuestro más sincero agradecimiento a todos los que donaron a nuestro fondo de alivio y recuperación del huracán María. Esto no hubiese sido posible sin ustedes.

TABLA DE CONTENIDO

1 CAPÍTULO 1: TRASFONDO

- Foundation for Puerto Rico
- La economía del visitante
- Bottom Up Destination Recovery Initiative

7 CAPÍTULO 2: CREACIÓN DEL PLAN

- Definición y beneficios
- Marco teórico: elementos del destino
- Agenda de trabajo
- Participantes
- Proceso participativo

15 CAPÍTULO 3: PLAN LOCAL PARA LA GESTIÓN DEL DESTINO

- Identificación de activos
- Evaluación de retos y oportunidades
- Visión del destino
- Metas del destino
- Estrategias del destino
- Identificación y evaluación de proyectos
- Descripción de proyectos prioritarios
- Imagen y mercadeo del destino

37 CAPÍTULO 4: MODELO DE GOBERNANZA

- Modelo de gobernanza
- Medición de resultados
- Conclusión

TRAS FONDO

"Esto es una oportunidad para todos poner nuestro granito de arena."

- Rosita Miranda, propietaria de Café Licor y El Cafecito

FOUNDATION FOR PUERTO RICO

Foundation for Puerto Rico (FPR) es una organización sin fines de lucro 501(c)(3), dedicada a identificar las mejores estrategias para fomentar el desarrollo económico de Puerto Rico. FPR, a través de diversas investigaciones, ha identificado la economía del visitante como la estrategia más eficiente, inclusiva, sostenible, y con mayor potencial de impacto a corto y mediano plazo para revitalizar la economía de Puerto Rico, al reconocer el valor incalculable de los recursos con los que cuenta el país.

Puerto Rico cuenta con un sinnúmero de activos que son cruciales para el desarrollo y proliferación de la economía del visitante.

LA ECONOMÍA DEL VISITANTE

Puerto Rico tiene diversos activos fuera del área metropolitana que debemos visibilizar para atraer nuevo consumo de visitantes. Al aumentar el número de visitantes y sus días de estadía, más dinero ingresa a nuestras comunidades. Esto permite que nuestros talentosos artesanos vendan más piezas, que los excelentes restaurantes sigan impulsando la gastronomía local y que los residentes tengan mayores oportunidades para generar ingresos. Diversos estudios han comprobado que la economía del visitante es una herramienta eficaz para combatir la pobreza y el estancamiento económico en comunidades aisladas, presentándose como un recurso adicional para su desarrollo y sostenibilidad.[1]

La economía del visitante es un concepto mucho más amplio que el turismo ya que incluye diversas actividades, además del consumo directo de bienes y servicios que pagan los visitantes en un destino. Ofrece una visión más amplia e inclusiva de las actividades económicas relacionadas con el turismo. La economía del visitante considera también el consumo indirecto de las cadenas de suministros y los servicios a la industria, tales como la agricultura, comunicaciones y servicios a los negocios. Más aún, incluye el consumo inducido que representan los salarios o ingresos de las personas que trabajan, directa o indirectamente, con el servicio a los visitantes.[2]

Figura 1. El impacto de la economía del visitante va más allá del impacto directo contemplado en la actividad turística.
[1] Foundation for Puerto Rico (2016) Economía del Visitante: del conocimiento a la acción. San Juan, Puerto Rico. / [2] Ibid.

BOTTOM UP DESTINATION RECOVERY INITIATIVE

El Bottom Up Destination Recovery Initiative (Bottom Up) es un programa de desarrollo económico a corto plazo que busca colaborar con las comunidades en su recuperación. Los esfuerzos se basan en utilizar los recursos existentes en la comunidad para maximizar su potencial como destino turístico. El fin es lograr fortalecer la resiliencia, el capital social y la economía local de la comunidad destino.

Luego de encaminar el proceso de recuperación, comienza la segunda fase en la que grupo de líderes de la comunidad destino se organiza y crea un plan de desarrollo económico enfocado en el turismo, para aumentar la oferta de experiencias, servicios, atracciones, y el tiempo de estadía del visitante. El objetivo del plan es crear nuevas oportunidades económicas, emprendimientos y empleos para los residentes en el destino.

Durante un periodo de seis meses el equipo de campo de FPR trabajó con varios líderes residentes de Orocovis en la primera etapa de la iniciativa del Bottom Up. En este tiempo, se apoyaron y gestionaron varias iniciativas que ayudaron a acelerar la recuperación del destino, posterior al embate del huracán María. Se proveyó ayuda técnica y financiera a pequeños comercios, se instalaron lámparas solares en distritos comerciales y vías públicas, se donaron cisternas con filtros para proveer agua potable y se brindó apoyo al establecimiento y desarrollo de organizaciones sin fines de lucro. Esta presencia de la Fundación fortaleció los vínculos con la comunidad y sus líderes, y ayudó a recopilar información crucial sobre elementos importantes de Orocovis como destino.

Parte del equipo de campo de FPR en la Escuela Segunda Unidad Botijas #1 en Orocovis, Puerto Rico.

LÍNEA DE TIEMPO

ETAPA DE RECUPERACIÓN (MESES 1-6)

Evaluación del destino
El equipo de campo llena cuestionarios en los comercios y residencias del destino para identificar las fortalezas y retos principales.

Estrategia de recuperación
FPR evalúa los hallazgos y diseña estrategias de inversión para suplir las necesidades principales, desarrollar la economía local y fortalecer la resiliencia.

Ejecutoria
El equipo de campo distribuye los recursos y herramientas a la comunidad.

ETAPA DE PLANIFICACIÓN (MESES 7-12)

Plan local para la gestión del destino
FPR convoca a los líderes locales a participar de la creación de un plan de desarrollo económico basado en la economía del visitante.

Evaluación
FPR evalúa el estatus y monitorea el progreso de la implementación de estrategias e iniciativas diseñadas.

Publicación de resultados
FPR, junto con la comunidad, publican los resultados generales del programa y el Plan local para la gestión del destino.

Los esfuerzos de recuperación durante la primera etapa del Bottom Up se enmarcan en cuatro componentes principales: necesidades básicas e infraestructura, apoyo a comerciantes locales, imagen, promoción y oferta del destino y capital social.

El componente de **necesidades básicas e infraestructura** busca asegurar que los principales comercios e infraestructuras del destino cuenten con recursos básicos como calidad de agua, alternativas de energía renovable, acceso a Internet, y reducción y reciclaje de residuos sólidos. Esto, por medio de la donación de filtros de agua, cisternas, lámparas solares, antenas satelitales Wi-Fi, entre otros recursos.

El **apoyo a comerciantes** locales se centra en cumplir dos objetivos: ayudar a los negocios existentes a crecer y asegurar que estén mejor preparados para futuras emergencias y crear un entorno empresarial entre los locales para incentivar el desarrollo de nuevas ideas de negocios.

El objetivo del componente de **imagen, promoción y oferta del destino** es determinar las mejores estrategias de mercadeo para atraer, de forma sostenible, más turistas a la zona. El componente proporciona los productos que servirán de base para el desarrollo del Plan local para la gestión del destino.

El **capital social** gira en torno a la creación de capacidad para que las organizaciones locales puedan trabajar juntas en sus propias estrategias de recuperación y desarrollo. El componente de capital social provee apoyo técnico y donación de recursos, y facilita la creación de nuevas iniciativas en la comunidad.

Después de apoyar el proceso de recuperación de los comercios, organizaciones sin fines de lucro y principales atractivos turísticos de Orocovis, FPR invitó a los líderes de la comunidad a participar de la creación de un plan de desarrollo económico basado en la economía del visitante. La idea era enmarcar los esfuerzos individuales de recuperación en un plan general y común para todos lo orocoveños y que se pudiera continuar desarrollando a largo plazo. El presente documento, el ***Plan local para la gestión del destino de Orocovis*** (Plan local o Plan), es el resultado de un proceso de co-diseño en el cual un grupo de líderes de Orocovis, a través de un proceso facilitado por FPR, estableció las estrategias y proyectos que aportarán al desarrollo del destino turístico por los próximos dos años. A continuación detallamos el proceso que llevamos a cabo para la creación del Plan local.

> *"Es un proceso en donde no solamente han contado con nuestra opinión, sino que también hemos aprendido mucho de nosotros mismos."*
>
> *- Reniett Ramírez, propietario de Disfruta Orocovis y Studio 625*

CREACIÓN DEL PLAN

"Esperamos que el plan nos sirva de inspiración para seguir cambiando las cosas. Crear el Plan es el primer paso, pero entonces, al ver los cambios otros se van a motivar a involucrarse en el grupo de trabajo. Esto para mí va a ser algo que va a animar a otros orocoveños y por ende, el esfuerzo va a seguir creciendo."

- Reniett Ramírez, propietario de Disfruta Orocovis y Studio 625

DEFINICIÓN Y BENEFICIOS DEL PLAN

El Plan local es un documento que presenta una declaración de propósito compartida y acordada por un grupo de actores claves de la comunidad destino. El Plan define los modos en que debe desarrollarse el destino durante un periodo determinado. También, establece los roles y acciones concretas que deben llevar a cabo los actores claves locales para lograr aumentar la actividad turística de manera sostenible, de acuerdo con la visión adoptada por los mismos residentes de la comunidad.

Estos son algunos de los beneficios de crear un plan local para la gestión del destino con la participación comunitaria:

- Fomenta que los residentes valoricen los activos con los que cuentan y se comprometan a manejarlos responsablemente.
- Promueve que sean los mismos orocoveños, y no agentes externos, quienes desarrollen y gestionen su comunidad como destino aprovechando los activos existentes.
- Ayuda a establecer estrategias que sirvan como guía para la gestión local de los diferentes actores claves de la comunidad.
- Facilita a la comunidad destino su inserción y participación en otras gestiones y proyectos turísticos a nivel estatal y/o regional (por ejemplo: Compañía de Turismo de Puerto Rico, Discover Puerto Rico, Para la Naturaleza, etc.).
- Facilita el desarrollo de un modelo de gobernanza local, multisectorial y sostenible, reforzando el capital social y sus capacidades para fortalecer el desarrollo económico comunitario.

Arnaldo Cruz, Director de investigación y análisis de FPR, presentando temas sobre manejo de destino a líderes locales de Orocovis.

Ejercicio de identificación y mapeo de activos comunitarios para el desarrollo del Plan local.

MARCO TEÓRICO: ELEMENTOS DEL DESTINO

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define **seis elementos principales** que incluyen la mayoría de los aspectos relacionados con las actividades turísticas en un destino: atracciones, comodidades, accesibilidad, imagen, precio y recursos humanos. El Plan local utiliza este modelo o marco teórico para asegurar que se atiende el tema del turismo desde una perspectiva comprensiva, abarcadora y completa.

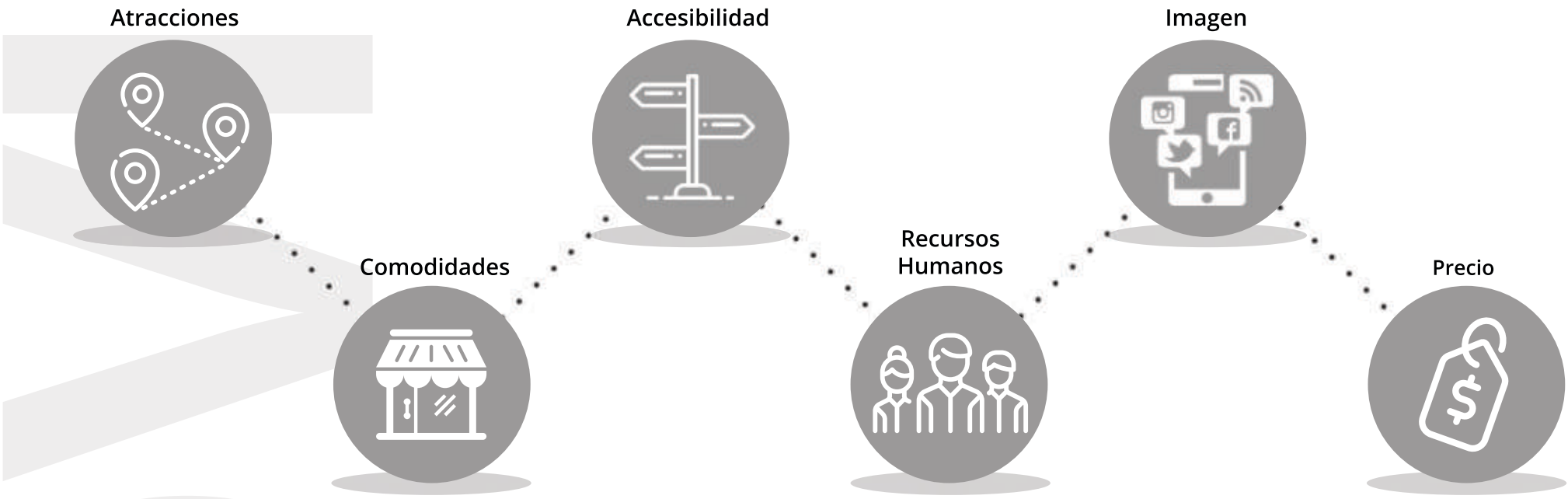

Figura 2. Los seis elementos de un destino turístico según la OMT.

Un plan de destino tradicional incluye elementos de planificación territorial, tales como mejoras a la infraestructura básica (telecomunicaciones, carreteras y energía), así como de manejo de terrenos y costas, zonificación e incentivos gubernamentales. Sin embargo, el objetivo de este Plan es lograr un enfoque local para la planificación y gestión de la oferta turística del destino.

Por tal razón, se establecen metas alcanzables a corto plazo que no dependan en gran medida de factores o actores externos al destino. Un nuevo puente, el dragado de un cuerpo de agua o incentivos contributivos serían algunos ejemplos de proyectos que se discuten y se documentan, pero quedan fuera de las prioridades escogidas bajo este proceso de planificación. Los objetivos y proyectos incluidos en el Plan deben poder ser gestionados por los propios líderes locales, aún cuando requieran colaboración con alguna agencia estatal. El fin primordial de este proceso es lograr una gobernanza local de la gestión turística en Orocovis y que represente el primero de muchos planes gestionados por los propios ciudadanos. Cabe destacar que el Plan local no trabaja con el elemento de precio porque este depende de condiciones que están fuera del alcance de los líderes locales de Orocovis.[3]

[3] Foundation for Puerto Rico (2017) Economía del Visitante: gobernanza y manejo del destino, San Juan, Puerto Rico. / UNWTO (2007) A practical guide to tourism destination management. Madrid, España.

Alma Frontera, Directora de proyectos estratégicos y alianzas, facilitando un grupo focal con los líderes locales de Orocovis.

Viarios ejercicios de planificación comunitaria se llevaron acabo durante un periodo de seis meses.

Dialogando sobre el Plan local con el Alcalde de Orocovis Hon. Jesús E. Colón Berlingeri.

Líderes locales de Orocovis participando en el ejercicio de identificación de retos y oportunidades en su comunidad.

Como facilitador del proceso, FPR propuso una agenda de trabajo de seis meses para completar el Plan local con la participación de líderes locales. Luego de una serie de talleres y capacitaciones sobre la economía del visitante y los seis los elementos del destino, realizamos varias tareas y ejercicios para fomentar que los participantes crearan el contenido del Plan.

1

Evaluar el destino

Reunión inicial para definir los elementos del destino, identificar los activos existentes, y los retos y oportunidades.

JULIO, 2018

2

Definir la visión y establecer las metas

Declarar el estado ideal al que aspira convertirse Orocovis como destino y fijar tres metas o acciones concretas y medibles que nos ayudarán a alcanzar la visión.

AGOSTO, 2018

3

Definir las estrategias

Articular los enfoques a los que deben dirigirse las futuras gestiones del destino.

SEPTIEMBRE, 2018

4

Identificar los proyectos

Proponer proyectos que comiencen a resolver los principales retos del destino.

OCTUBRE, 2018

5

Formular los proyectos prioritarios

Evaluar los proyectos, seleccionar los más viables, y describir los detalles operacionales y de presupuesto.

NOVIEMBRE, 2018

6

Establecer el modelo de gobernanza y la medición de resultados

Identificar a los líderes locales encargados de dar seguimiento a la implementación del Plan.

DICIEMBRE, 2018

PARTICIPANTES

En el desarrollo del Plan local hubo espacio de participación para todos, desde residentes y comerciantes locales, hasta agencias estatales e inversionistas externos. Mientras más personas colaboren en un plan, más fortalecido estará el destino. A continuación, se incluye una lista de algunos de los actores claves que participaron en la elaboración de este Plan. Se llevaron a cabo ocho reuniones formales durante seis meses y los participantes realizaron tareas y gestiones adicionales por su cuenta para un total de más de 400 horas de trabajo.

Figura 3. La creación del Plan contó con un proceso participativo multisectorial.

PROCESO PARTICIPATIVO

Se llevaron a cabo diferentes tareas y ejercicios para fomentar que los líderes locales trabajaran activamente en la creación del contenido del Plan. Se comenzó con la revisión de un mapa geográfico impreso del destino y una lista de activos para validar los recursos con los que cuenta la comunidad. Se identificaron los retos y oportunidades en hojas grandes de trabajo. FPR envió tareas por correo electrónico para que los participantes fueran pensando y articulando la visión y las metas del destino. Luego, discutimos el contenido en nuestras reuniones. Se creó un grupo por Whatsapp y se enviaron encuestas a través de mensajes de texto para identificar los principales retos por cada elemento del destino. FPR convocó una reunión para realizar una "lluvia de ideas" y sugerir todos los posibles proyectos que pudiesen resolver los retos previamente identificados. FPR envió una encuesta vía Google Forms por correo electrónico y mensaje de texto para evaluar los proyectos, además de entregar unas plantillas de trabajo impresas con preguntas claves para que los líderes comunitarios formularan los detalles de los proyectos seleccionados. A través de todo el proceso, los líderes mantuvieron una asistencia, respuesta y participación activa, y el equipo de FPR los apoyó y asesoró con temas especializados como la validación de costos, el mercadeo y promoción.

Ramón Rivera, comerciante y presidente de Orocoveños por Orocovis (OPO), participando en el ejercicio de identificación de retos y oportunidades.

Lorimar Santo Domingo, directora del Departamento de Arte, Turismo y Cultura del Municipio de Orocovis, participando en el ejercicio de identificación de activos.

PLAN LOCAL PARA LA GESTIÓN DEL DESTINO

"El Plan de destino realmente fue muy importante y valioso para nuestro pueblo y nuestra gente porque abarca varias de nuestras necesidades y se tomó la opinión de todos los que estábamos presentes; fue un trabajo en equipo."

- Irma Vázquez, líder comunitaria

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVOS

La primera herramienta de trabajo del Plan local fue la lista de activos existentes en la comunidad. Es recomendable que para cualquier gestión de desarrollo que se desee trabajar en el destino, se utilicen los recursos que ya existen en el lugar como punto de partida.

Esta lista no es definitiva, hay activos nuevos que se pueden ir añadiendo y otros que dejarán de existir y podrán ser eliminados. Lo ideal es mantener un inventario actualizado del destino e incluir información adicional como el nombre y contacto de la persona o entidad que administra el recurso, el estado físico del lugar, los horarios de operación, fotos y descripciones del ofrecimiento, entre otros. La lista puede ser complementada con un mapa geográfico que facilite la ubicación de los activos y promueva que los líderes visualicen nuevas formas de interacción, colaboración e integración entre los diversos recursos.

En Orocovis, el equipo de FPR había identificado varios activos durante la primera etapa del Bottom Up. Los líderes locales participantes validaron, corrigieron y añadieron información al inventario de activos del destino. El fin de este ejercicio fue crear conciencia entre los líderes locales sobre la existencia y el valor de los activos de su destino, así como utilizar estos recursos existentes como base para establecer las metas y objetivos del Plan.

Activos históricos
- Alcaldía
- Plaza pública
- El Cementerio
- Parque de Bombas
- Parroquia San Juan Bautista
- Cerro La Guaira
- Escalera de Piedra (Pedro Arroyo)

Activos gastronómicos
- La Ruta de la Longaniza (restaurantes y fábricas)
- Las Cabañas de Doña Juana
- Los Dardanelos
- Café Licor
- La Orocoveña Biscuit (fábrica)
- Cafecito del Bosque

Activos construidos
- ToroVerde
- Área recreacional Damián Abajo
- Mirador Orocovis-Villalba
- Parque del Niño
- Pista atlética

Activos artísticos
- Artesanos
- Músicos
- Galería de arte San Juan Bautista
- Casa de la Cultura Orocoveña
- Museo Orocoveño Celestino Avilés Meléndez
- El Taller de Luiyi
- Murales

Activos (personas, grupos e iniciativas)
- Celestino Avilés Meléndez
- Amigos del Bosque Toro Negro
- Amigos del Museo Orocoveño
- Orocoveños por Orocovis (OPO)
- LUMAFLOROCOVIX
- Disfruta Orocovis
- Movimiento Artesanal Colaborativo (MAC)

Activos culturales
- Talla de santos
- Festival del Pastel
- Encuentro Nacional de Santeros
- Festival de la Longaniza
- Agroferia del Centro

Activos naturales
- El Centinela
- Cerro Punta
- Cerro Maravilla
- Lago Matrullas
- Lago El Guineo
- Centro geográfico
- Charca la Guitarra
- Bosque Toro Negro
- Charco los Suspiros
- Charco la Confesora
- Fincas y agricultores locales
- Chorro/Charca Doña Juana
- Represa/Charca Los Duros
- Proyecto Agroecología en Armonía con el Ambiente

Activos (hospederías)
- Roka Dura
- Hacienda Moraika
- Toro Negro ("camping site")
- Hacienda Negrón
- Finca Oro Rojo ("glamping site")
- Área recreativa Maysonet Hernández ("camping site")

Figura 4. Listado de activos de Orocovis identificados por los líderes locales participantes.

EVALUACIÓN DEL DESTINO: RETOS Y OPORTUNIDADES

Atracciones

Retos identificados:
- Falta de integración entre las diferentes atracciones turísticas que ya existen en el destino.
- Falta de un mayor desarrollo del componente cultural en el destino.

Comodidades

Reto identificado:
- Escasez y falta de variedad de alojamiento.

Accesibilidad

Retos identificados:
- Falta de estacionamiento.
- Escasa rotulación de carreteras y atractivos turísticos.

Recursos Humanos

Reto identificado:
- Falta de destrezas en temas de hospitalidad y servicio al cliente para los empleados de los comercios locales.

Imagen

Reto identificado:
- Necesidad de una imagen más abarcadora de Orocovis que incluya la naturaleza, la cultura y los activos del casco urbano.

Figura 5. Retos identificados por cada uno de los elementos del destino.

Como parte de la evaluación inicial de Orocovis, se identificaron los retos y oportunidades que afectan el desarrollo del destino. El equipo de FPR llevó a cabo un ejercicio en el que los líderes locales participantes identificaron los **retos y oportunidades de cada uno de los elementos del destino**. Además, FPR contó con una evaluación de destino inicial realizada por la compañía especialista en experiencias turísticas Local Guest, quien también ofreció apoyo durante el ejercicio. Luego de un proceso de revisión y validación, los líderes locales participantes lograron consenso sobre los mayores retos en Orocovis.

Si bien la atracción ToroVerde ha sido de gran beneficio para Orocovis, sobre todo para los comerciantes locales, todavía hay muchas oportunidades de desarrollo en el destino. Según el informe provisto por Local Guest, actualmente las visitas a Orocovis tienen una duración promedio de medio día, y en pocas ocasiones incluyen otras experiencias más allá de la gastronómica. Precisamente, una de las visitas más comunes al destino, las del "chinchorreo", meramente se limitan a la experiencia gastronómica cuando Orocovis tiene el potencial de ofrecer muchas otras actividades. Por lo tanto, es recomendable aumentar las experiencias durante cada visita para justificar un aumento en el tiempo de estadía del visitante que tendrá como resultado un mayor impacto económico en el área. También va a ser importante fomentar las visitas recurrentes de los residentes del área metropolitana.

Además, se generó consenso entre los líderes locales, sobre la gran oportunidad en maximizar los activos culturales, de aventura y de ecoturismo existentes en Orocovis para incentivar una estadía más larga del visitante. El fin es lograr convertir los pasadías que tienen una duración de medio día, en visitas más extensas en las que los turistas pernocten una noche como mínimo.

VISIÓN Y METAS DEL DESTINO

Luego de identificar los activos, así como los retos y oportunidades del destino, se procedió a llegar a un consenso acerca de la visión del destino. La visión es una declaración aspiracional que describe el estado deseado. Esta aseveración provee una guía para movilizar el destino ya que permite que los esfuerzos individuales y colectivos de la comunidad estén dirigidos hacia un mismo fin. Luego de recoger el sentir de los participantes a través de un cuestionario y reuniones de discusión, se llegó a un consenso sobre la declaración que mejor describe a Orocovis como destino de aquí a 20 años.

Visión compartida de Orocovis como destino:

Centro geográfico y corazón de Puerto Rico, se convertirá en un destino único en el Caribe accesible para todos, con la mayor variedad de experiencias de calidad mundial, tanto de aventura, cultura, gastronomía, agroturismo y ecoturismo.

Además, para alcanzar la visión compartida es necesario establecer **metas concretas**. Las metas son resultados o logros que se quieren alcanzar a través del trabajo. En Orocovis, los participantes definieron tres metas principales que se proponen lograr con el fin de alcanzar la visión establecida. Para delinearlas, los líderes locales tomaron en cuenta los retos y oportunidades discutidos en las sesiones anteriores. Los participantes coincidieron que estas metas eran alcanzables, medibles y de gran impacto en el desarrollo de Orocovis como destino.

Metas a corto plazo para Orocovis (2020):

- Un 20% de las visitas a los principales atractivos turísticos de Orocovis pernoctarán al menos una noche.
- Un 50% de las visitas a Orocovis incluirán al menos tres tipos de experiencias diferentes (entre aventura, cultura, gastronomía, agroturismo y ecoturismo).
- Los eventos culturales de Orocovis se convertirán en uno de los principales propulsores de más cantidad de visitas a lo largo del año.

Reniett Ramírez junto con Carmen Portela de Local Guest, durante una de las evaluaciones del destino.

ESTRATEGIAS DEL DESTINO

Luego de definir la visión, metas, y el reto principal por cada elemento del destino, fue importante **establecer estrategias**. Las estrategias son declaraciones que sirven como guías generales para asegurar que se tomen las mejores decisiones en cada momento. Los líderes locales de Orocovis validaron las estrategias que servirán de guía para la formulación de los proyectos. Cabe destacar que las estrategias para el elemento de imagen se trabajaron aparte con la asesoría de expertos en el tema de imagen y promoción del destino.

Atracciones

•Establecer un mapa "vivo" de los activos de Orocovis que identifique y describa el estado actual de los atractivos del municipio y que sirva como base para la creación de estrategias y productos de contenido que fomenten las múltiples experiencias en el destino.

•Establecer un programa de eventos culturales viable y sustentable a lo largo del año que pueda fomentar la demanda de visitantes al destino y que esté integrado al resto de los activos culturales, tales como museos, galerías y talleres de arte, artesanos, artistas y músicos.

Accesibilidad

•Fortalecer la señalización en el destino, no tan solo en las carreteras, sino también en los atractivos turísticos, con el fin de mejorar la experiencia del visitante.

•Mejorar y ampliar las opciones de estacionamiento, particularmente en el área urbana con el fin de que la plaza pública pueda sustentar un aumento de visitantes y se hagan viables posibles proyectos de transporte interno.

Comodidades

•Priorizar el desarrollo de alojamientos a corto plazo ("short term rentals") en plataformas como AirBnB, HomeAway y Join and Join, entre otras, a través de programas de educación y capacitación a residentes, mientras se resaltan los alojamientos existentes y se exploran alojamientos alternativos como el "glamping".

Recursos Humanos

•Capacitar a una entidad local para que pueda gerenciar un programa de adiestramiento continuo y recurrente a los empleados locales.

"Estamos en un momento en que necesitamos continuar mercadeando nuestro destino, pero al mismo tiempo debemos concentrar esfuerzos en el desarrollo del producto turístico, como aumentar el inventario de cuartos de hotel y diversificar la oferta, para prolongar la estadía de nuestros turistas lo que aumentará el gasto del visitante. Este plan es una herramienta valiosa para lograrlo y el compromiso multisectorial es la clave para su éxito."

- Lorimar Santo Domingo, directora del Departamento de Arte, Turismo y Cultura del Municipio de Orocovis

Figura 6. Estrategias identificadas en cada uno de los elementos del destino.

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Con estos **retos y estrategias** como punto de partida, los líderes locales propusieron varias iniciativas y proyectos que se pueden implementar para comenzar a trabajar hacia lograr las metas y visión del destino. Luego, se realizó un **ejercicio participativo de priorización** en el cual los participantes votaron por los proyectos que entendían debían ser implementados primero. Se utilizó un cuestionario electrónico con una rúbrica que valorizaba el proyecto en varias dimensiones. La siguiente figura explica las dimensiones de evaluación.

Figura 7. Rúbrica de evaluación de proyectos.

Ejercicio de priorización de proyectos en el destino de Orocovis por parte de los líderes locales.

Los proyectos de mayor prioridad fueron identificados de la siguiente manera: mayor prontitud e impacto y menor costo y complejidad. Durante los ejercicios de evaluación, el equipo de FPR proveyó asistencia técnica a los participantes para la evaluación de cada proyecto.

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Los líderes locales participantes llevaron a votación electrónica un total de trece proyectos. Los proyectos fueron organizados según los resultados de la votación y en orden de prioridad, de manera que aquellos con mayor prontitud e impacto y menor costo y complejidad quedaron primeros en la lista. Los resultados fueron discutidos en una reunión posterior y se indicó a los participantes que los seis proyectos cuya evaluación dio los resultados más positivos tendrían prioridad en la implementación y financiamiento. Dado que hubo varios proyectos con objetivos similares, en el proceso de discusión se consolidaron algunos de ellos y se estableció que se trabajarían por etapas. Una vez los líderes locales llegaron a consenso con los seis proyectos principales, ellos mismos comenzaron el proceso de formular los detalles de implementación y costos con el apoyo de FPR.

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS			
Posición	Nombre Proyecto	Puntuación Total	Elemento del Destino
1	Centro de información turística de Orocovis	358	Atracciones
2	Rótulos de carreteras	354	Accesibilidad
3	Programa de educación continua	349	Recursos Humanos
4	Programa de embajadores	345	Recursos Humanos
5	Oferta programática cultural	330	Atracciones
6	Programa de eventos culturales	329	Atracciones
7	Guía de información turística de Orocovis	304	Atracciones
8	Rótulos interpretativos	301	Accesibilidad
9	Estacionamiento municipal	299	Accesibilidad
10	Subvención económica para proyecto de alquiler a corto plazo	293	Comodidades
11	Guías turísticos	266	Atracciones
12	Transporte interno	262	Accesibilidad
13	Parquímetros	137	Accesibilidad

Tabla 1. Lista de proyectos indentificados por los líderes locales de Orocovis.

LISTA FINAL DE PROYECTOS PRIORITARIOS CON SUS RESPECTIVOS GESTORES		
Proyecto	Elemento	Gestor
Guía de información turística de Orocovis	Atracciones	Reniett Ramírez y Lorimar Santo Domingo
Centro de información turística de Orocovis	Atracciones	Irma Vázquez
Programa de eventos culturales	Atracciones	Orocoveños por Orocovis (OPO)
Rótulos de carreteras e interpretativos	Accesibilidad	Reniett Ramírez y Lorimar Santo Domingo
Programa de educación continua	Recursos Humanos	Carmen Báez y Luis Latorre
Programa de alojamientos a corto plazo	Comodidades	Edwin Rivera

Table 2. Votación final de proyectos prioritarios seleccionados por los líderes locales de Orocovis.

Durante el proceso de formulación de proyectos, los aquellos seleccionados fueron asignados a los líderes locales participantes quienes fungieron como gestores y utilizaron una plantilla de trabajo para diseñar y desglosar los detalles del proyecto. Los gestores recibieron asistencia del personal técnico de FPR y realizaron sus investigaciones independientes a fin de establecer una descripción detallada del proyecto, estimados de costos, tiempo de implementación, nivel de impacto y posibles fuentes de financiamiento. Cada gestor presentó sus hallazgos al resto de los participantes y al final del ejercicio lograron tener una idea más clara de los primeros pasos a seguir para la implementación del Plan.

Los retos del destino pueden llegar a ser abrumadores y por el contrario, los recursos o capacidades de los líderes locales para atenderlos pueden parecer limitados. El enfoque del Plan es comenzar a trabajar con gestiones específicas y de pequeña escala que puedan ser realizables con los recursos físicos, humanos y financieros disponibles. Los proyectos prioritarios que fueron definidos por los gestores o líderes locales participantes son solo el principio de muchos otros proyectos e iniciativas que deben seguir desarrollándose en la comunidad destino.

Cabe destacar que el Plan es un documento “vivo” y en constante cambio: los retos del destino irán cambiando según se vayan implementando los proyectos. Algunos proyectos se implementarán y darán los resultados esperados y otros no. Los proyectos que no funcionen deben ser reajustados o sustituidos por nuevos proyectos que se mantengan alineados con las estrategias, metas y visión del Plan. A continuación, presentamos los primeros proyectos seleccionados y detallados por los líderes locales participantes para comenzar a implementar el Plan.

Atracciones

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La guía de información turística de Orocovis busca agrupar las atracciones del destino en un solo documento que sea llamativo, fácil de entender, útil para llegar a los puntos de interés y que tenga información actualizada. Inicialmente, será un mapa impreso y plegable que mostrará todos los puntos de interés y algunas fotografías. Más adelante, se podrán desarrollar otros productos más complejos como por ejemplo, rutas temáticas o un mapa digital interactivo. La guía estará vinculada con el proyecto del centro de información turística ya que en estas instalaciones, la guía estará disponible como el material informativo principal para ofrecer a los visitantes.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Se seleccionarán cinco lugares claves de Orocovis con mayor flujo de visitantes para distribuir materiales: la Casa de la Cultura Orocoveña (Galería San Juan Bautista), el Bosque Estatal Toro Negro, el parque de atracciones ToroVerde y los restaurantes más grandes del área, tales como La Sombra, Roka Dura y Vagoneando.

TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Tres meses

COSTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Inversión inicial: $4,000
Costo operacional al año: $4,080

GESTORES DEL PROYECTO

Disfruta Orocovis (Reniett Ramírez) - diseño y contenido
Municipio de Orocovis - distribución y contenido

COSTO DEL PROYECTO

PARTIDA	COSTO
Producción de contenido	$1,800
Diseño gráfico e impresión inicial	$2,400
Gastos operacionales (por una año)	$4,080
Otros gastos relacionados	$1,800
TOTAL	**$10,080**

FINANCIAMIENTO

FUENTE	CANTIDAD	TIPO
Municipio de Orocovis & Disfruta Orocovis	$1,800	Donación en especie
Innovations Designs	$200	Donación en especie
Venta de anuncios	$4,080	Venta anual
Subvención económica por parte de FPR	$4,000	Donación

INDICADORES DEL PROYECTO

- Cantidad de visitantes que llegan a las atracciones a través de la guía de información turística
- Cantidad de dinero recaudado en venta de anuncios

CENTRO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DE OROCOVIS

Atracciones

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Los líderes locales consideraron importante contar con un lugar físico en dónde recibir a los visitantes para mostrarles la diversidad de experiencias que tiene Orocovis para ofrecer. Aunque inicialmente contemplaron la posibilidad de establecer un centro de información turística en algunas otras localidades, identificaron el vestíbulo de la Casa de la Cultura Orocoveña como el lugar más rentable y estratégico para comenzar el proyecto. Actualmente, el horario del lugar es de lunes a sábado de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Durante ese periodo hay un empleado del municipio en el mostrador disponible para atender al público. Será necesario hacer unos ajustes e inversiones adicionales para convertir la operación en una de servicios al visitante.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Algunos cambios que serán necesarios para que la Casa de la Cultura se convierta en centro de información turística son los siguientes: la persona que trabajan en el centro de información deberán recibir capacitación en los temas de hospitalidad, servicio al cliente e información de todos los atractivos turísticos del área; habrá que invertir en estantes para ubicar las guías de información turística y se deberá comprar contenido audiovisual para mostrar los atractivos.

TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Tres meses

COSTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Inversión inicial: $10,600
Costo operacional al año: $41,000

GESTORES DEL PROYECTO

Municipio de Orocovis - Departamento de Arte, Cultura y Turismo

COSTO DEL PROYECTO	
PARTIDA	COSTO
Instalaciones (al año)	$24,000
Empleado (al año)	$17,000
Producción de contenido	$7,000
Acondicionamiento del espacio	$3,600
TOTAL	**$51,600**

FINANCIAMIENTO		
FUENTE	CANTIDAD	TIPO
Municipio de Orocovis	$41,000	Donación en especie
Subvención económica por parte de FPR	$10,600	Donación

INDICADORES PROYECTO
Cantidad de personas que llegan al centro de información turística a la semana.

Atracciones

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Orocovis se distingue por ser un destino turístico rico en cultura, lleno de historia, tradición y arte. Los líderes locales quieren desarrollar al máximo este potencial. Este proyecto busca realizar una serie de eventos a lo largo del año para atraer visitantes, particularmente residentes del área metropolitana. Estos eventos estarán enfocados en la cultura del municipio e integrarán los diversos atractivos culturales tales como: museos, talleres de arte, galerías de arte, artesanos, artistas y músicos. El proyecto de oferta programática está relacionado al programa de eventos culturales y podrá ser desarrollada durante una segunda etapa luego de la implementación de eventos. El objetivo principal de este segundo proyecto será integrar los diversos activos culturales a través del desarrollo de una oferta programática.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La producción de eventos en Orocovis requerirá del apoyo de un promotor o de un coordinador de eventos que se encargue de la creación de propuestas, búsqueda de auspicios y ejecución del evento. Se establecerá un comité de eventos culturales, que incluirá al promotor privado, Departamento de Arte, Cultura y Turismo del municipio, OPO, Taller de Luiyi y un representante de los comerciantes del casco urbano.

TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Cuatro meses

COSTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Inversión inicial: $29,650
Costo operacional al año: $31,250

GESTORES DEL PROYECTO

Orocoveños por Orocovis (OPO)

COSTO DEL PROYECTO	
PARTIDA	COSTO
Diseño de propuesta	$1,500
Carpa	$5,400
Promoción y mercadeo (siete eventos)	$14,000
Costos de evento (siete eventos)	$17,250
Costo de producción y coordinación (siete eventos)	$22,750
TOTAL	**$60,900**

FINANCIAMIENTO		
FUENTE	CANTIDAD	TIPO
Propuesta para solicitar auspicios a empresas privada y organizaciones.	$31,250	Auspicio
Subvención económica por parte de FPR	$29,650	Donación

INDICADORES DEL PROYECTO
Cantidad de eventos culturales al año
Ingresos netos de los eventos
Asistencia del público general a los eventos

Accesibilidad

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de rotulación busca incluir en el destino un sistema de señalización completo y de calidad que aporte no solo al fácil acceso y a la comunicación efectiva de información, sino también a la imagen general del lugar. Se trabajará con tres tipos de rótulos: los de carretera, que señalan con símbolos los principales puntos de interés en el destino, los de la Ruta de la Longaniza, que es uno de los principales activos gastronómicos del área, y los interpretativos, que ofrecen información más detallada (descripciones y trasfondo histórico) de algunos de los principales atractivos.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Se requerirá un gestor comunitario encargado de contactar suplidores que provean cotizaciones del servicio, seleccionar al suplidor y gestionar la instalación de los rótulos. Además, será necesario un diseñador gráfico que genere las artes para cada rótulo, asegurando siempre que estén alineados a la imagen del destino y a la nueva guía de información turística de Orocovis.

TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Tres meses

COSTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Inversión inicial: $13,000
Costo operacional al año: No aplica

GESTORES DEL PROYECTO

Municipio de Orocovis - Departamento de Arte, Cultura y Turismo
Disfruta Orocovis (Reniett Ramírez) - diseño

COSTO DEL PROYECTO	
PARTIDA	COSTO
Diseño gráfico	$2,500
Rótulos	$7,500
Instalación	$3,000
TOTAL	**$13,000**

FINANCIAMIENTO		
FUENTE	CANTIDAD	TIPO
Disfruta Orocovis	$200	Donación en especie
Subvención económica por parte de FPR	$12,800	Donación

INDICADORES DEL PROYECTO
Cantidad de nuevos rótulos de carreteras en Orocovis
Cantidad de nuevos rótulos interpretativos en Orocovis

Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El programa de educación continua busca fortalecer las destrezas de hospitalidad y servicio al cliente de los dueños de negocios, gerentes, empleados y otros proveedores de servicio que interactúan directamente con los visitantes. Se identificarán las necesidades principales de los proveedores a fin de construir un currículo que incluya los temas más importantes a trabajar. Luego, se coordinará una serie de talleres a lo largo del año en donde expertos en diversos temas ofrecerán herramientas relevantes a los proveedores locales. El programa de embajadores se relaciona con el programa de educación continua y puede ser desarrollado como una segunda etapa. El fin del programa de embajadores es formar una comunidad de líderes locales comprometidos con representar y promover el destino.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Se requerirá un coordinador de capacitaciones local que estará encargado de crear el currículo, delinear el calendario de talleres, contactar a los conferenciantes, convocar a los participantes y coordinar los eventos. El coordinador deberá crear una lista de potenciales expertos que serán invitados a ofrecer capacitaciones. Los recursos para los talleres podrán proveer servicios de manera gratuita a través de alianzas con universidades, organizaciones sin fines de lucro y corporaciones privadas.

TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Seis meses

COSTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Inversión inicial: $2,400
Costo operacional al año: $4,200

GESTORES DEL PROYECTO

Municipio de Orocovis - Departamento de Arte, Cultura y Turismo

COSTO DEL PROYECTO

PARTIDA	COSTO
Renta anual del local	$1,800
Meriendas (al año)	$2,400
Expertos y conferenciantes (al año)	$1,000
TOTAL	**$5,200**

FINANCIAMIENTO

FUENTE	CANTIDAD	TIPO
Municipio de Orocovis	$1,800	Donación en especie
Compañías y comercios aliados	$1,000	Auspicios
Subvención económica por parte de FPR	$2,400	Donación

INDICADORES DEL PROYECTO

- Cantidad de participantes en los talleres
- Nivel de satisfacción de los participantes

FOTO VIA AIRBNB: FINCA ORO ROJO

Comodidades

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de alquileres a corto plazo busca crear nuevas opciones de alojamiento con el fin de que los visitantes tengan más alternativas para pernoctar en Orocovis. Primero, se identificarán áreas residenciales cercanas a los principales atractivos turísticos de Orocovis para crear el inventario de posibles propiedades que se acondicionarán y convertirán en lugares de alquiler a corto plazo. Luego, se le ofrecerá orientación a los dueños de las propiedades seleccionadas y se les ayudará a identificar fondos para el acondicionamiento del lugar.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Se trabajará con propiedades que requieran una inversión económica mínima y que estén ubicadas estratégicamente en varias zonas geográficas y comerciales del destino. Se debe establecer como meta, acondicionar al menos cinco propiedades que requieran una inversión de no más de $4,500 por unidad. También, se identificará una compañía o individuo que se dedique a la administración de propiedades de alquiler a corto plazo para que maneje dichas unidades.

TIEMPO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Seis meses

COSTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Inversión inicial: $24,300
Costo operacional al año: No aplica

GESTORES DEL PROYECTO

Municipio de Orocovis - Departamento de Arte, Cultura y Turismo

COSTO DEL PROYECTO

PARTIDA	COSTO
Orientación de anfitriones	$300
Identificación de propiedades	$1,500
Subvención económica para acondicionamiento	$22,500
TOTAL	**$24,300**

FINANCIAMIENTO

FUENTE	CANTIDAD	TIPO
Propuesta para solicitar subvenciones a empresas privadas y organizaciones	$22,500	Donación
Subvención económica por parte de FPR	$1,800	Donación

INDICADORES DEL PROYECTO

- Cantidad de nuevas opciones de alojamiento disponibles en Orocovis
- Cantidad de registros en alquileres a corto plazo

RESUMEN DE PROYECTOS PRIORITARIOS

LISTA DE PROYECTOS PRIORITARIOS						
Proyecto	Elemento	Gestor	Costo del Proyecto	Financiamiento Local	Financiamiento FPR	Necesidad Monetaria al año
Guía de información turística de Orocovis	Atracciones	Reniett Ramirez y Lorimar Santo Domingo	$10,080	$2,000	$4,000	$4,080
Centro de información turística de Orocovis	Atracciones	Irma Vázquez	$51,600	$41,000	$10,600	-
Programa de eventos culturales	Atracciones	Orocoveños por Orocovis	$60,900	-	$29,650	$31,250
Rótulos de carreteras e interpretativos	Accesibilidad	Reniett Ramirez y Lorimar Santo Domingo	$13,000	$200	$12,800	-
Programa de educación continua	Recursos Humanos	Carmen Báez y Luis Latorre	$5,200	$1,800	$2,400	$1,000
Programa de alojamientos a corto plazo	Comodidades	Edwin Rivera	$24,300	-	$1,800	$22,500

Tabla 3. Lista de proyectos prioritarios luego del ejercicio de evaluación por parte de los líderes

A continuación mencionamos algunos proyectos de mayor envergadura que no forman parte del enfoque del Plan local, pero que deben ser desarrollados a mediano y largo plazo para fortalecer el destino.

Piscina natural del Bosque Toro Negro: es uno de los mayores atractivos del bosque y sufrió daños por derrumbes de terreno a raíz del huracán María. Se necesitan cerca de $70,000 para sellar la piscina de 125' por 42' y reabrirla al público. Para evitar futuros deslizamientos, es necesario construir un muro de contención de cerca de $75,000.

Estacionamiento municipal y transportación interna: el estacionamiento municipal está ubicado a pocos pasos de la plaza pública y ofrece espacio para cerca de 203 autos. El área require de una inversón de cerca de $800 para demarcar los límites de los estacionamientos en el pavimento. Además, el lugar puede ser complementado con una plataforma de abordaje en donde los visitantes puedan tomar un "trolley" o autobús para llegar a las principales atracciones de Orocovis, tales como Toro Negro, ToroVerde y la Ruta de la Longaniza. El municipio cuenta con un "trolley" usado, que require de una inversión de menos de $1,000 para operar. Estos recursos representan una posible nueva idea de negocio para una persona local que desee comenzar una compañía de transporte interno.

Alojamientos en el casco urbano: existen varios edificios abandonados en el casco urbano que puden ser habilitados para ofrecer servicios de alojamientos a visitantes pero requieren de grandes inversiones de dinero. Es recomendable atraer la atención de invesionistas externos para este tipo de proyecto de gran envergadura pero tan necesario para el destino.

IMAGEN DEL DESTINO

El elemento de **imagen del destino** requiere de la asesoría de expertos en temas de mercadeo y promoción. Local Guest realizó el diseño preliminar de una campaña publicitaria para Orocovis basándose en la evaluación de retos y oportunidades del destino. Los productos publicitarios realizados preliminarmente por ellos, fueron presentados a los miembros de la comunidad para validación.

Además, el equipo de FPR realizó un ejercicio con la comunidad para recoger sus impresiones acerca de cuáles son las imágenes distintivas y representativas del destino, y cómo la comunidad entiende que el destino debe ser proyectado al visitante. Luego, realizaron un ejercicio similar con un grupo focal de residentes del área metropolitana para comparar las impresiones de ambos grupos.

FPR recurrió a los servicios de una compañía experta en promoción y mercadeo para el diseño de una campaña publicitaria que esté alineada con los intereses de la comunidad, y las metas y estrategias establecidas en el Plan. Se espera que los productos publicitarios de Orocovis sean insertados en los canales de comunicación de agencias como la Compañía de Turismo de Puerto Rico y Discover Puerto Rico.

Promoción publicitaria interpretativa para el elemento de la imagen de Orocovis como destino turístico creada por Local Guest.

MODELO DE GOBERNANZA

"El hecho de poder trabajar de la mano con otros orocoveños que comparten la visión de que Orocovis continúe su desarrollo como destino turístico, es sin duda uno de los valores añadidos de todo este proceso."

- Lorimar Santo Domingo, directora del Departamento de Arte, Turismo y Cultura del Municipio de Orocovis

MODELO DE GOBERNANZA

Es necesario establecer una **estructura local de gobernanza compuesta por líderes locales** comprometidos a trabajar por el desarrollo del destino. El trabajo en colaboración es esencial para desarrollar el destino de forma integrada, aprovechando las oportunidades que ofrece la economía del visitante. Esto implica cambiar la manera en que tradicionalmente se maneja el tema del turismo en los municipios de Puerto Rico, mejorando la transparencia en la toma de decisiones, evitando la segmentación y la falta de comunicación entre los diversos líderes locales del destino, y fomentando la colaboración activa de todos los sectores.

Los líderes locales participantes formarán parte de un **Comité Permanente para la Gestión del Destino de Orocovis**. Este comité será responsable de:

- Establecer y revisar las prioridades del destino
- Monitorear las diversas actividades que se estarán llevando a cabo para implementar el Plan
- Medir el progreso y resultados
- Identificar y distribuir fondos y recursos

Este comité estará compuesto por los líderes locales participantes o cualquier otra persona que el comité entienda pertinente. Además, habrá un **gerente de Plan**, quien será la persona encargada de:

- Salvaguardar el Plan
- Revisar que todas las acciones del Plan se están implementando satisfactoriamente
- Medir el progreso
- Trabajar con los líderes locales y actores externos en la coordinación de los proyectos del Plan

Los gestores continuarán siendo responsables de darle seguimiento a tareas específicas para cada proyecto asignado.

La directora del **Departamento de Arte, Turismo y Cultura del Municipio de Orocovis** fungirá como gerente del Plan, dado a la función importante que juega el departamento en la gestión del destino. El gerente estará encargado de convocar periódicamente al comité y a los gestores para reuniones de seguimiento.

Debido a que esto es una función nueva para el municipio de Orocovis, FPR estará proveyendo ayuda técnica al personal del municipio durante el próximo año, en áreas de manejo de destino, manejo de proyectos y desarrollo económico.

El comité debe reunirse una vez cada dos meses con el gerente del Plan, para discutir el estatus de los proyectos y el progreso de los objetivos trazados. Los gestores también podrán comunicar los retos o necesidades que estén enfrentando.

FPR estará auspiciando un "fellow" por seis meses para asistir al personal del municipio en la coordinación de reuniones e informes de seguimiento. El "fellow" reportará informes de progreso a FPR mensualmente por un periodo de un año.

> *"El turismo es un vehículo para fortalecer la actividad económica de un pueblo por las oportunidades de negocios y empleos directos e indirectos que genera, pero al mismo tiempo nos brinda esa oportunidad de mostrar sus bondades, su gente, sus talentos, su deseo de servir, el orgullo que sienten por su pueblo, y eso sin duda tiene un impacto social incalculable, lo que es la verdadera riqueza que genera cada dólar y esfuerzo que se invierte en esta industria."*
>
> *- Lorimar Santo Domingo, directora del Departamento de Arte, Turismo y Cultura del Municipio de Orocovis*

Figura 8. Esquema del modelo de gobernanza para el Plan local.

MEDICIÓN DE RESULTADOS

Medir los resultados de la implementación del Plan es un componente importante para asegurar que los esfuerzos y recursos invertidos en el desarrollo del destino están siendo bien utilizados. De esa manera se valida la dirección que resulta en el crecimiento continuo y constante en la economía local.

El éxito del Plan dependerá del resultado de indicadores claves de desempeño ("key performance indicators"). Por tanto, se establecerán indicadores con base en las metas trazadas, y los líderes locales deberán comprometerse a medir periódicamente su progreso. Para los indicadores del Plan se desarrollará una herramienta (cuestionario) sencilla que recoja información de visitantes en los atractivos turísticos más importantes del destino. Como parte de estos esfuerzos, se definieron los siguientes lugares para la recopilación de información de visitantes: **Bosque Toro Negro, Parque ToroVerde, Nuevo Centro de Información Turística.**

En los siguientes lugares estaremos trabajando unas entrevistas con los dueños proveedores de servicio.

Negocios de la Ruta de la Longaniza: La Sombra, Roka Dura, Vagoneando
Lugares claves del casco urbano: Restaurante Sorbo's (Ruta de la Longaniza)
Alojamiento: Área de "camping" en Toro Negro, Finca Oro Rojo (área de "glamping")

Se establecerán unos buzones en estos lugares donde los visitantes depositaran sus cuestionarios. El municipio recogerá los cuestionarios cada dos meses y registrará la información en una base de datos. Además, FPR trabajará con el gerente del plan para desarrollar un método de recopilación de datos que sirva para cada uno de los indicadores de cada proyecto.

INDICADORES DEL PLAN	METAS 2020
Porciento de personas que pernoctan al menos una noche en Orocovis	20%
Porciento de visitas que incluyen al menos tres tipos de experiencias diferentes	50%
Cantidad de personas que asisten por lo menos a dos eventos culturales durante un año	5,000

CONCLUSIÓN

Luego de más de seis meses de trabajo, Orocovis tiene un Plan local para la gestión de su destino, el cual contiene una lista de proyectos prioritarios, un modelo de gobernanza local e indicadores de progreso. El Plan fue co-diseñado en su totalidad por los líderes locales de la comunidad de Orocovis, en donde participó el gobierno municipal, el sector privado y las organizaciones sin fines de lucro. La activa participación de todos los sectores permitió el desarrollo de una visión amplia del destino. Además, se creará un mapa completo de activos turísticos y se realizará un diagnóstico balanceado de los retos y oportunidades en Orocovis. El Plan tiene objetivos concretos y un modelo de medición que permitirá evaluar el progreso del Plan con sus resultados. El lograr la ejecución de estos proyectos será un escalón importante para Orocovis como destino turístico y servirá como ejemplo a otros destinos similares en Puerto Rico.

El Plan y el modelo de gobernanza se diseñó para que fuese un ejercicio dinámico, que incorpore otros líderes locales y para que se añadan nuevos proyectos en el camino. Este Plan solo representa el comienzo de una nueva gestión local del destino que busca aumentar y democratizar el impacto de la actividad turística para que beneficie directamente a los residentes y comerciantes de Orocovis. La clave del éxito de este Plan descansará en la activa participación continua de los líderes locales, tanto de los que participaron en esta iniciativa como el resto de los actores de la comunidad. Si el compromiso de los líderes locales en los últimos seis meses se mantiene, estaremos viendo nuevos planes locales a través del tiempo que atiendan nuevos retos y oportunidades. Esto provocará que Orocovis despunte como destino turístico único en el Caribe accesible para todos con la mayor cantidad de experiencias de calidad mundial.

Orocovis

Centro geográfico y corazón de Puerto Rico, se convertirá en un destino único en el Caribe accesible para todos, con la mayor variedad de experiencias de calidad mundial, tanto de aventura, cultura, gastronomía, agroturismo y ecoturismo.