

## **PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS TRABAJOS NECESARIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TURISMO SOSTENIBLE DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2030**

**Nº Expte: A/SER-021835/2022**

### **1. ANTECEDENTES**

La Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid, en su Título III, art. 37 establece que “La Consejería competente en materia de turismo establecerá los instrumentos de planificación, promoción y fomento, y coordinará las actuaciones que inciden en el sector turístico y que se lleven a cabo por la Administración Regional, Local y sus Empresas y Entidades Públicas, en el ámbito de sus respectivas competencias”.

Por otra parte, el Decreto 229/2021, de 13 de octubre del Consejo de Gobierno por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte determina que son competencias de la Dirección General de Turismo, entre otras, la “coordinación, fomento y planificación del sector y de la actividad turística y su sostenibilidad”, así como la “elaboración de estrategias y planes que faciliten la creación y promoción de productos de alto valor añadido para el turismo, con capacidad desestacionalizadora”.

A partir del mandato de la citada Ley y, en consonancia con el Decreto mencionado, la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid viene trabajando desde hace algunos años en el desarrollo de estrategias orientadas a dinamizar el turismo de la región. Asimismo, tiene entre sus líneas estratégicas la de generar flujos turísticos entre la capital y los recursos culturales, patrimoniales y naturales, diseminados por la región. Uno de los instrumentos que ha conseguido movilizar activos y aunar criterios entre múltiples agentes territoriales y sectoriales, ha sido la Mesa Regional del Turismo (Orden 186/2018, BOCM de 15 de marzo de 2018).

### **2. OBJETO DEL CONTRATO**

El objeto del presente contrato de servicios es la asistencia y consultoría a la Dirección General de Turismo de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Comunidad de Madrid para la elaboración de la nueva Estrategia de Turismo Sostenible de la Comunidad de Madrid 2030.

Esta estrategia se fundamenta en la necesidad de dotar a la Comunidad de Madrid de las herramientas necesarias para liderar el proceso de recuperación y reactivación del sector turístico bajo criterios de sostenibilidad en su triple dimensión: social, medioambiental y económica.

#### Necesidades a satisfacer:

1.- Análisis y diagnóstico de la situación actual: Realización de un análisis y diagnóstico del posicionamiento y situación turística actual de la región de Madrid desde una perspectiva global y en materia de sostenibilidad.

2.- Formulación de la Estrategia de Sostenibilidad 2030: Elaboración de la Estrategia de la Estrategia de Sostenibilidad con la definición de objetivos, principios, misión y visión de la estrategia, principales actuaciones, etc.

3.- Seguimiento de la estrategia y presentación: Definición de los mecanismos de gestión y seguimiento, indicadores y documentación de apoyo.

Los resultados deberán confluir en el desarrollo de la visión estratégica de turismo sostenible para la Comunidad de Madrid y el Plan de Acción que desarrolle los ejes y acciones que ejerzan de palanca transformadora del modelo turístico regional.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La OMT define el turismo sostenible el “turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicos, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

Este enfoque de destino sostenible se aborda desde diversos ámbitos como el de creación de productos sostenibles, la propia gestión del destino, la calidad de la oferta turística que ha de ser accesible y sostenible, o la mejora de la coordinación entre los diferentes agentes del sector turístico de la Comunidad de Madrid, entre otros. Este enfoque persigue impulsar criterios de sostenibilidad en el desarrollo de la actividad turística en la región, contribuyendo así al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

La crisis de la COVID-19 ha tenido una especial repercusión en el sector turístico a nivel global. En el caso de la Comunidad de Madrid, ha puesto de manifiesto la necesidad de articular mecanismos y espacios de convivencia entre el sector público y privado, y por tanto políticas públicas estratégicas que de una manera coherente y metodológicamente organizada, sean resilientes a las situaciones venideras.

La Comunidad de Madrid pretende desarrollar un modelo de turismo que sea sostenible en su triple dimensión ambiental, social y económica. En este sentido, no se debe olvidar que para conseguir este objetivo debe contar con una adecuada capacidad de gestión tecnológica del modelo y con un nivel óptimo de cooperación entre departamentos, el sector privado y otros niveles de las administraciones públicas.

### 4. ÁMBITO TERRITORIAL

El territorio de la Comunidad de Madrid se caracteriza por su complejidad, determinada esencialmente tanto por la presencia de la ciudad de Madrid, como por Extensión del territorio. Geográficamente la región de Madrid viene definida por cuatro demarcaciones paisajísticas: Madrid y su cinturón urbano, Sierra de Madrid (Sierra de Guadarrama), dividida en Sierra Norte, Sierra Centro y Sierra Oeste / Alberche, Vegas y Alcarria, así como la Sagra.

Además de los cuatro destinos Patrimonio Mundial (Aranjuez, San Lorenzo de El Escorial y El Escorial y Alcalá de Henares), la región está conformada por una red de destinos de menor tamaño, comarcas y recursos de diferente naturaleza cuyo desarrollo turístico no ha avanzado hasta ahora a la misma velocidad.

Desde un punto de vista de gestión de destino turístico, la región se compone de los siguientes territorios y áreas turísticas que se coordinan con la Dirección General de Turismo a través de diversos proyectos y productos:

Territorios y áreas turísticas de la Comunidad de Madrid			
Territorio		Área	
1	LA SIERRA DE MADRID	1.1.	Sierra Norte
		1.2.	Sierra del Guadarrama
		1.3.	Sierra Oeste
2	COMARCAS DEL ESTE, SUDESTE Y SUDOESTE	2.1.	Alcarria madrileña
		2.2.	Comarca de Las Vegas
		2.3.	Comarca del Sudoeste y La Sagra

En el año 2018 la Dirección General de Turismo crea la Mesa Regional de Turismo (Orden 186/2018, de 28 de febrero, del Consejero de Cultura, Turismo y Deportes, por la que se aprueba la creación de la Mesa Regional de Turismo de la Comunidad de Madrid), cuyo objetivo primordial es el de dotar a los principales agentes que conforman el ecosistema turístico de un espacio común para coordinar estrategias y acordar acciones que contribuyan a diversificar el turismo que recibe la Comunidad de Madrid por todo el territorio, favoreciendo el crecimiento sostenible y la iniciativa privada del turismo en nuestro territorio, además de compartir experiencias exitosas que puedan ser replicadas en otros ámbitos dentro de la Comunidad.

Este esfuerzo por avanzar en la cohesión territorial se ha desarrollado así mismo a través del impulso a determinados productos con una alta vocación vertebradora, tales como Ciclamadrid, Enoturismo Madrid, Patrimonio Mundial en Madrid o Villas de Madrid.

## 5. CONTEXTO TURÍSTICO

La Comunidad de Madrid es el principal destino español de interior, y la cuarta comunidad autónoma con mayor volumen de turistas, tras Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana. Ocupa la sexta posición nacional en cuanto a llegadas de turistas internacionales.

En el año 2019, más de 13,6 millones de turistas y casi 29 millones de pernoctaciones. El mercado turístico de la región sin tener en cuenta la actividad turística de la ciudad de Madrid supone alrededor de 3,1 millones de turistas anuales que generan más de 6 millones de pernoctaciones, lo que supone alrededor de la cuarta parte del total de los turistas que llegan a la Comunidad de Madrid cada año y siendo en su mayoría (78%) de origen nacional.

El impacto de la crisis marcada por la COVID-19 provocó una caída sin comparación en los datos del año 2020. Las restricciones de movilidad durante el año 2020 y la presión demográfica de la ciudad de Madrid y su cinturón urbano en una región de tamaño pequeño, mostraron un escenario inédito para los destinos turísticos de la Comunidad de Madrid, que recibieron durante el año 2020 una altísima ocupación que, en ocasiones se transformó en excesiva presión,

especialmente en determinados destinos y recursos turísticos como los espacios naturales protegidos, y otros de carácter cultural.

A lo largo de 2021 se ha producido una rápida recuperación del sector turístico en toda España. La Comunidad de Madrid se venía comportando mejor que la media nacional hasta el mes de junio, pero el alto componente estacional de la mayoría de los destinos se ha reflejado en la rapidísima recuperación del destino playa a partir de junio. Mientras en toda España se ha recuperado hasta agosto un 73% de los datos pre-pandemia (2019) en pernoctaciones hoteleras, la Comunidad de Madrid ha recuperado un 57%. Especialmente intensa ha sido la recuperación del mercado nacional, donde se ha recuperado un 100% de datos pre-pandemia en la toda España y un 73% en la Comunidad de Madrid. La recuperación es bastante más lenta en el mercado internacional, España ha recuperado un 52% y la Comunidad de Madrid un 40 % de las cifras del mismo mes del año 2019.

Si comparamos los datos de 2021 con los de 2020, el mercado internacional ha tenido una elevada recuperación, más intensa incluso que el mercado nacional. El número de viajeros internacionales se ha incrementado un 421% en un año en este último año en la Comunidad de Madrid. Los mercados emisores que mejor se han comportado en la Comunidad de Madrid han sido Francia (recuperación del 79% de pernoctaciones hoteleras del mismo mes de niveles pre-pandemia, Portugal ha recuperado un 60%, Alemania un 59% y EEUU un 46%). Ha recuperado un 75% de las pernoctaciones hoteleras pre-pandemia en 2019, dato que supera a España (73%). El gasto medio diario por turista en la Comunidad de Madrid en el mes de agosto-21, 244,9 euros, sigue siendo el más alto de España.

En lo referente a la oferta turística, se encuentra formada por diferentes productos para los que la región cuenta con numerosos recursos de gran calidad y atractivo para el mercado turístico nacional e internacional: turismo cultural y patrimonial, gastronómico y enoturismo, compras, activo y naturaleza, grandes eventos y turismo MICE. En la Comunidad de Madrid se ubican cuatro recursos declarados Patrimonio Mundial por la UNESCO: El Monasterio y Real Sitio de San Lorenzo del Escorial, la Universidad y Centro Histórico de Alcalá de Henares, el Paisaje Cultural de Aranjuez y el Hayedo de Montejo.

En las diferentes comarcas madrileñas el turista puede encontrar municipios de gran riqueza patrimonial y artística y nueve espacios naturales protegidos que suponen el 15% del territorio de la Comunidad de Madrid, como el Parque Nacional de Guadarrama o dos Reservas de Biosfera, así como una amplia oferta de calidad de turismo activo.

Por otra parte, la crisis del COVID-19 ha provocado un efecto de alta presión turística en el ámbito rural de la Comunidad de Madrid, que hasta ahora nunca había experimentado. Esta realidad, puede interpretarse como una oportunidad para el turismo regional-rural, aunque en algunos casos ha llegado a identificarse con elementos negativos de sobrecarga y falta de gestión, con especial incidencia en determinados espacios naturales protegidos como las Reservas de la Biosfera o el Parque Nacional de la Sierra de Guadarrama, así como en destinos patrimoniales.

Estos productos turísticos son los siguientes:

- Los clubes de producto CiclaMadrid y Madrid Enoturismo bajo la forma jurídica de asociación (Asociación CiclaMadrid y Asociación Madrid Rutas del Vino).

- Los productos Patrimonio Mundial en Madrid y Villas de Madrid que en la actualidad se encuentran en proceso de constituirse como entidad jurídica.  
Patrimonio Mundial en Madrid está formado por el Ayuntamiento de San Lorenzo del Escorial, Ayuntamiento de El Escorial, el Ayuntamiento de Alcalá de Henares, el Ayuntamiento de Aranjuez. Dentro de patrimonio Mundial de Madrid se engloba el producto Trenes Históricos (Tren de Felipe II y Tren de la Fresa) y Tren de Cervantes. Por su parte, el producto Villas de Madrid incorpora los municipios de Buitrago del Lozoya, Chinchón, Colmenar de Oreja, Navalcarnero, Nuevo Baztán, Rascafría, Manzanares el Real, Patones de Arriba, San Martín de Valdeiglesias, Torrelaguna o Villarejo de Salvanes.

Además de estos productos, destinos y territorios desarrollan otras iniciativas con diferente alcance e implantación como la marca Madrid Destino Rural.

## 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Esta estrategia se fundamenta en la necesidad de dotar a la Comunidad de Madrid de las herramientas necesarias para liderar el proceso de recuperación y reactivación del sector turístico bajo criterios de sostenibilidad; su visión de lograr ser un modelo de gestión sostenible y cohesionado en su triple dimensión: social, medioambiental y económica.

Con la experiencia generada a partir del escenario turístico desarrollado en los dos últimos años y a partir de la crisis pandémica, el modelo deberá ser diseñado bajo parámetros que permitan una suficiente flexibilidad para adaptarse a la nueva realidad turística. Este reto solo puede conseguirse desarrollando herramientas de planificación estratégica a corto, medio y largo plazo, que permitan conocer y adaptarse a la nueva situación de los mercados turísticos y de los diferentes procesos de desarrollo local en los destinos y territorios, sujeto a las políticas públicas, regionales, nacionales y europeas con las que debe alinearse.

Con esta misma visión, la estrategia debe ser capaz de integrar a los agentes implicados en el ecosistema turístico con una visión transversal de éste, que alcance mayor desarrollo de los sistemas de gobernanza.

Así los principales objetivos se plantean en el siguiente marco de actuación:

1. Conocer la situación actual del turismo de la región, a través de un diagnóstico cuantitativo y cualitativo.
2. Avanzar en la definición e implantación de un modelo de gestión turística sostenible alineada con los ODS, con las directrices europeas (Estrategia de la UE en materia de Turismo Sostenible, Pacto Verde Europeo, Mecanismo de Recuperación y Resiliencia hasta 2026...), y con la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2030.
3. Avanzar en un modelo estratégico flexible adecuado a los posibles escenarios, desde la experiencia adquirida tras la crisis de la COVID-19 con un horizonte 2030.

4. Definir la propuesta de valor de destino de la Comunidad de Madrid en colaboración con la Dirección General de Turismo.
5. Definir y avanzar en una mayor participación de los agentes involucrados en el desarrollo de la actividad turística (tanto a nivel del sector privado como las diferentes administraciones públicas implicadas).
6. Lograr una mayor dinamización y cohesión territorial del destino turístico Comunidad de Madrid y mejorar la competitividad e innovación del sector turístico madrileño.
7. Equilibrar la distribución de los flujos turísticos de la Comunidad de Madrid desde un punto de vista territorial y estacional.
8. Contribuir de manera indirecta a la mejora del tejido productivo a través, de medidas o actuaciones específicas dirigidas a la generación de empleo de calidad, y fijación de la población local, con especial incidencia en las oportunidades de las mujeres en los territorios (emprendedoras), como elementos clave para determinar el arraigo de población en los destinos rurales.
9. Identificar y desarrollar los productos y segmentos estratégicos.
10. Desarrollar y consolidar una metodología de planificación y ejecución estratégica dinámica y flexible que dé respuesta a las necesidades a corto, medio y largo plazo. Establecer la misión y visión del destino en el contexto de las líneas establecidas por la Dirección General de Turismo.

Por otra parte, y en coordinación con la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, la consecución de estos objetivos solo puede llevarse a cabo identificando los ejes, acciones y proyectos estratégicos que se conviertan en las políticas palanca de la estrategia y articulen mediante mecanismos de planificación y seguimiento perfectamente desarrollados, la correcta consecución de los objetivos y metas planteados. Para ello será necesario establecer hitos de cumplimiento e indicadores monitorizados que permitan controlar su ejecución.

## **7. FASES DE DESARROLLO DE LOS TRABAJOS**

La estrategia estará definida por las siguientes fases de trabajo:

### **FASE 1. Análisis y diagnóstico de la situación actual:**

- Estudio del posicionamiento del destino Comunidad de Madrid a escala nacional e internacional.
- Análisis y evolución de las principales variables de oferta y demanda turística del destino Comunidad de Madrid (con un estudio específico del impacto de la pandemia y del proceso de recuperación de la demanda turística.).
- Concreción de la propuesta de valor del destino Comunidad de Madrid en colaboración con la Dirección General de Turismo.

- Análisis del contexto de planificación estratégica (estrategias anteriores de la Dirección General de Turismo, otras estrategias turísticas territoriales y de producto de la Comunidad de Madrid, estrategias de referencia a escala nacional y europea).
- Estudio comparativo de estrategias de sostenibilidad a escala nacional e internacional con el objetivo de identificar buenas prácticas y/o iniciativas de interés asimilables al destino Comunidad de Madrid.
- Identificación de agentes y puesta en marcha del proceso de participación con el sector (mesas de trabajo y/o entrevistas individuales con entidades públicas, asociaciones empresariales, empresas y otros actores del sector turístico madrileño, donde deberán estar representados los destinos, territorios, empresariado y sectores estratégicos de manera equilibrada).
- Proceso de participación con la población local (puesta en marcha y gestión de herramientas de participación, por ejemplo, encuestas o página web o cualquier otra que se considere oportuna con acuerdo de la Dirección General de Turismo).
- Diagnóstico del turismo en la Comunidad de Madrid desde una perspectiva global y en materia de sostenibilidad (análisis DAFO y establecimiento de los principales retos y oportunidades).

## **FASE 2. Formulación de la Estrategia de Sostenibilidad 2030**

- Definición de objetivos, principios, misión y visión de la estrategia.
- Definición de ejes estratégicos y líneas de trabajo de la estrategia.
- Mapa de proyectos y actuaciones de la estrategia.
- Alineamiento de la estrategia turística de la Comunidad de Madrid a los ODS y Taxonomía UE.
- Priorización de los mercados emisores del destino Comunidad de Madrid (a partir del análisis de diferentes variables de mercado).
- Priorización y descripción de cada uno de los proyectos y actuaciones.
- Elaboración plan de acción 2022-2024.

## **FASE 3. Seguimiento de la estrategia y presentación**

- Definición de los mecanismos de gestión y seguimiento de la estrategia.
- Definición y construcción de un sistema de indicadores sostenibilidad turística del destino.
- Cuadro de mando para la evaluación del grado de ejecución y cumplimiento de la estrategia.
- Maquetación profesional del documento final de la Estrategia de sostenibilidad.
- Elaboración de un resumen ejecutivo en formato presentación (castellano e inglés).
- Apoyo a la Dirección General de Turismo en la presentación del plan (elaboración de material de comunicación, infografías, apoyo en la redacción de notas de prensa, presentación pública del proyecto).
- 

## **8. ENTREGABLES DE LOS TRABAJOS A REALIZAR**

La empresa adjudicataria deberá entregar los siguientes documentos:

- a. Documento de análisis y diagnóstico.



- b. Documento de la Estrategia.
- c. Plan de acción para los ejercicios 2022-2024.
- d. Redacción del Código Ético de Turismo de la Comunidad de Madrid.
- e. Resumen ejecutivo.

El documento a se entregará en un plazo máximo de 2 meses desde el inicio del contrato.

Los documentos b, c, d y e deberán ser validados por la Dirección General de Turismo antes de su entrega definitiva al menos 10 días naturales antes de la finalización del contrato. Una vez aprobados se entregará una versión en papel y otra en pdf. El resumen ejecutivo deberá entregarse también en formato ppt abierto.

## 9. RESULTADOS ESPERADOS

Los trabajos resultantes de deberán confluir en el desarrollo de la visión estratégica de turismo sostenible para la Comunidad de Madrid y el Plan de Acción que desarrolle los ejes y acciones que ejerzan de palanca transformadora del modelo turístico regional.

## 10. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS DE OBLIGACIÓN CONTRACTUAL

La entidad adjudicataria deberá disponer de los recursos necesarios (humanos y materiales) para el correcto desarrollo de los trabajos objeto de este contrato, siendo su responsabilidad la relación con el mismo.

El equipo de trabajo técnico compuesto por perfiles profesionales con titulación superior en alguna de las siguientes materias: Dirección de Empresas, Ciencias Económicas, Derecho, Turismo, Marketing, Estadística, sociología o asimilados; y con experiencia especializada en el estudio y elaboración de planes estratégicos vinculados al sector turístico. Asimismo, se designará una persona como directora del equipo que deberá contar con un Máster o Postgrado en: Dirección de Empresas, Ciencias Económicas, Derecho, Turismo, Marketing, Estadística, sociología o asimilados.

## 11. DEDICACIÓN Y DURACIÓN DE LOS TRABAJOS

La dedicación estimada correspondiente a los trabajos será la siguiente para cada bloque y tipo de trabajo:

	DIRECCIÓN	Turismo	Marketing	Sociología y Estadística	Economía
<b>FASE 1.</b> Análisis y diagnóstico de la situación actual	130h	300h	150h	300h	300h
<b>FASE 2.</b> Formulación de la Estrategia de Sostenibilidad 2030	130h	300h	150h	300h	300h
<b>FASE 3.</b> Seguimiento de la estrategia y presentación	100h	200h	392,63h	200h	200h
<b>Total Horas estimadas</b>	360h	800h	692,63h	800h	800h



Los trabajos se extenderán un máximo de 5 meses desde la formalización del contrato con fecha de inicio 1 de noviembre de 2022.

## **12. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, SUPERVISIÓN Y CONFIDENCIALIZADAD DE LOS TRABAJOS**

La entidad adjudicataria designará a una persona responsable tanto de la dirección de los trabajos, como de la interlocución única con la Dirección General de Turismo, así como de la organización del trabajo de éste, calendario laboral, horarios, vacaciones, formación o cualquier otro aspecto relacionado como la resolución de dudas o el control de la calidad de los trabajos antes de ser entregado a la Dirección General de Turismo.

La prestación de los servicios se realizará siempre en las dependencias de la empresa adjudicataria (con la excepción de las reuniones de seguimiento que la Dirección General de Turismo pueda tener con objeto de realizar el seguimiento de los trabajos), quien además aportará el material de oficina y consumible necesario para el funcionamiento del servicio, asumiendo el riesgo de cualquier emergencia.

Asimismo, desarrollará un sistema de seguimiento de trabajos y cronograma que permita la supervisión de los trabajos por parte de la Dirección General de Turismo.

Se deberá garantizar en todo momento la confidencialidad de los trabajos y de la información que en el marco de estos se disponga y desarrolle.

Madrid, en la fecha de la firma,  
LA SUBDIRECTORA GENERAL DE SOSTENIBILIDAD  
Y DESARROLLO TURÍSTICO

Firmado por ARÁNZAZU URBINA  
ÁLVAREZ - 3 [REDACTED] Y el día  
05/07/2022 con un certificado  
emitido por AC CAMERFIRMA FOR  
NATURAL PERSONS - 2016  
Aránzazu Urbina Álvarez