

Universidad Católica "Andrés Bello"  
Vicerrectorado Académico  
Dirección General de los Estudios de Postgrado  
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de Proyectos  
Extensión Guayana

**Trabajo Especial de Grado**  
**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN,**  
**DESARROLLO Y CONTROL DE GESTIÓN TURÍSTICA**  
**EN EL ESTADO BOLÍVAR**

Presentado por:  
Carmen Sofía Sandoval Mata

**Para Optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor  
Álvaro De la Torre

Ciudad Guayana, Agosto de 2005

## INDICE GENERAL

	Pág.
INDICE DE TABLAS .....	IV
INDICE DE FIGURAS.....	V
RESUMEN .....	VI
INTRODUCCIÓN.....	7
<b><u>CAPITULO I</u></b>	
EL PROBLEMA.....	10
Formulacion del Problema.....	15
Sistematizacion del Problema.....	16
Justificación e importancia de la investigación.....	16
Objetivos de la Investigación .....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Alcance .....	18
<b><u>CAPÍTULO II</u></b>	
MARCO METODOLOGICO.....	20
Diseño de la Investigación .....	20
Tipo de Investigación.....	20
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	20
Técnicas para el análisis de datos.....	23
Fases de la investigación.....	24
Operacionalización de los objetivos.....	25

### **CAPÍTULO III**

MARCO TEÓRICO .....	26
Antecedentes de la investigación.....	26
Bases Teóricas .....	29
Bases legales.....	55
Marco Conceptual .....	63

### **CAPÍTULO IV**

DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL ESTADO BOLÍVAR EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL DE GESTIÓN EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS.....	70
--	----

### **CAPÍTULO V**

METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL DE GESTIÓN TURÍSTICA EN EL ESTADO BOLÍVAR.....	78
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	98
CONSIDERACIÓN ÉTICA.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS .....	23
TABLA N° 2: RESUMEN DE LAS ESTADÍSTICAS TURÍSTICAS DEL ESTADO BOLÍVAR, PERIODO 2000 - 2004 .....	75
TABLA N° 3: CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR PERSPECTIVAS DEL DESTINO TURÍSTICO “BOLÍVAR” .....	90
TABLA N° 4: MATRIZ PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS PARA EL DESTINO TURÍSTICO “BOLÍVAR” .....	93

## INDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA N° 1: POLOS DE DESARROLLO TURÍSTICO DE VENEZUELA... 11	
FIGURA N° 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL TURISMO.....72	
FIGURA N° 3: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA VIABILIDAD TURÍSTICA DEL ESTADO BOLÍVAR - PERIODO 2000 - 2004..... 76	
FIGURA N° 4: UBICACIÓN DEL ESTADO BOLÍVAR DENTRO DEL CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO..... 79	
FIGURA N° 5: MAPA ESTRATÉGICO DEL PLAN.....-..... 82	
FIGURA N° 6: VALOR NETO EN EL MERCADO DE UN DESTINO TURÍSTICO ..... 83	
FIGURA N° 7: COMPETITIVIDAD DE LOS COMPONENTES QUE APORTAN VALOR AL TURISTA DEL ESTADO BOLÍVAR..... 85	
FIGURA N° 8: COMPETITIVIDAD DE LOS COMPONENTES QUE REPRESENTAN ESFUERZO PARA EL TURISTA DEL ESTADO BOLÍVAR ..... 86	
FIGURA N° 9: PROCESO PARA LA PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA ECONÓMICA DE LOS PROYECTOS TURÍSTICOS..... 88	
FIGURA N° 10: PROCESO METODOLÓGICO A EMPRENDER PARA LA PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL DE LA GESTIÓN TURÍSTICA DEL ESTADO BOLÍVAR..... 96	
Figura N° 11: ILUSTRACIÓN DE LA DIVERSIDAD DE ATRATIVOS Y RECURSOS DEL ESTADO BOLÍVAR .....98	

# **Diseño de una Metodología para la Planificación, Desarrollo y Control de Gestión Turística en el Estado Bolívar**

Autor: Carmen Sofía Sandoval Mata

Asesor: Álvaro De la Torre

Agosto 2005

## **RESUMEN**

Se analiza el desempeño de la actividad turística en el Estado Bolívar en los últimos cuatro años, en materia de planificación, desarrollo y control de gestión; seguidamente se evalúan los instrumentos y mejores prácticas de las Gerencias Estratégica y de Proyectos, enmarcados principalmente hacia aquellas actividades económicas y sociales; que puedan ser aplicables al sector turístico, y orienten con mayor precisión las estrategias y políticas a emprender por las instituciones públicas y privadas; con el fin último de proponer una metodología para la planificación y evaluación del turismo estatal, que permita consolidar el desarrollo de la gestión turística en el corto, mediano y largo plazo y articular a la red actores turísticos desde las dimensiones propias de la entidad. La estructura que sirve de guía para la investigación se define como diseño no experimental, de tipo descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible.

Descriptores: Planificación, Desarrollo, Control, Turismo, Metodología, Herramientas, Estado.

## INTRODUCCIÓN

Al sector turístico en el ámbito nacional se le ha definido como importancia económica y social, sobretodo en las áreas consideradas como polos de desarrollo turístico, como es el caso del Estado Bolívar, dado sus atractivos naturales, culturales e históricos de primera jerarquía; por lo cual en los últimos tiempos las instituciones públicas y privadas relacionadas con el sector, se avoquen a emprender acciones en este sentido.

En relación con lo antes mencionado, la necesidad de planificar y controlar la gestión turística en el Estado Bolívar, ha llevado a que los actores involucrados con el sector utilicen herramientas y modelos de gestión relacionados con la gerencia estratégica. Aún cuando se ha utilizado el método de la planificación estratégica, el sector turístico estatal, en los últimos cuatro años, no ha tenido el comportamiento programado y esperado en los planes de desarrollo elaborados por los Entes Rectores del turismo Estatal y nacional, pues el bajo movimiento turístico internacional, estacionalidad y el poco desarrollo de infraestructuras de apoyo al turismo tienden a ser uno de los problemas que afectan e inciden en la conformación de una estructura económica sólida, que permita el incremento de las inversiones y la creación de empleos, a través del turismo y la recreación.

El propósito fundamental de la investigación, es analizar el desempeño de la actividad turística en el Estado Bolívar en los últimos cuatro años, en materia de Planificación, Desarrollo y Control de la gestión; con miras a proponer una metodología para la planificación, desarrollo y evaluación del turismo estatal, utilizando las mejores prácticas de las Gerencias Estratégica y de Proyectos, que permita orientar así, con mayor precisión las estrategias y

políticas que fortalezcan el desenvolvimiento futuro del sector, desde las dimensiones propias del Estado.

El enfoque teórico asumido se encuentra basado en la peculiaridad de que Bolívar, es el Estado con la mayor biodiversidad del país, por lo que se hace necesario su debida gestión sostenible, con el compromiso de todos los actores involucrados para las generaciones futuras y una oferta de atractivos culturales entre los que se destacan las tradiciones musicales y artísticas y realizaciones técnicas que complementan el valor escénico de esta región, que deben ser aprovechadas bajo un enfoque ecoturístico, que requieren de un manejo sostenible del sector.

Tomando en consideración las mejores prácticas en gerencia estratégica y de proyectos, las cuáles proveen de herramientas y métodos prácticos para la planificación, desarrollo y control de proyectos y actividades económicas, estableciendo una clara división de tareas, actividades, proyectos, programas y recursos institucionales para lograr concretar un plan integrado entre la red de instituciones privadas y públicas, comunidades y organismo no gubernamentales; dado que la planeación y control de la actividad turística tiene carácter Estatal y Nacional y su ejecución y desarrollo será fundamentalmente descentralizada y con preeminencia de la participación privada y de las comunidades organizadas

La realización del estudio surgió de la premisa que una efectiva planificación y control de la actividad turística, mediante el aprovechamiento eficiente de las oportunidades y ventajas locales; permitiría lograr mejores resultados económicos, sociales y culturales; y a su vez, promover un territorio integrado con inmersas oportunidades para desarrollar proyectos aguas abajo de la actividad turística.

La presente investigación se estructura en cinco (5) capítulos que comprenden:

El Capítulo I “**El problema de la investigación**”, que contiene, la formulación del problema, la sistematización del problema, justificación, objetivos de la investigación, alcance y limitaciones.

El Capítulo II “**Marco Metodológico**”, que contiene, el diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas para el análisis de datos, fases de la investigación y operacionalización de los objetivos.

El Capítulo III “**Marco Teórico**” contiene, los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y marco conceptual.

El Capítulo IV “**Desempeño de la Actividad Turística en el Estado Bolívar en materia de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión en los Últimos Cuatro Años**” contiene, un diagnóstico estratégico del turismo en el Estado Bolívar.

El Capítulo V “**Metodología para la planificación, desarrollo y control de gestión turística en el estado bolívar**” desarrolla la propuesta metodológica, utilizando las mejores prácticas en gerencia estratégica y de proyectos.

Se complementa esta estructura con el cronograma de actividades, consideración ética y referencias bibliográficas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La actividad turística a nivel mundial se ha caracterizado por ser uno de los sectores económicos con mayor desarrollo y crecimiento sostenido en los últimos veinte años. Venezuela, a pesar de estar caracterizado por una gama de recursos sociales, ambientales, culturales, técnicos y humanos no ha logrado ubicarse dentro de esta tendencia de crecimiento mundial, bien sea porque en los últimos tiempos no se ha otorgado la prioridad, ni los recursos económicos necesarios para un desarrollo sustentado de la actividad o por que los planes de desarrollo y programas y proyectos emprendidos no han sido considerados bajo el contexto real del País y de su idiosincrasia política, económica y social, sino emulando principalmente modelos de gestión pública de otras latitudes muy distintas a la Venezolana.

La mayoría de los Estados Venezolanos disponen de un inventario de atractivos turísticos que poseen suficientes fortalezas para atraer corrientes turísticas nacionales e internacionales, que pareciera imprimirles cierta ventaja competitiva frente destinos turísticos internacionales; no obstante, como se ha evidenciado en los diversos estudios técnicos, económicos y de competitividad sobre el sector a lo largo de los últimos diez años (Corpoturismo, 1996; Viceministerio de Turismo, 1999; Briceño, 2000; THR, 2001; Corporación de Turismo del Estado Bolívar, 2001 y 2002; CONAPRI, 2003; Francés, 2004), ha quedado evidenciado que no resulta suficiente contar con inventario de atractivos que en algunos casos son únicos en el

mundo, sino que es necesario tener la voluntad, capacidad y recursos necesarios para transformar ese inventario en atractivos con fortalezas y servicios capaces de atraer y satisfacer las tendencias actuales y futuras del mercado turístico; lo cual se traduce en la realidad con la implementación y control de planes, programas y proyectos de desarrollo cónsonos con las realidades de cada Estado y con los recursos humanos y técnicos necesarios para emprenderlos; por supuesto sin olvidar el tema de la voluntad política y económica para ejecutarlos.

El Producto Turístico Venezolano actualmente está siendo planificado y comercializado por el Viceministerio de Turismo con base a siete Polos de Desarrollo Turístico (PDT). (Figura N° 1)

**Figura N° 1**  
**Polos de desarrollos turísticos de Venezuela**



Fuente: Plan de Nacional Estratégico de Turismo de Venezuela. 2003 - 2007

De acuerdo a las investigaciones y estudios, realizados por el investigador, de la realidad actual del Turismo Venezolano para el 2004, se ha podido determinar que posiblemente su desarrollo y crecimiento sustentado ha estado marcado principalmente por las siguientes causas:

1. La situación Socio-Política del País.
2. La alta inseguridad personal y de los bienes.
3. La inexistencia de políticas turísticas claras, coherentes y consecuentes.
4. La carencia de Planes de Desarrollo Turísticos Sustentados en el corto, mediano y largo plazo.
5. La inexistencia de Planes de Gestión Turística.
6. La alta y grave deficiencia del liderazgo Turístico Nacional.
7. El predominio del proceso político frente al proceso técnico.
8. La inexistencia de un sistema de monitoreo y control de la gestión y desarrollo turístico.

Las causas antes citadas han manifestado los siguientes efectos:

1. Recesión y estancamiento de la actividad Turística Nacional.
2. Alta inseguridad en la estadía del Visitante y el Turista potencial.
3. Desestímulo del Turismo Interno y el Receptivo.
4. Bajo impacto de la Promoción e Inversión Turística en el País.
5. Confusión en la direccionalidad del Sector Turístico Nacional.
6. El sector turismo sin prioridad dentro de las políticas y planes de desarrollo Nacional.

Dado que en los actuales momentos todos los Gobiernos y líderes mundiales se encuentran preocupados por los tres más graves problemas que agobian al mundo: el HAMBRE; la POBREZA; y el AMBIENTE; la búsqueda

de la adecuada solución a través de una actividad económica que pudiera solventarlos al mismo tiempo, se ha convertido en una necesidad prioritaria, por lo cual considerando la realidad turística Venezolana estudiada por el investigador durante el año 2004, se ha considerado necesario el emprendimiento de las siguientes acciones en el ámbito nacional y estatal:

1. Que los Órganos Rectores de la planificación y Promoción Turística coordinen y lidericen un proceso técnico, apegado a la realidad Venezolana.
2. Elaboración URGENTE del Plan Estratégico alternativo para “El Turismo Nacional en tiempos de crisis”.
3. Determinación y priorización de los Nudos Críticos del Turismo Interno y Receptivo.
4. Involucramiento y compromiso del sector público Local, Estatal, Regional y Nacional de implementar acciones tendentes para planificar, desarrollar y evaluar la actividad turística.

Es por este motivo, que a pesar de las características que predominan en Venezuela y por ende en la mayoría de los Estados, Bolívar como uno de los principales polos de desarrollo turístico del País, desde el año 2000 ha emprendido una gestión turística regida por el Plan de Desarrollo Turístico del Estado, periodo 2000 – 2004, lo cual ha permitido que el porcentaje de las propuestas y proyectos de inversión en el área de alojamiento se hayan incrementado en los últimos años pero, no ha sido constante en lo relacionado con las acciones promoción, capacitación, supervisión y control turístico, lo cual se evidencia a través de los indicadores de control de gestión que lleva a cabo el Ejecutivo Estatal y Nacional. A pesar de esta situación, de acuerdo a la información estadística del Viceministerio de Turismo durante los años 2000, 2001, 2002 y 2003, escasamente se ha mantenido como uno de los dos destinos nacionales más activos.

Ello pudiese estar marcado por la tendencia turística a nivel internacional de dirigir corrientes turísticas hacia los destinos fundamentalmente desarrollándose bajo el concepto de Sostenibilidad y Ecoturismo, que de acuerdo al Estudio de Marketing Turístico de Venezuela contratado por INATUR, (THR, 2001) arrojó “que una de las más fuertes potencialidades de nuestro País es el Turismo de naturaleza. Localizada en nuestra Región Guayana y conformada por los Estados Amazonas, Delta Amacuro y Bolívar”, su producto predominante el ECOTURISMO coloca a la Entidad a la cabeza de las ofertas nacionales; sin embargo, nuestro Estado, comparativamente, tiene una insoslayable responsabilidad con la sociedad local y nacional dado que a partir del 2003, la punta de lanza de la comercialización turística venezolana ha sido el ECOTURISMO y el MULTI DESTINO, su complemento de oferta, y de la Región el Estado que en últimos años se ha preparado para enfrentar estos nuevos retos ha sido Bolívar.

El ECOTURISMO es una de las más prósperas connotaciones del sector Económico del Turismo, con crecimiento mundial interanual del 15%, su proceso se fundamenta en el aprovechamiento sostenible del Ambiente y la Cultura Local, con la participación de los actores sociales y locales generar bienestar económico, con bajo impacto ambiental a través de la adecuadas reglamentaciones y la utilización de tecnología de punta no contaminante.

Los planes y programas de desarrollo turístico llevados a cabo por la Corporación de Turismo y la Gobernación del Estado Bolívar, se han enfocado en lograr la integración entre los representantes del sector privado, los diversos entes regionales y la comunidad organizada, a fin de establecer y crear rutas turísticas para lograr la consecución de negocios, paquetes y programas turísticos que generen valor agregado a la actividad en la zona; no obstante a pesar de contar con los recursos técnicos y turísticos necesarios aún no se ha

podido dar el paso fundamental para relanzar definitivamente el sector en la Entidad, avanzando y retrocediendo constantemente en lo que a gestión turística se refiere, marcado principalmente por un inexistente un Modelo de Gestión Turística que sistematice y oriente todo lo relacionado con el Proceso Gerencial de Planificar, Desarrollar y Evaluar la actividad turística Estatal, no solamente desde el ámbito de la Gobernación, sino también desde las Municipalidades, Sector Privado, Sector Mixto y Comunidad en General; fundamentado no solamente en una guía para el desarrollo de un Plan a nivel estratégico, sino también en guías para el desarrollo y evaluación de Planes y Programas específicos.

### **Formulación del Problema**

El problema de la presente investigación se contextualiza sobre la necesidad de contar, en el Estado Bolívar, con una metodología que permita sistematizar la experiencia turística en la Entidad y estudiar las perspectivas del entorno y clientes en que está inmerso el sector, para la formulación de un Plan Estratégico de desarrollo concreto y que sirva de marco al control de gestión de la actividad en el ámbito estatal, utilizando para su definición las mejores prácticas e instrumentos de la Gerencia de Proyectos y de la Gerencia Estratégica.

En relación con lo antes expuesto, la investigación se centrará en la siguiente interrogante; ¿Cuáles serán las herramientas e instrumentos metodológicos que debe contener el Proceso de Planificación, Desarrollo y Control de gestión de la actividad turística en el Estado Bolívar?

## **Sistematización del Problema**

La precisión de los aspectos que se encuentran implícitos como dimensiones específicas del problema de esta investigación, se logrará a través de la sistematización de los mismos, mediante las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los instrumentos y/o mejores prácticas que deban ser consideradas en la planificación, desarrollo y control de actividades económicas y sociales Estadales, aplicables al sector turístico?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento real de la actividad turística en el Estado Bolívar en los últimos cuatro años, en materia de Planificación, Desarrollo y Control que ha caracterizado a la gestión?
- ¿Qué instrumentos y procesos de planificación estratégica y gerencia de proyectos deben ser utilizados para diseñar una metodología de Planificación, Desarrollo y Control, aplicable al Estado Bolívar?

## **Justificación e Importancia de la Investigación**

El ente rector del turismo Estadal en su deseo de convertir a la Entidad como un verdadero destino turístico, procura que sus visitantes hagan uso racional y sustentado de los recursos históricos, culturales y naturales, además de estimular y asesorar el desarrollo de nuevas iniciativas turísticas, en aras de consolidarlo como uno de los principales destinos ecoturísticos del País; no obstante, a pesar de la capacidad técnica y turística de la institución y estrategias emprendidas, el desarrollo turístico no ha sido constante, sustentado en el tiempo, ni ha generado los beneficios económicos y sociales planificados y esperados.

Motivado por dicha problemática, la realización del presente estudio representa un aporte desde el punto de vista metodológico y práctico sobre la importancia de contar con un instrumento de planificación, desarrollo y control de la actividad turística estatal, como opción para diversificar la economía estatal y como guía para conformar un modelo de desarrollo sostenible que aporte a Venezuela, los instrumentos y mejores prácticas para reorientar el desarrollo económico nacional, a través de la promoción, estímulo, planificación y constante del sector turístico.

Desde este enfoque, es importante destacar que los modelos de desarrollo exitosos en el ámbito mundial, se fundamentan en la diversificación de las economías y en la aplicación de instrumentos o modelos modernos de planificación estratégica y evaluación por indicadores, que vincule al sector a evaluar con el resto de los sectores existente en la Nación y se consideren toda la cadena de agregación de valor. Asimismo, impulsándolo con proyectos novedosos y de tercera generación que conviertan a sus destinos turísticos en atractivos de primera jerarquía internacional.

En este marco de ideas, la investigación aborda los aspectos referentes a la generación de beneficios económicos y financieros, variables político-institucionales, socioculturales y ambientales que se encuentran inmersas en el desarrollo turístico Estatal. Estos aspectos se complementan con el análisis de la capacidad de recursos humanos técnicos existentes en el ámbito estatal y las ventajas competitivas en materia de accesibilidad, ubicación y tecnológica, además de la riqueza en materia de recursos naturales.

Adicionalmente, la investigación que se presenta sirve de base a otros investigadores en el área gerencial y turística, que requieran material de consulta bibliográfica, así como al Sistema Turístico Estatal y Nacional para

la aplicación de los instrumentos a definir o utilización de los análisis que arroje la investigación.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

- Proponer una metodología para la planificación, desarrollo y evaluación de la actividad turística en el Estado Bolívar, utilizando las mejores prácticas de las Gerencias Estratégicas y de Proyectos.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer los instrumentos y/o mejores prácticas que deban ser considerados en la planificación, desarrollo y control de actividades económicas y sociales Estadales, aplicables al sector turístico.
- Analizar el desempeño de la actividad turística en el Estado Bolívar en los últimos cuatro años, en materia de Planificación, Desarrollo y Control de la gestión.
- Diseñar una metodología que oriente el proceso de Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística estatal, aplicable en el Estado Bolívar.

### **Alcance de la investigación**

Es importante destacar que este estudio comprende la evaluación de la experiencia turística en la Entidad y el análisis de las perspectivas del entorno y clientes en que está inmerso el sector, concretamente en las consideraciones inherentes a la planificación, desarrollo y control de la gestión

turística estatal, conjuntamente con los procesos de articulación explicados hasta ahora y los mecanismos institucionales llevados a cabo para gerenciar el turismo estatal, que permitan proponer una metodología para el proceso de planificación, desarrollo y control de gestión aplicable a la actividad turística. A tales efectos, las herramientas de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del PMI, específicamente en las áreas de conocimiento de la Dirección de Integración del Proyecto y la Dirección de Plazos del Proyecto y las Perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral, son las herramientas más válidas para orientar la definición de la metodología.

## **CAPITULO II**

### **MARCO METOLÓGICO**

#### **Diseño de la Investigación**

Dentro de este proceso de investigación se hace necesario establecer una estructura coherente, un plan específico que sirva de guía en el desarrollo de cada una de las fases dirigidas al logro de los objetivos trazados. Esta estructura planificada se define como diseño; ubicándose en No-Experimental, para esta investigación.

Según Hernández, R. (1995) los diseños No-Experimentales “se abocan al estudio de un fenómeno sin crear condiciones especiales, ni instrumentar la manipulación de variables independientes para verificar los efectos de las mismas en una dependiente” (p. 85). Esta investigación se desarrolló a través de un proceso organizado, en el cual los datos de las variables de estudio, se recogen en el ámbito del Estado Bolívar, mediante la revisión de toda documentación relacionada con la planificación, desarrollo y control del turismo en los últimos cuatro años y la utilización de las mejores prácticas en gerencia de proyectos para analizar su comportamiento.

#### **Tipo de Investigación**

El estudio estará referido a un problema de gerencia de proyectos en el ámbito turístico; pues, en primer lugar, se realiza un análisis del desempeño de la actividad turística, específicamente en los procesos de planificación,

desarrollo y control, en el Estado Bolívar en los últimos cuatro años y su incidencia en la generación de beneficios económicos y sociales de la Entidad y, en segundo lugar, proponer una metodología que oriente el proceso de Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística estatal, aplicable en el Estado.

Por tanto, esta investigación es descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible. La primera parte se abocó a recopilar los datos relacionados con las variables objeto de investigación, con la intención de hacer el análisis pertinente. La segunda etapa, consistió en la formulación de una metodología, utilizando las mejores prácticas en la gerencia de proyectos y gerencia estratégica, que oriente el proceso de planificación, desarrollo y control de la actividad turística estatal.

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos**

Como técnica para la recolección de los datos en la investigación se cumplirán una serie de etapas y consideraciones que permitan tener una visión más clara y precisa para la elaboración de la metodología que oriente el proceso de Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística estatal, aplicable en el Estado Bolívar.

Las técnicas para la recolección de la información serán la observación directa en dos modalidades: documental y participante, y la entrevista.

De acuerdo a lo señalado por Méndez, C (1999) la observación directa “es el proceso mediante el cual perciben deliberadamente ciertos

rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se requiere investigar”. (p. 99)

La investigación se sustentará en la observación, dado que permitirá obtener la información referente a los conocimientos técnicos y operativos relacionados con el proceso de planificación, seguimiento y control de la actividad turística en el Estado Bolívar, llevados a cabo por la Corporación de Turismo del Estado Bolívar, Unidades de Turismo Municipales y Viceministerio de Turismo.

La observación participativa, se sustenta en la toma de información directa en el lugar de los hechos, dado que la investigadora ha fungido como Gerente de Planificación de la Corporación de Turismo del Estado Bolívar, en los últimos cuatro años, siendo una fuente primera para la obtención de la información.

La otra técnica utilizada fue la entrevista, la cual según Bisquerra (1989) la define como “...Una técnica recomendable para la obtención de información, es un dialogo intencional orientado hacia unos objetivos, puede cumplir diversas funciones, diagnóstica, orienta, terapéutica e investiga”. (p. 166)

La entrevista no estructurada, permitirá conseguir información más detallada y de alta calidad, permitiendo la búsqueda de datos trazados y en profundizar en aquellos puntos de interés para la investigación, ya que son los mismos actores involucrados en la actividad turística estatal quienes proporcionarán datos importantes del área a investigar.

La entrevista se basará en la utilización de una propuesta metodológica para la Identificación y Análisis de los procesos relacionados con la Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística en el Estado Bolívar, de acuerdo a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Project Management Body of Knowledge, PMBOK), específicamente en las áreas de conocimiento de Integración del Proyecto y de Plazos del Proyecto.

La propuesta será diseñada con el objeto de diagnosticar la situación actual de la actividad turística respecto a las mejores prácticas en el desarrollo de la gerencia de proyectos. En segundo término, permitirá identificar los elementos primordiales que debe contener una metodología que oriente el proceso de Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística estatal, aplicable en el Estado Bolívar.

El instrumento se aplicará a los gerentes relacionados con los procesos a analizar, de la actividad turística en el Estado, y a investigadores en el área turística y de gerencia de estratégica del ámbito estatal y nacional.

### **Técnicas para el Análisis de Datos**

En la investigación se utilizarán los métodos de análisis de contenidos cuantitativos y cualitativos para analizar los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista y la observación participativa. Este análisis de contenido, de acuerdo a Arias, F. (1999) “es la técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas” (p. 77).

En lo que respecta al análisis cuantitativo, el mismo se utilizará para el proceso de datos obtenidos del instrumento de recolección de datos y la realización de cálculos que permitan la evaluación del desempeño de la actividad turística en el Estado Bolívar en los últimos cuatro años.

El análisis cualitativo permitirá identificar e interpretar los datos en relación con sus características y cualidades, y posteriormente proceder al análisis de los procesos de planificación, desarrollo y control que han caracterizado la actividad turística.

### **Fases de la investigación**

Las fases para desarrollar la investigación serán:

- Revisión Bibliográfica y Documental.
- Observación, Diagnóstico y Sistematización de la información.
- Escogencia de las herramientas y mejores prácticas del área de Gerencia de Proyectos y Gerencia Estratégica que orientarán la investigación.
- Elaboración del Instrumento de Recolección de Datos.
- Aplicación de la entrevista estructurada.
- Procesamiento y Análisis de Resultados.
- Conclusiones del Análisis.
- Análisis y selección de las herramientas de Gerencia Estratégica y Gerencia de Proyectos aplicables para en la planificación, desarrollo y control de la actividad turística del Estado Bolívar.
- Diseño de la Propuesta Metodológica.
- Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones.

## Operacionalización de los Objetivos

En base a establecido por Sabino (1992), “Consiste en hacer operativos, es decir manejables, posibles de trabajar con ellos, a los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar”. (p. 101).

Para la presente investigación se diseñó un esquema en donde se especifican los elementos que intervinieron en el desarrollo de la operatividad de los objetivos a alcanzar y establecidos en el Capítulo I.

**Tabla Nº 1 Operacionalización de los objetivos**

<b>Objetivo General:</b> Proponer una metodología para la planificación, desarrollo y evaluación de la actividad turística en el Estado Bolívar.				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORE(S)</b>	<b>INSTRUMENTO(S)</b>
Conocer los instrumentos y/o mejores prácticas que deban ser considerados en la definición de una metodología para la planificación, desarrollo y control de actividades económicas y sociales Estadales, aplicables al sector turístico.	Procesos Modelos Prácticas	Instrumentos y mejores prácticas a utilizar para la planificación desarrollo y control de actividades económicas y sociales.	Metodologías Herramientas	Técnica: Revisión documental.  Instrumento: Entrevista. Guías.
Analizar el desempeño de la actividad turística en el Estado Bolívar en los últimos cuatro años, en materia de Planificación, Desarrollo y Control de Gestión.	Posicionamiento Estratégico Procesos	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas, Comportamiento Estratégico de la actividad turística en el Estado Bolívar.	- Variables cualitativas del comportamiento turístico en el Estado Bolívar. - Variables cuantitativas del desempeño de la actividad turística en el Estado Bolívar. - Nivel de satisfacción turística existente en el Estado Bolívar. - Planes. - Normas. - Metodologías.	Técnica: Observación directa. Revisión documental.  Instrumento: Fichas. Entrevista. Formas instructivos e
Diseñar una metodología que oriente el proceso de Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística estatal, aplicables en el Estado Bolívar.	Fases. Elementos	Fases y/o elementos que puedan conformar una Metodología que oriente el Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística estatal.	- Alcance, plazos, coste y calidad. - Necesidades y expectativas de las diferentes entidades. - Perspectivas.	Técnica: Observación directa.  Instrumento: Fichas. Guías.

Diseño: La investigadora (2005)

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Entre los antecedentes del ámbito internacional relacionados con esta investigación, se encuentra el documento elaborado por la Organización Mundial de Turismo, (OMT: 2001), España, titulado La Cuenta Satélite de Turismo (CST: Pasado, presente y futuros desarrollos).

Dentro de las consideraciones abordadas en dicho documento se destaca que debe existir una integración entre los procesos de planificación y de control relacionados con el turismo con un sistema estadístico, dado que se debería entender, como aquella parte del Sistema General de Estadística que proporciona información estadística fiable, consistente y apropiada sobre la estructura socioeconómica y el desarrollo del turismo, integrado dentro de las estadísticas económicas y sociales relacionadas con otros campos, en diferentes niveles territoriales (estatal, infra-estatal e internacional).

El documento citado guarda relación con la investigación dado que para poder planificar, desarrollar y controlar una gestión de un destino turístico en particular se debe establecer un sistema de indicadores y estadísticas que faciliten y guíen el proceso, que permitan identificar, medir, pronosticar y controlar todos los factores relacionados con el sector, en aras de formular propuestas y proyectos ajustados a la realidad turística.

Por otra parte, en el estudio denominado Manual de Planificación de Turismo Rural y elaborado por el Instituto de Estudios Turísticos (1994), se aborda que el desarrollo del producto turístico nacional, basado en la relación del turista con el medio natural, sin duda se debe fundamentar en la rica naturaleza que se posee y en la serie de condiciones sociopolíticas que caracterizan al destino turístico.

Este planteamiento evidencia que cualquier investigación, planificación y desarrollo destino turístico debe enmarcarse en las potenciales del área y en la consideración del entorno y de las variables externas que influyen en el sector. Dicho estudio arroja conclusiones de interés para la investigación realizada dado que se desprenden un conjunto de aspectos que se relacionan con el objeto de esta investigación. En primer lugar, aborda los aspectos relacionados con la planificación y el desarrollo turístico; y en segundo refuerza el enfoque del análisis del entorno del sector.

En el contexto Nacional, el Libro Turismo 2020, publicado por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (1998), donde Frank Briceño Fortique compila las ponencias del Foro Turismo 2020, ofrece una contribución para la discusión, análisis y definición de una agenda para el turismo, con el objeto de consolidar su posición y aporte al desarrollo nacional en los primeros 20 años de este milenio, con una visión 20/20, para una excelencia 20/20.

La relación con esta investigación radica en la filosofía de acción expresada por parte del Autor, de que ninguna planificación y desarrollo de un destino turístico debe estar desligada de su significación económica, contenido social y dimensión política, dado que se estaría desperdiciando una herramienta de desarrollo integral.

Dicho enfoque evidencia, que cualquier acción que se emprenda sobre la actividad turística debe contener un alto contenido social, económico y político, ya que es la actividad que alcanza a más lugares e involucra a más personas, tanto en la prestación como en su ejercicio.

Otra investigación relacionada con la temática en estudio, se encuentra representada en el trabajo presentado por Antonio Francés (2003) titulado: Turismo Competitividad y Estrategia. Planes de desarrollo de destinos turísticos con el Cuadro de Mando Integral.

El estudio de Francés (op. cit) se plantea la necesidad de diversificar la economía del país y crear empleo lo hace cada vez más perentorio. Para ello se requieren nuevas herramientas de análisis y de gestión. Las herramientas de la competitividad y de formulación de estrategias con el Cuadro de Mando Integral están entre los adelantos del campo de la gerencia que resultan de mayor utilidad, sobretodo en destinos turísticos.

Los resultados del estudio permiten concluir que a través de las buenas prácticas y/o estrategias gerenciales modernas se pueden plantear herramientas de análisis, competitividad y estrategia para impulsar el crecimiento y optimización del aprovechamiento turístico de Venezuela, relacionadas con la temática y propósito de esta investigación. En primer lugar, el turismo es una de las actividades económicas que mayor crecimiento sostenido ha experimentado en las últimas décadas en el mundo. En segundo lugar, Venezuela cuenta con los elementos básicos para un desarrollo significativo del sector turístico, y aunque hasta ahora ha tenido una relativa prioridad, con la creación del Ministerio de Turismo, se busca darle mayor relevancia.

El trabajo realizado por Rodríguez (1997) denominado: El Turismo como Estrategia de Desarrollo Local; se enfoca en un análisis comparativo de las perspectivas del turismo como factor de impulso de desarrollo económico y social de los destinos con vocación. Por lo cual, el autor utilizó datos relacionadas con la actividad turística y particularidades de pueblos y ciudades de Venezuela y del resto de América Latina.

De las consideraciones abordadas en el referido trabajo investigativo, el autor concluye que para el desarrollo de proyectos turísticos locales, es vital que la planificación se lleve a cabo en forma concertada entre la sociedad civil, empresarios y gobierno; manteniendo permanentemente procesos de auto-evaluación, a objeto de diagnosticar el posicionamiento estratégico, para la reconducción de la planificación.

Dicho estudio refuerza la necesidad de disponer en los modelos, gestiones o planes de desarrollo turístico la integración de todos los sectores involucrados con la actividad, dicho proceso de integración deben involucrarse las comunidades las empresas turísticas, las empresas de apoyo al turismo y las infraestructuras económicas; en todas sus fases como proceso, producto y ejecución, en aras de que las gestiones en los destinos turísticos se realizan de acuerdo a enfoques de desarrollos sostenibles.

### **Bases Teóricas**

En el desarrollo de las bases teóricas de la investigación se abordan una serie de tópicos y teorías relacionadas con la temática de la investigación. Los aspectos considerados se relacionan con el desempeño de la planificación, desarrollo y evaluación de la actividad turística, las mejores prácticas en

gerencia de proyectos, planificación y evaluación de desempeño y la articulación del sector turístico con otros sectores de económicos, sociales y políticos.

### **Desarrollo Gerencial y Gerencia Estratégica**

La Gerencia Estratégica parte de un pensamiento estratégico que se vale de conceptos, métodos y herramientas, como base para el proceso de gerenciar empresas, instituciones, proyectos y/o programas. Producto de la aplicación de un sistema y un estilo de gestión, de acuerdo a Serna (1997) es “una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros en su misión, su visión y sus objetivos. Listos para enfrentar el cambio, para anticipar las estrategias. Esta será una cultura estratégica que se consolidará en el desarrollo del Plan Estratégico”.

En base a lo expresado por el autor, la definición de estrategias permitirá determinar definir las acciones necesarias para lograr o alcanzar los objetivos que se planteen a nivel de negocios, prestación de servicios o proyectos; en aras flexibilizar los procesos y orientadas al mercadeo y al cliente.

Es por ello, que el análisis del comportamiento estratégico de una empresa se logra a través del abordaje e indagación de diversos aspectos relacionados con el contexto interno e externo de la misma, tomando como referencia la Planeación Estratégica, siendo definida por Serna (1997) como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.17)

La información suministrada sobre la posición estratégica de una empresa permitirá entonces planificar su crecimiento sostenible a futuro, basado principalmente en un diagnóstico situacional o posicionamiento estratégico; aunque en los últimos diez años, la gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Este sólo tiene sentido si se limita a indicar metas, medios y estrategias generales y a preparar la organización para enfrentar las situaciones diversas e inesperadas que se pudieran presentar.

Todo el personal de una organización, por otra parte, está de alguna forma involucrado o afectado por los cambios que se generan en los procesos de adaptación de la empresa; es más fácil obtener conductas y respuestas de la gente que favorezcan la gestión exitosa de estas adaptaciones, si conocen el rumbo por el que se dirige la organización; para ello, es necesario, no solamente contar con planificadores o gerentes estratégicos, sino también que éstos asuman, como parte de su trabajo, lograr que la gente se alinee con el logro de los objetivos que requiere la empresa para ser competitiva, lo cual requiere del desarrollo de un pensamiento estratégico de todo el personal de la empresa. La velocidad de los cambios en el entorno obliga a los directivos a redefinir permanentemente el rol que deben jugar en sus organizaciones, así como el valor que aporta el personal a los objetivos estratégicos de las empresas

La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico; dado que éste sólo tiene sentido si se limita a indicar metas, medios y estrategias generales y a preparar la organización para superar las situaciones diversas e inesperadas que ella podrá encontrar. Los gerentes - públicos y privados- deberán estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades.

La construcción y uso de escenarios alternativos se ha transformado en técnica indispensable para la orientación general de la actividad de las organizaciones. Estas deben proveerse de los medios que las habiliten para coexistir y aprovechar las diversas situaciones que puedan presentarse. La construcción de dichos escenarios se fundamenta en la planificación estratégica, de acuerdo a Francés (2001) “es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”. (p. 29)

Para la construcción de escenarios, en planificación estratégica, se debe haber definido la posición de la empresa en frente a los objetivos a alcanzar, para hacer esta evaluación es conveniente realizar un diagnóstico estratégico que nos permita identificar las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de la empresa respecto de ese objetivo, por lo cual Francés (2001) señala:

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia. La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otra parte, la estrategia ejecutada se alimenta también de la estrategia emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada. (p. 29)

La herramienta usual para realizar este análisis se conoce con el nombre de matriz FODA o DOFA, el cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Es así como, las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que se evalúan como capacidades positivas que ayudarán a lograr el objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que dificultan su logro. Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre la organización positiva o negativamente. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Por el contrario, las “amenazas” son condiciones externas, que pudieran afectarla negativamente.

Para el análisis FODA o DOFA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara, resumido por diversos autores de la siguiente forma:

	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
<b>Evaluación interna</b>	_ _ _ Fortalezas	_ _ _ Debilidades
<b>Evaluación externa</b>	_ _ _ Oportunidades	_ _ _ Amenazas

Los resultados de este diagnóstico o evaluación estratégica permitirán apreciar mejor la situación de la organización respecto del objetivo, así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas.

Por otra parte, el éxito de una gerencia estratégica en una organización depende de su capacidad para que sus recursos humanos participen en el planeamiento estratégico de la misma; definan su propia estrategia consistente con la estrategia del negocio; desarrollen sus programas en concordancia con su propia estrategia; tengan una de excelencia profesional y modelo de rol de la línea y demás áreas funcionales de la empresa;

respalden, difundan y auditen el marco valorativo de la organización, dado que constituye el propósito más importante en todos los enfoques que se han dado en la filosofía de calidad total, sea cual fuese su autor; partiendo de análisis sistémicos y habilidades para conceptualizar y plasmar un plan estratégico coherente, realizable y con posibilidades de éxito

### **El Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Plan Estratégico es letra muerta si no va acompañado de un plan táctico que permita lograr que quienes lo llevan a la práctica realicen eficiente y eficazmente el trabajo que de ellos se demanda, por ello es necesario para buen plan estratégico una la coordinación interna de las personas que se encargan de su ejecución y materialización en resultados. Es necesario la identificación de las interrelaciones y de los objetivos y metas que se deben establecer (causa-efecto) y de la delimitación de los encargados de elaborarlo.

Dada la globalización en el mundo de los negocios, en los últimos veinte años, las organizaciones han tenido que utilizar herramientas modernas y competitivas gerenciales de planificación y medición, para mejorar sustancialmente y de forma sostenida sus resultados operacionales y financieros. Dichas herramientas, por un lado, deben permitir identificar las estrategias que se deben emprender para lograr la visión de la organización (un alto desempeño), y por el otro expresarlas en objetivos específicos cuyo logro sea cuantificable y medible, a través de un conjunto de indicadores de desempeño de la Organización. El Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una de las herramientas para la integración de los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del Desempeño de la Organización.

Los pasos del proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral son resumidos y adaptados por la Investigadora, a las actividades turísticas de una Entidad Federal, tomando en consideración lo señalado por Göran, Roy y Wetter (2002):

1. Describir el desarrollo del sector turístico en el Estado.
2. Establecer/confirmar la visión del sector turístico en el Estado.
3. Establecer las perspectivas del sector turístico Estatal.
4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
5. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel del Sector Turístico Estatal.
6. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad productiva o de gestión turística.
7. Formular metas.
8. Desarrollar un Plan de acción.
9. Implementación del Cuadro de Mando Integral.

Por ello, el Cuadro de Mando Integral es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia se fundamenta en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la organización. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan establecidas las estrategias y los objetivos a perseguir en cuatro perspectivas, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación. El concepto de Cuadro de Mando Integral, descrito por Kaplan y Norton (2003) es “un marco de actuación para traducir la visión de una organización en su estrategia, prestando atención a los requerimientos de los accionistas, clientes y los requerimientos internos; que de forma conjunta describen la estrategia de la organización, y como esta estrategia puede ser conseguida”.

De acuerdo a Miguel Ángel Soliz Céspedes (2004) el Balanced Scorecard BSC “Es una metodología que permite implementar la estrategia y la misión de una Organización a partir de un conjunto de Objetivos Estratégicos”.

La evaluación de correspondiente del entorno interno y externo de las Organizaciones depende básicamente de la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual promueve cinco funciones básicas en la organización: planificación, dirección, ejecución, control y adaptación; por cuanto, a través del análisis y valoración de este ciclo, es posible al obtención de de registros e información que promueven la toma de decisiones, a los fines de mejorar el posicionamiento y competitividad de las organizaciones en los mercados actuales y futuros.

De acuerdo a Kaplan y Norton los componentes básicos de un buen Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) son los siguientes:

**#1: Una cadena de relaciones de causa efecto** que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados-lag).

**#2: Un enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

**#3: Un Balance de Indicadores de Resultados (lag) e Indicadores Guía (lead):** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- lead). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito

es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

**#4: Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores *que* generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

**#5: Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores

**#6: Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

En este sentido, los beneficios de la herramienta Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a diversos autores se resumen en los siguientes:

1. Herramienta que facilita la toma de decisiones a través de un modelo de gestión y la utilización de indicadores de desempeño.
2. Planificación y desarrollo sostenible de la organización a corto, mediano y largo plazo.
3. Facilita la comunicación de los planes de la empresa, la concreción de esfuerzos en una sola dirección para evitar la dispersión.
4. Herramienta que permite un conocimiento más amplio de la organización, dado que la comparación entre los planes y los resultados actuales facilita al equipo de dirección a reconducir la estrategia y los planes de acción, en función de alcanzar los mejores beneficios en los resultados: Financieros, Comerciales, De Eficiencia Operacional y De Productividad del Personal.

Por ello, se hace necesario reconocer que los sistemas son flexibles al incorporar distintos parámetros dentro del mismo sistema, pero lógicamente funciona en forma cerrada en relación a la existencia de otros sistemas y esto justamente lo convierte en instrumentos de aplicación autista por que no escuchan ni dialogan con el resto.

Por lo antes expuesto, la aplicación CMI requiere de un trabajo previo de reorganización de la organización y el establecimiento claro de estrategias, objetivos y metas; así como de la existencia de un sistema de información interno que ordene y proporcione los datos requeridos de manera oportuna y confiable. Por ende, primeramente, se define la Misión y la Visión de la Organización; luego se establece el comportamiento organizacional en función a éstos; siguiendo con el diagnóstico estratégico y la definición de objetivos y estrategias; para originar el Mapa Estratégico; y finalmente el Cuadro de Mando Integral. De esta forma, el CMI, a través de su sistema de indicadores reflejará la estrategia de la organización y permitirá evaluarla y monitorear su ejecución.

### **Herramientas de Planificación y Control de Gestión**

Para la realización de los procesos de planificación y control que realizan las organizaciones públicas, privadas o mixtas sobre actividades o sectores económicos, es pertinente partir de las metodologías o herramientas utilizadas en el planeamiento estratégico. Al respecto, es de destacar que partiendo de la concepción más amplia sobre planes estratégicos, la mayoría de los autores los clasifican de acuerdo a su horizonte de acción de corto, mediano y largo plazo y estos a su vez de acuerdo a las estrategias lo conceptualizan en los siguientes niveles de planificación: Corporativo, De Negocios y Funcional.

En este sentido, en relación la planificación y control de gestión, Francés (2001) señala:

En cada nivel se definen objetivos temporales y objetivos estratégicos específicos, cuyo logro se mide mediante indicadores apropiados. Si se elabora el plan estratégico de cambio siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard) los objetivos generales se denominan destino estratégico y se define la estrategia competitiva corporativa y de negocios por medio de un diagrama de causa-efecto, cuyos objetivos estratégicos específicos se ubican en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: la de los accionistas, la de los clientes, la de los procesos y la de las capacidades. Para cada uno de los indicadores metas anuales o mensuales. El control de la gestión se realiza haciendo el seguimiento a los valores reales de los indicadores y comparándolos con las metas. (p. 212)

Cabe señalar, que Serna (1999) establece las siguientes etapas para el proceso de Planeación Estratégica, como Manual Práctico para la planeación y control de gestión:

- PASO I: Defina el horizonte de su planeación.
- PASO II: Establezca los principios y valores de la organización.
- PASO III: Defina la visión de su organización dentro del horizonte de tiempo definido.
- PASO IV: Defina la misión de su empresa.
- PASO V: Establezca los objetivos estratégicos de su organización.
- PASO VI: Factores Claves de éxito (entorno).
- PASO VII: Identifique las competencias básicas de su empresa.
- PASO VIII: Haga un análisis DOFA.
- PASO IX: Realice el análisis de vulnerabilidad.
- PASO X: Análisis estratégico.
- PASO XI: Formulación estratégica.
- PASO XII: Diseñe un sistema de seguimiento y de medición de gestión. (p. 338 – 350)

Conforme con el Manual establecido por Serna, es pertinente distinguir que en los últimos años se han enfocado hacia modelos de planificación y

control de gestión basados en los indicadores estratégicos, como el desarrollado por Francés (2001) en donde emplea un software denominado Strategos para el proceso, es por esto que de acuerdo a dicho sistema académico:

El control de gestión se realiza en primer término a través del sistema de semáforos. El estado de cada uno de los indicadores se asocia a un punto verde, amarillo o rojo, llamados alertas, que muestra que el valor del indicador se encuentra dentro de la zona de seguridad, en la zona de advertencia o en la zona de peligro. Para cada indicador se establece previamente la desviación correspondiente a cada zona., o banda de control, en forma de un tanto por ciento o de un valor absoluto.

El sistema de semáforos permite enfocar la atención del gerente en los indicadores que presentan desviaciones importantes en relación con las metas establecidas previamente. (p. 221)

El diseño de la planificación y control de gestión también ha sido abordado por diversos autores por momentos, que comúnmente son asociados para la parte de Gestión Pública, en donde el Modelo debe preceder y presidir la acción de los gobiernos bajo un pensamiento estratégico, bajo esta perspectiva Zambrano (2001) destaca en su obra, que para Diseñar el Plan Estratégico se debe avanzar y progresar en función de:

- Momento I: ¿Dónde Estamos?: Análisis Situacional.
- Momento II: ¿A dónde vamos? - ¿Cuáles son los problemas? – Misión, Visión, Valores, Objetivos y metas.
- Momento III: ¿Qué hacer? – Operaciones, acciones, proyectos, inversiones.
- Momento IV: ¿Cómo hacer posible lo que debe hacerse? - ¿Qué operaciones son inviables? ¿Cómo se construye la viabilidad del Plan? Diseño Estratégico del Plan.
- Momento V: Organización de la Institución: Organización, Oficina del Dirigente y Control de Gestión (indicadores: Eficacia, Eficiencia y Efectividad,)

Cualquiera que sea la herramienta utilizada para el Control de Gestión la mayoría de los investigadores concluye que los indicadores de gestión se

establecen como una relación entre diversas variables cuantitativas y cualitativas, que permiten monitorear el comportamiento y las tendencias del comportamiento que experimentarán las actividades, proyectos o programas, con relación a la situación objetivo y resultados esperados.

Conforme con esta concepción, es pertinente afirmar que los indicadores de gestión constituyen la herramienta fundamental para el control de gestión, por la forma de medir la situación presente con la que se espera alcanzar de una organización, para la toma de decisiones oportunas, en materia de replanificación o reconducción.

Por otra parte, la concepción que actualmente ha cobrado más fuerza sobre las herramientas de control de gestión está orientada hacia las gestiones de calidad total y otros métodos similares, para lo cual se han apoyado en el uso del cuadro de mando integral como sistema de control de desempeño de las organizaciones, concebidos para ser utilizados en cada una de las perspectivas.

Por ello, Göran, Roy y Wetter (2002) señalan los siguientes criterios que deben poseer los indicadores determinados para cada perspectiva:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa. Considerada en conjunto, los indicadores utilizados deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluidos en las estrategias y los factores claves de éxito.
- Los indicadores usados en las diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. Se puede decir que el cuadro de mando describe el negocio como es, o como a nosotros nos gustaría que fuera. La imagen debe interpretarse como un informe coherente y convincente que muestre claramente que los esfuerzos descritos en la parte inferior del cuadro de mando son lógicamente justificables para alcanzar con éxito los criterios expresados en la parte superior.

- Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas en opinión de aquellos que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.
- La medición debe ser un proceso fácil y no complicado, y debe ser posible aplicarla a distintos sistemas, como por ejemplo el intranet y el almacén de datos de la empresa. (p. 213 – 214)

Las herramientas abordadas permiten concluir que, a pesar la diversidad de métodos, modelos o técnicas para planificación y control de gestión o de desempeño de las organizaciones, todas guardan una especial relación con el pensamiento estratégico, la clara de definición del horizonte de acción y la cuantificación de los resultados en función de los objetivos propuestos, estableciendo como la calve de éxito de dichos procesos el establecimiento de una visión global e integradora y la visión de futuro y la forma como se monitorearán los resultados. En donde ambos procesos, deben ser emprendidos de acuerdo a enfoques, técnicas y herramientas modernas de gestión, que involucren a todos los actores y recursos con que cuenta la organización y por último, utilizando métodos gráficos, estadísticos y computarizados de fácil comprensión y acceso para toda la organización.

### **Principios y Fundamentos de la Dirección de Proyectos**

En la actualidad las organizaciones que desean mantenerse competitivas en el mercado en la cual están inmersas, están obligadas a definir e implementar planes estratégicos, los cuales que como hemos argumentado en los en los planteamientos esbozados por los autores antes citados, surgen de un análisis de la situación actual y de una visión objetivo o de futuro que representa el escenario que se quiere alcanzar. Establecidos dichos aspectos, se fija una serie de estrategias que determina las actividades y programas que deben emprenderse en la organización, los procesos, instalaciones y recursos humanos; los cuales son dirigidos, supervisados y

controlados por una metodología o técnica denominada Gerencia de Proyectos, que de acuerdo a Palacios (2003) “está basada en el uso integrado de una serie de áreas de conocimiento y que garantiza el éxito del proyecto mediante la planificación y control de los parámetros de Costo, Tiempo y Desempeño” (p. 16)

La gerencia de proyectos es, pues, una técnica que permite el uso racional y eficiente de los recursos técnicos, humanos y económicos para el logro de los objetivos trazados, como todo método de gerencia moderna debe estar a tono con la cultura organizacional de la empresa u organización y valerse de las herramientas esenciales que conforman los proyectos. Para ello, Palacios (2003) destaca lo siguiente:

Estas herramientas fundamentales son la estructura desagregada de trabajo para manejar el alcance, el cronograma para manejar el tiempo, el presupuesto para manejar los costos, las especificaciones para manejar la calidad, la matriz de responsabilidades para manejar el recurso humano y el plan de respuestas para manejar los riesgos.

**ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO:** Es la herramienta base para crear y manejar todas las demás. Consiste en la preparación ordenada de una lista detallada de todas las actividades que deben realizarse para completar el proyecto. Es el instrumento que permite manejar el ALCANCE de trabajo.

**CRONOGRAMA:** Implica la asignación de fechas en las que se efectuarán las actividades, de forma de poder manejar los TIEMPOS en el proyecto.

**PRESUPUESTO:** Es el principal instrumento para manejar los COSTOS del proyecto, delimitando el flujo de dinero durante la vida del proyecto, en función de las actividades a realizarse.

**ESPECIFICACIONES:** Para el manejo de la CALIDAD durante el proyecto, se deben delimitar con indicadores medibles, las características técnicas que debe cumplir el trabajo realizado, de forma de satisfacer los intereses de todos los involucrados.

**MATRIZ DE RESPONSABILIDADES:** Es el instrumento base para la distribución del trabajo que debe ejecutarse en el proyecto, determinando las responsabilidades específicas de todo el PERSONAL que participa. Esta herramienta permitirá un buen manejo de la gente y demás recurso involucrados.

**PLAN DE RESPUESTAS:** Es la forma de responder anticipadamente a los potenciales peligros que atentan contra el éxito del proyecto. Es la herramienta fundamental del manejo de RIESGOS. (P. 17 – 18)

En los últimos años, la mayoría de las organizaciones han transformado sus estructuras organizativas dejando las tradicionales estructuras funcionales para pasar a organizaciones matriciales e inclusive convirtiéndose en la mayoría de los casos en organizaciones por proyectos, por lo cual la técnica ha sido utilizada en diversas áreas de actividad que la desconocían como forma de dirigir y controlar proyectos y programas.

Para tales efectos, las organizaciones estructuradas por proyectos y las estructuradas funcionalmente han adoptado las herramientas y fundamentos que sirven de modelo o guía para la dirección y control de los proyectos, las cuales parten de las características esenciales de los proyectos, que diversos autores las catalogan como Temporalidad, Multidisciplinaridad y Producto Único. En este sentido, la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK (2004), destaca que las características más usuales de los proyectos son temporales y productos o servicios únicos, definiéndolos de la siguiente forma:

“Temporal” quiere decir que cualquier proyecto tiene un comienzo y una finalización definidos. ...“Temporal” no significa necesariamente corto en duración; muchos proyectos terminan después de varios años. En cualquier caso; sin embargo, la duración de un proyecto es finita; los proyectos no son esfuerzos indefinidos. (sic)

“Producto o servicio único” Los proyectos se desarrollan para hacer algo que no se ha realizado con anterioridad y que es, además, *único*. (sic)

Debido a que el producto de cada proyecto es único, las características que distinguen el producto o servicio se deben elaborar progresivamente. “Progresivamente” significa “proceder paso a paso, con progresos firmes y continuos”, mientras que

“elaborado” significa “trabajado con cuidado y detalle; desarrollado detalladamente”. (sic) (p. 21)

Los fundamentos de la dirección de proyectos plantean, a su vez, que éstos se componen de procesos, por lo cual el PMBOK para conceptualizarlos señala lo siguiente:

Un proceso es “una serie de acciones que dan lugar a un resultado”. Los procesos de un proyecto son llevados a cabo por personas.

Estos procesos generalmente pertenecen a una de las siguientes categorías principales:

- Los procesos de la dirección de proyectos tienen que ver con la descripción y organización del trabajo del proyecto. La mayoría de los procesos de dirección de proyectos aplicables a casi todos los proyectos.
- Los procesos orientados al producto tienen que ver con la especificación y creación del producto del proyecto. Los procesos orientados al producto generalmente están definidos en el ciclo de vida del proyecto... y varían según el área de aplicación. (p. 54)

Conforme con esta conceptualización, es pertinente señalar en la actualidad las metodologías de gerencia de proyectos que están siendo implementadas por las organizaciones abordan lo Fundamentos de la Dirección de Proyectos de acuerdo a nueve áreas del conocimiento especificadas por el PMBOK (2004) como: Gestión de Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de los Costes, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos y Gestión de las Adquisiciones.

En este sentido, para efectos de la presente investigación se abordará la dirección de proyectos desde solamente dos áreas de conocimiento como son: Gestión de Integración y Gestión del Tiempo; por cuanto al ser el turismo

una actividad o sector económico y social, para efectos de su planificación integradora solamente se pueden utilizar dichos elementos como herramientas de Gerencia Estratégica y posteriormente en la dirección, ejecución y control de los proyectos que se generen de los Planes Estratégicos, los organismos y empresas que les corresponda la misión de emprenderlos los podrán abordar, por separado, de acuerdo a las nueve áreas de conocimiento que aborda el PMBOK.

En relación con lo expuesto, el PMBOK (2004) define a la Gestión de Integración de la siguiente forma:

La **gestión de integración** del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que los diferentes elementos del proyecto son coordinados adecuadamente. Se ocupa de encontrar el equilibrio entre los objetivos posibles y sus alternativas, con el fin de satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de las entidades involucradas en el proyecto. Mientras que todos los procesos de dirección de proyectos son de alguna forma integradores. (sic). Los procesos de integración de dirección de proyectos incluyen:

1. **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** desarrollar el acta de constitución del proyecto que autoriza formalmente un proyecto o una fase de un proyecto.
2. **Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar:** desarrollar el enunciado del alcance del proyecto preliminar que ofrece una descripción del alcance de alto nivel.
3. **Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto:** documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión del proyecto.
4. **Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:** ejecutar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para lograr los requisitos del proyecto definidos en el enunciado del alcance del proyecto.
5. **Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto:** supervisar y controlar los procesos requeridos para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar un proyecto, a fin de cumplir con los objetivos de rendimiento definidos en el plan de gestión del proyecto.
6. **Control Integrado de Cambios:** revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar los cambios, y controlar los cambios en los

productos entregables y en los activos de los procesos de la organización.

7. **Cerrar Proyecto:** finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos para cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto. (p. 94 y 95)

Por otra parte, el PMBOK (2004) define la Gestión del Tiempo de acuerdo a lo siguiente:

La gestión del tiempo del proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar la conclusión del proyecto en los tiempos establecidos. Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto incluyen lo siguiente:

**1. Definición de las Actividades:** identifica las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto.

**2. Establecimiento de la Secuencia de las Actividades:** identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma.

**3. Estimación de Recursos de las Actividades:** estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.

**4. Estimación de la Duración de las Actividades:** estima la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma.

**5. Desarrollo del Cronograma:** analiza las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

**6 Control del Cronograma:** controla los cambios del cronograma del proyecto. (p. 139)

En relación con lo expuesto, las áreas del conocimiento analizadas en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos constituye una herramienta de gestión que puede orientar las Gestiones de Planificación, Desarrollo y Control de la actividad turística, siendo común en la mayoría de las metodologías las especificaciones que utiliza el PMBOK para describir cuáles son los elementos que constituyen las “entradas” y “salidas”, como

son: Datos; Herramientas y Técnicas; y Resultados, que para el caso del sector en estudio resultan fácil de identificar en cada uno de los procesos.

### **Sistema Turístico Venezolano y Competitividad Turística en los Planes de Desarrollo Turístico Nacional y del Estado Bolívar.**

En base a lo Planteado por Liu (1994) citado por Francés (2003) el sistema turístico ha sido contextualizado de la siguiente forma:

... Un sistema constituido por los siguientes elementos: políticas, planificación, mercadeo, organización, personal y finanzas. Su ambiente inmediato, denominado operativo, está conformado por: turistas, destinos en competencia, proveedores e industrias competidoras. Su ambiente macro incluye aspectos sociales, económicos, naturales, legales, políticos, demográficos, tecnológicos y culturales. (p. 22)

Por otra parte, el sector turístico coadyuva al desarrollo del país; genera divisas y empleo y, por su efecto multiplicador, provee a su vez otros importantes recursos relacionados con el comercio, construcción y los servicios.

Sus efectos en las cadenas productivas aguas abajo y arriba del sector repercuten significativamente sobre el resto de los sectores económicos dada su alta relación con el resto de la economía Venezolana. Por ende, puede afectar los ingresos de los prestadores de servicios turísticos y una serie de empresas, bancos, casas de cambio, comercio, ramas artesanales y actividades informales individuales complementarias con el turismo.

Sin embargo, cualquier concepción económica y social de la actividad turística se debe enmarcar en base a responsabilidad, calidad y ser compatible

con el concepto de sustentabilidad, debiendo cumplir con los siguientes criterios de acuerdo a Báez, A (1996):

**Responsable:** con respeto al uso y manejo de los atractivos y los demás recursos de la región y del país.

**Respetuoso:** de los modos de producción y de la forma de vida de las comunidades vecinas donde se desarrollan las actividades y servicios.

**Honesto:** en la forma de elaborar y presentar el producto, procurando que el mismo conserve sus condiciones auténticas y en la forma de ofrecer al consumidor (turista) una imagen más real al mercadear el producto.

**Educativo:** brinda información antes, durante y después del viaje y permite adquirir nuevos conocimientos tanto para el visitante (turista) y como para la comunidad visitada.

**Interactivo:** exige de experiencias en vivo, de contacto y participación tanto con respecto a los recursos naturales como culturales.

**Democrático:** los beneficios que genera se dividen en forma más amplia y equitativa, trata de promover la participación de comunidades rurales y apoya la conservación de los recursos (p. 6)

Por lo antes expuesto, se requiere la participación activa e integrada en la planificación, desarrollo y control del turismo de por lo menos tres de los principales sectores de la sociedad, quienes a su vez agrupan a sub sectores multidisciplinarios e intersectoriales; los cuales han sido identificados por Báez (S/F) de la siguiente forma:

**La Comunidad:** representada por el sector internacional que generalmente constituye la demanda; la comunidad nacional la cual puede dividirse entre aquellos que participan directamente de la actividad, o sea los actores, y aquellos que no se involucran o lo hacen en una forma indirecta y que se les podría denominar espectadores.

**El Sector Público:** representado por las instituciones públicas responsables de la protección y manejo de los recursos que constituyen el patrimonio natural y cultural de una región o país; de las instituciones reguladoras y contraloras de los servicios y desarrollos que se promueven y de las instituciones de educación e investigación.

**El Sector Privado:** representado por las empresas y organizaciones que desarrollan infraestructura, prestan servicios, mercadean el producto y algunos casos capacitan el recurso humano. Dichas empresas pueden clasificarse en organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. Estas últimas han mostrado un interés creciente en participar activamente en la actividad turística. (p. 8)

La autora citada, refiere además que “la clara identificación de los roles, responsabilidades y oportunidades de cada uno de los sectores, permitirá establecer relaciones efectivas y eficientes que facilitarán el alcance de los objetivos” que se planteen en los planes de desarrollo y de gestión turística (p. 8). La participación, integración y acción multisectorial, permitirá promover y propiciar un desarrollo responsable y armonioso, que se traducirá en desarrollo turístico bajo criterios de sustentabilidad.

Por su parte Vitanza (2000), identifica cinco actores fundamentales del turismo: La Administración Pública, la Empresa Privada, el Turista, el Visitante y el Ciudadano. Cada uno de ellos posee fuerza propia y por supuesto, importancia relevante en el proceso económico de la actividad Turística.

La administración pública es quien lideriza y define las políticas económicas y las normativas legales necesarias, para crear el ambiente adecuado para que la empresa privada se desenvuelva y crezca de manera ordenada y disciplinada.

La empresa privada es la verdadera generadora de la actividad económica que bien llevada, produciría el bienestar tan requerido en estos momentos, por nuestra sociedad.

El turista es la justificación de toda Empresa Turística. Generalmente representa al que engrosa las estadísticas del Turismo Receptivo Venezolano y principal fuente de nuestros exiguos ingresos. Sin embargo, por fuera ha quedado hasta ahora el Turismo Interno, muy deficientemente atendido y que representa un mercado cautivo de inmensas posibilidades.

El visitante es el que, perteneciente a nuestras comunidades locales y estatales, los fines de semana y sin necesidad de pernoctar lleva a cabo esparcimiento recreativo familiar. Sin

embargo, sumamente exiguas son las alternativas y facilidades disponibles en nuestro extenso territorio Municipal, Estatal y Nacional.

El ciudadano, quien debería beneficiarse por triple acción como Empresario, Turista Nacional o Visitante, resulta ser el más perjudicado ya que en poco o en nada, es tomado en cuenta en la elaboración de los planes de Desarrollo Turístico. La Recreación, como término *puro*, tiene su variante *activa* y *pasiva* y es la actividad mayormente utilizada por nuestros compatriotas. Las visitas a las playas, plazas, centros comerciales, parques urbanos, infantiles, feriales y recreativos son un buen ejemplo de ello y donde el actor principal, el ciudadano, no pernocta fuera de su lugar de origen o residencia. Esta es la actividad predominante del 75% de nuestros compatriotas siendo la mayoría residentes del mismo Municipio, del Municipio o Estado vecino. (p. 4)

En otro sentido, El Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Turismo (2001), refiere en su Artículo 61 que los prestadores de servicios son:

1. Las personas que realicen en el país actividades turísticas, tales como: guiatúra, transporte, alojamiento, recreación, alimentación y suministro de bebidas, alquiler de buques, aeronaves, vehículos de transporte terrestre y cualquier otro servicio destinado al turista.
2. Las personas que se dediquen a la organización, promoción y comercialización de los servicios antes señalados en el numeral anterior, por cuenta propia o de terceros.
3. Las personas que se dediquen a prestar servicios de información, promoción, publicidad y propaganda, administración, protección, auxilio, higiene y seguridad de turistas, sin perjuicio de lo establecido en otras leyes.
4. Los profesionales del turismo y aquellas personas jurídicas que se dediquen a la prestación de servicios turísticos, según lo establezca el Reglamento respectivo.
5. Las personas que presten servicios gastronómicos de bares y similares que por sus características de ofertas, calidad y servicio participen en la oferta turística, local, regional o nacional (p. 34).

Adicionalmente, el sector turístico genera otros beneficios sociales, porque contribuye a fortalecer la identidad cultural del País, provocando, a la

vez, considerables cambios en la sociedad al involucrarla como participante, prestador de servicios. Es por esto, que el turismo como estrategia de desarrollo local, ha sido abordado por Rodríguez (2000), bajo el enfoque de que para poder aprovechar efectivamente al turismo como factor de “desarrollo sostenible” se debe realizar un Plan de Desarrollo Turístico, basado en la interacción sociedad civil, empresarios y gobierno, dado que “su incidencia sobre las sociedades de hoy es tan grande que basta con descubrir que es la principal generadora de recursos del 57 por ciento de los países del mundo”. (p. 77)

Dentro del panorama actual de la actividad turística en el ámbito mundial y venezolano el desarrollo sostenible juega un papel preponderante dentro de las gestiones turísticas realizadas para la planificación, desarrollo y control del sector, partiendo desde el enfoque de que las actividades humanas se ejecuten compatible y responsablemente con el medio ambiente, la sociedad y sus culturas; es así como Pablo Cardinale (2000) plantea lo siguiente:

El turismo es una de esas actividades humanas que implica no sólo un negocio muy rentable sino que también representa una actividad de carácter trans-fronterizo, trans-cultural y, en países como el nuestro, una actividad completamente dependiente de las bellezas naturales y la diversidad biológica de sus ecosistemas. Por ello, la temática del “desarrollo sostenible” es de vital importancia para el sector turismo porque; sin duda alguna, un modelo de desarrollo turístico que no conciba la protección ambiental y el respeto a los valores culturales, sociales e históricos de una nación, no puede ser sostenible a largo plazo”. (p. 87).

El gobierno Venezolano a través del Viceministerio de Turismo y muy recientemente del Ministerio de Turismo, ha emprendido un Plan Nacional Estratégico de Turismo 2003 – 2007, el cual ha sido concebido como:

Un instrumento de desarrollo sostenible que dinamice las economías locales y consolide la población en las fachadas de integración, los ejes de desconcentración y las dinámicas regionales propias, con el fin de generar una mayor riqueza en las áreas geográficas a ser declaradas Polos de Desarrollo Turístico Sostenible para el periodo 2003-2007. Lo anterior sugiere el incremento del número de empleos e ingresos, mejoras a la infraestructura de acceso y servicios, instituciones competitivas, una comunidad consciente de las ventajas del turismo como factor generador de oportunidades y una imagen bien posicionada del Producto Turístico Venezuela en el exterior. (p. 5)

El referido Plan se sustenta en siete polos de desarrollo, dentro de los que se destaca el Polo de Desarrollo Turístico 3. Eje Ciudad Guayana- Santa Elena de Uairén, siendo contextualizado de la siguiente forma:

Este Polo se caracteriza por la peculiaridad de tener la mayor biodiversidad del país, por lo que se hace necesaria su debida gestión sostenible, con el compromiso de todos los actores involucrados para las generaciones futuras. Su mayor atractivo lo constituye el río Orinoco y el Parque Nacional Canaima, declarado Patrimonio de la Humanidad. (p. 84)

Por su parte, el Plan de Desarrollo Turístico del Estado Bolívar periodo 2000 – 2004 elaborado por la Corporación de Turismo del Estado Bolívar, pretendía que:

La política turística está dirigida a orientar y promover las inversiones públicas y privadas, nacionales y estatales, mediante programas y proyectos encaminados a desarrollar y consolidar la actividad turística, bajo la premisa de un desarrollo económico sostenible para impulsar la gestión social. (p. 5)

Las directrices de ambos planes de desarrollo turístico han sido abordadas bajo una dimensión integradora, pero no como una herramienta de gobierno nacional u estatal y para la proyección internacional y asumiendo a la actividad como una de sus prioridades en lo político, en lo económico y en

lo social, careciendo entonces de esa Voluntad Política que requiere el Turismo Nacional y Estatal, que a través de una política de Estado en materia turística, sea el patrón y guía para la gestión de gobierno y la acción privada.

En este sentido, la consolidación del sector turismo en el ámbito nacional, estatal o local depende de diversos factores, donde se destaca la competitividad que definida por Francés (2003) es traducida en: “La capacidad para de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional, en condiciones de libre competencia, a la vez que expande el ingreso real de los trabajadores”. (p. 88)

Por otra parte, los factores que pudiesen afectar dicha competitividad de acuerdo a la autora se podrían traducir en: Transporte Aéreo, Déficit de infraestructura pública; Escasez de la infraestructura hotelera; Deterioro Ambiental; Poca de conciencia de las comunidades hacia la participación turística; Capacitación y entrenamiento de personal; Mercadeo; Desarrollos Emergentes; y Servicios de Calidad. Por lo cual, se hace necesario, emprender una gestión turística sostenible que contemple un diagnóstico de la realidad del destino, análisis de los segmentos de mercado, evaluación del destino y evaluación del producto principalmente, para determinar su competitividad.

Por su parte, Francés (2003), en su obra, describe el Modelo de Competitividad del Diamante, propuesto por Michael Porter, basado en cuatro grupos principales y dos secundarios de determinantes; los principales los define como: disponibilidad de los factores de producción, características de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo y, por último, estructura y rivalidad del sector y estrategia de las empresas. Los secundarios como: Gobierno y Hechos Fortuitos.

Otros modelos citados por Francés como son: Murphy y otros (2000); Richie y Crouch (1993, 1994); World Economic Forum (1992, 2002); Hassan (2000); Dwyer, Forsyth y Rao (2000); contemplan factores no incorporados taxativamente por Porter como son: Planificación y desarrollo del destino, Gestión del destino, y el factor en donde todos coinciden como fundamental es la “ventaja comparativa”, para referirse al clima, el paisaje, la flora, la fauna y la herencia cultural de los destinos turísticos.

Es así como, para alcanzar los beneficios que verdaderamente puede generar la actividad turística, aparte de considerar al Sistema Turístico, a los Servicios de Apoyo al Turismo y a la Infraestructura Económica (recursos humanos, financiamiento, atractivos, servicios públicos, infraestructura física y comercialización), que contribuyen con la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector, se debe realizar en el marco de una gestión turística sostenible, en donde el proceso sea la planificación estratégica, el producto la estrategia competitiva y la ejecución de los programas y proyectos a emprender para beneficiar a las comunidades, empresarios y a la demanda turística, que al fin de cuenta son los actores del turismo para los cuales se realizan las gestiones de planificación, desarrollo y control turístico.

### **Bases Legales**

El principal fundamento legal de la presente investigación se encuentra señalado por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), que expresa en el Artículo 310<sup>º</sup> lo siguiente:

El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sostenible. Dentro de las fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el estado

dictará medidas que garanticen su desarrollo. El estado velará por la creación del sector turístico nacional (p. 90).

De lo expresado en el artículo, se deducen y derivan dos planteamientos fundamentales: el primero es el reconocimiento de implementar una gerencia estratégica vinculada con el sector turismo como parte de una actividad económica de carácter prioritario para el proceso de diversificación económica del país. Esta consideración evidencia que el sector del turismo en el país es tratado en este instrumento legal como un factor generador de insumos, productos y servicios para atender una demanda y, por lo tanto, impulsador del desarrollo económico sostenible de un País.

El segundo planteamiento, que se deriva del artículo citado, es el papel y responsabilidad que se le asigna al estado venezolano, en el sentido de promover la transformación de una visión intervencionista y empresarial a una promotora; por cuanto, el estado venezolano limita su acción al plano legal y de políticas.

Como complemento con lo señalado, para profundizar en el precitado artículo, se hace necesario destacar lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Turismo (2001), en el Artículo 33 del cual se desprende lo relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estratégico de Turismo. A ese respecto, establece que

El Ministerio del ramo tiene a su cargo la elaboración del Plan nacional Estratégico de Turismo, conforme a los lineamientos de la planificación y el desarrollo económico y social del país.

El Plan nacional Estratégico de Turismo deberá contemplar los objetivos y metas del sector a ser ejecutados durante la vigencia del Plan y debe estar en concordancia con lo establecido en el Plan Nacional para la Ordenación del Territorio. (p. 25).

En relación con lo regulado en dicho artículo, se puede afirmar la prioridad que le da legalmente el estado venezolano a la planificación de la actividad turística, en aras de emprender planes de desarrollos turístico sostenibles mancomunados con el sector público, privado y comunidad en general, a los efectos de lograr el resguardo del medio ambiente y alcanzar un crecimiento económico y social sostenible. Basado en lo anterior, planificar, desarrollar y controlar la actividad turística, se convierte en la mayor responsabilidad que deben asumir los organismos de la administración pública centralizada y descentralizada en el ámbito nacional, estatal y local.

Otro aspecto de importancia en el citado Decreto con Fuerza de Ley Orgánica del Turismo (2001), se encuentra expuesto en el Artículo 35, donde se plantea que el desarrollo sostenible del turismo, por ende:

Las autoridades públicas nacionales, de los estados y de los municipios favorecerán e incentivarán el desarrollo turístico de bajo impacto sobre el medio ambiente, con la finalidad de preservar, entre otros, los recursos hidráulicos, energéticos, forestales, zonas protegidas, flora y fauna silvestre. Estos desarrollos deben garantizar el manejo adecuado de los residuos sólidos y líquidos. (p. 26).

Lo planteado en este artículo es pertinente con la conformación la coordinación con el Sistema Turístico Nacional, del Instituto Nacional de Promoción y Capacitación para la Participación Turística, de los Fondos Mixtos Estadales de Promoción y Capacitación para la Participación Turística, de las comunidades indígenas y de criollos, pues la consolidación del mismo debe contar con la presencia de las personas de la comunidad, como entes participantes en forma activa en su desarrollo y en la conformación de un ambiente receptivo y positivo para los visitantes que, indudablemente, constituye un factor de atracción y de consolidación de la demanda.

Se evidencia, además la importancia que tiene, para el crecimiento y consolidación del sector turístico, el desarrollo armónico de los recursos culturales y naturales. En este sentido, la acción promotora del estado venezolano deberá desarrollarse en la instrumentación de planes y proyectos conjuntamente con los empresarios y la comunidad, a los efectos de emprender planes y programas capaces de satisfacer las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras.

En relación con la inversión en materia turística, es importante hacer referencia al Artículo 44<sup>º</sup> del mismo Decreto, donde se señala lo siguiente:

El Ejecutivo Nacional, a través de los órganos competentes, elaborará, fomentará y estimulará las inversiones privadas que tiendan a incrementar o mejorar la atención y desarrollo de aquellas instalaciones destinadas al turismo y a la recreación de la comunidad. También promoverá la creación de empresas que tengan por objeto la prestación de servicios turísticos accesibles a la población de ingresos económicos limitados. (p. 28).

Este señalamiento comprende un área de la demanda turística que es la del turismo social. A ese respecto, se plantea incentivar la inversión en ese ámbito, a los efectos de incluir en los procesos que permitan la consolidación del sector turístico.

En atención a lo pautado, se verifica la presencia estimuladora del estado venezolano en el desarrollo de la actividad turística, a través del desarrollo del turismo sostenible y el control turístico.

En el estado Bolívar, el organismo estatal encargado del sector turismo es el Instituto Autónomo denominado Corporación de Turismo del Estado Bolívar cuyo ámbito de competencia legal radica en su funcionamiento como

“organismo rector y ejecutor de las políticas turísticas y recreativas estatales, y tiene competencia legal, institucional y económica sobre todos los recursos turísticos del Estado Bolívar”, conforme a la ley de la Corporación promulgada en fecha 28 de junio del año 2002.

La misión de dicha institución es “estimular, promover y controlar la actividad turística y recreativa del Estado Bolívar”, mediante el estudio, elaboración, coordinación y ejecución de programas y proyectos de inversión pública, privada o mixta, y la realización de actividades necesarias para el fomento y desarrollo del turismo estatal”.

Reforzando lo expuesto, la visión de la Corporación de Turismo del Estado Bolívar está enfocada en hacer de dicho organismo “un ente de referencia nacional por el manejo responsable, honesto y eficiente de sus recursos y convertir al Estado Bolívar en el más importante centro ecoturístico nacional e internacional a través del aprovechamiento sostenible de sus recursos naturales, la participación ciudadana y la auto-sustentación institucional para beneficio social y económico de los guyaneses”.

Su autonomía operativa se basa en lo siguiente:

1. Es un Instituto Autónomo, adscrito al Poder Ejecutivo Estadal con personalidad jurídica, autonomía funcional y con patrimonio propio e independiente del Fisco Estadal y Nacional.
2. Actuará como órgano descentralizado y se regirá por las normas presupuestarias de los institutos autónomos, establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario y la Ley de Presupuesto del Estado Bolívar.
3. Tendrá su sede principal en Ciudad Bolívar y puede establecer dependencias en cualquier municipio o ciudad del Estado Bolívar.
4. La Dirección del Instituto estará a cargo de un Directorio que ejercerá la máxima dirección y ejecutará las políticas en

atención a las directrices emanadas del Poder Ejecutivo del Estado Bolívar.

5. La Corporación tendrá un Consejo Estadal de Turismo como órgano de consulta y asesoramiento, para aportar las recomendaciones y opiniones que coadyuven a la ejecución de los planes y proyectos, así como para promover y canalizar la participación de todos los sectores involucrados con el desarrollo turístico del Estado Bolívar
6. La Contraloría Interna de la Gobernación del Estado Bolívar ejercerá las atribuciones de control de la administración del Instituto, conforme a las instrucciones de control interno que establezca el Gobernador, en concordancia con lo establecido en el Sistema Nacional de Control Fiscal.
7. La administración del Instituto deberá definir y diseñar sus procesos internos para dar cumplimiento a las disposiciones de control y de rendición de cuentas de su gestión, conforme a los lineamientos estratégicos y normativos del Poder Ejecutivo Regional, por órgano de las instancias y funcionarios que determine directamente el Gobernador del Estado Bolívar.

No obstante, sin perjuicio del ejercicio de la autonomía funcional que le confiere la Ley de Creación de la Corporación de Turismo, la administración y dirección de las actividades del Instituto deberán sujetarse a los principios y bases establecidas en la Ley Orgánica de Administración Pública del Estado Bolívar y demás leyes aplicables a los organismos descentralizados del Ejecutivo Regional.

Los objetivos principales de la Corporación de Turismo del Estado Bolívar están delimitados hacia:

1. Participar en planes de ordenamiento territorial, urbanístico, obras turísticas y ambiente.
2. Formular y controlar el Plan de gestión del instituto.
3. Promover la participación del sector privado.
4. Fomentar servicios e instituciones de protección.

5. Orientar el turismo a zonas prioritarias.
6. Fomento de escuelas y planes educativos referidos a la sensibilización y al adiestramiento.
7. Imponer sanciones de la Ley de Turismo
8. Coordinar y supervisar los recursos del Ejecutivo Regional para el financiamiento del turismo.
9. Administrar los recursos propios.

A tales efectos el Plan de Desarrollo Turístico del Estado Bolívar, periodo 2000 – 2005, menciona lo siguiente:

Con unos lineamientos precisos hacia lo que se quiere lograr en los programas de turismo del Estado, la Corporación de Turismo del Estado Bolívar debe vincular a todas los empresarios, instituciones, asociaciones, gremios y comunidad en general, y elaborar y poner en marcha a corto plazo, un Plan de Turismo concertado que contribuya con el desarrollo y promoción socioeconómica de la Entidad y la consolidación del Estado Bolívar como el principal destino turístico, en el ámbito nacional e internacional, en el eje Orinoco – Apure. (p. 3)

Entre los aspectos legales que sustentan este Plan se ubica el Plan de Desarrollo Económico de la Nación 2001-2007. En el aparte Equilibrio Económico punto 8, visualiza el sector turismo como un nuevo rubro de exportación, enfatizando que llegará a aportar un significativo impulso al flujo de exportación dentro de la balanza comercial, como base de la diversificación de la oferta exportable nacional. Dicho aparte establece lo siguiente:

En el período del plan se adaptará una audaz política nacional de multidestinos turísticos mediante un mercadeo sistemático y efectivo, la capacitación tecnológica de los recursos humanos vinculados a la actividad, la modernización de la infraestructura de servicios, el fortalecimiento de los entes rectores a nivel nacional y una activa descentralización y organización de la población

venezolana, orientada hacia la creación de una cultura turística moderna, como parte de una mejor calidad de vida. (p 87).

Es de reforzar estas premisas con lo estipulado en el mismo Plan de Desarrollo Económico de la Nación 2001-2007, el cual recomienda que para estimular un masivo flujo turístico nacional e internacional se deben cumplir, entre otros, objetivos tales como:

- Adecuar los entes de la administración pública relacionados con la actividad turística de acuerdo a las nuevas realidades operacionales.
- Desarrollar un sistema nacional de información y control de la gestión turística.
- Implementar la cadena productiva turística como factor fundamental de creación de empleos y generación de divisas.
- Desarrollar un mecanismo de promoción y financiamiento de la inversión turística.
- Reducir la vulnerabilidad financiera de entes turísticos.
- Promover la inversión turística nacional e internacional de carácter privado, a partir de un audaz plan de incentivos fiscales y financieros (p.88).

El cumplimiento de todos estos objetivos no garantiza el desarrollo estratégico del sector turismo, pero coadyuva por la aplicación de políticas que deberán facilitar la identificación de factores endógenos adversos, así como prominentes en las realidades existentes en el Estado Bolívar.

Otros de los aspectos legales relacionados con esta investigación se encuentran representados en La Ordenanza de Turismo del Municipio Caroní (1997). Cabe señalar que en el artículo 5º se especifica lo siguiente:

El Plan Municipal de Turismo contemplará las políticas, estrategias, objetivos y metas del sector Turismo para el período de su vigencia. Los planes del sector turismo deberán ser formulados de acuerdo a los lineamientos del Plan del Municipio Caroní y en concordancia con los Planes del Estado Bolívar,

Ordenación del Territorial y de Conservación, Defensa y Mejoramiento del Ambiente y Ordenación Urbanística conforme con las directrices señaladas por el Municipio Caroní. Los Planes Operativos anuales, establecidos en la ordenanza de Presupuesto, contendrán los objetivos y metas que la Municipalidad se proponga alcanzar en dicho sector en el ejercicio fiscal correspondiente. (p. 7)

El artículo 6º de la referida Ordenanza hace énfasis en que, la acción Municipal deberá estar dirigida a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo del turismo local.

En este sentido, se afianzan los aspectos relacionados con la planificación y control de la gestión turística, en aras de emprender los mecanismos e instrumentar las herramientas necesarias para alcanzar un desarrollo turístico sostenible en cada uno de los ámbitos de acción de la administración pública, en coordinación con el Sector Privado y las comunidades indígenas y de criollos, condensando las disposiciones legales en cualquier fase del proceso administrativo.

### **Marco Conceptual**

El Marco Conceptual se caracteriza, de acuerdo a lo señalado por Méndez, C (2001) “con base a la teoría presentada y el enfoque individual del investigador, éste define y delimita conceptualmente los términos que pueden aparecer involucrados en las variables de investigación (síntomas y causas del problema), en los objetivos planteados o en el marco teórico” (p. 101)

Por su parte Balestrini, M (2002) explica: “La definición de conceptos se presenta ordenando los términos empleados, por orden alfabético” (p. 109).

**Alcance.** Es el conjunto de los productos y servicios que deben considerarse como un proyecto.

**Aseguramiento de la calidad.** Es el proceso de evaluar regularmente la realización general del proyecto para tener la seguridad de que el proyecto satisfará las normas importantes de la calidad. Es la unidad de la organización que tiene asignada la responsabilidad del aseguramiento de la calidad.

**Asignación de costes.** Asignar los costes estimados a los elementos individuales del proyecto.

**Asignación de personal.** Conseguir los recursos humanos necesarios asignados al proyecto y que trabajen en éste.

**Bases.** Es el documento que define las bases (de un proyecto, un paquete de trabajo, o una actividad), con los cambios aceptados que se hayan producido. Normalmente se emplea seguido de un complemento (por ejemplo, bases de costes, bases del programa, bases de la medida de la realización).

**Beneficiarios.** Es el grupo meta al que se desea favorecer con las realizaciones del Proyecto.

**Ciclo de vida del proyecto.** Es un grupo de fases del proyecto generalmente secuenciales, cuyo nombre y número vienen determinados por las necesidades de control de las organizaciones implicadas en el proyecto.

**Co-dirección.** Es la gestión mancomunada de los recursos (en forma conjunta y solidaria por los dos Directores), rige todos los actos de la planificación, de la ejecución financiera, técnica y administrativa y de seguimiento del Proyecto.

**Co-ejecución.** Es la actuación compartida de varios organismos de cooperación técnica y financiera, en la ejecución de un Proyecto. También significa, de acuerdo a la modalidad de ejecución indirecta por un Proyecto, la delegación a un tercero de la responsabilidad en la ejecución de sus actividades, pudiendo ser éste un organismo de la sociedad civil, los beneficiarios o instituciones locales con capacidad para dichas tareas.

**Control.** Es el proceso de comparar la realización real del proyecto con la planificada, analizando las variaciones existentes entre ambas, evaluando las posibles alternativas, y tomando las acciones correctoras apropiadas según se necesiten.

**Control del programa.** Controlar los cambios al programa del proyecto.

**Coste del Ciclo de vida.** Es el concepto de incluir los costes de adquisición, explotación y retiro cuando se evalúan distintas alternativas.

**Definición de actividades.** Identificar las actividades específicas que se deben realizar para llevar a cabo las diferentes entregas del proyecto.

**Definición del alcance.** Descomponer las entregas principales en componentes más pequeños y más manejables, para conseguir un mejor control.

**Desarrollo del equipo.** Consiste en desarrollar las habilidades individuales y de grupo para mejorar la realización del proyecto.

**Desarrollo del plan del proyecto.** Consiste en tomar los resultados de otros procesos de planificación y ponerlos en un documento consistente y coherente.

**Desarrollo del programa.** Consiste en analizar la secuencia de actividades, las duraciones de las actividades, y los requerimientos de recursos para crear el programa del proyecto.

**Diagnóstico inicial del proyecto.** Es un documento que presenta la imagen, lo más precisa posible, de la situación socioeconómica actual del grupo meta.

**Gestión de integración del proyecto.** Es una parte de la dirección de proyectos que comprende los procesos necesarios para asegurar que los distintos elementos del proyecto son coordinados adecuadamente. Está compuesta por desarrollo del plan del proyecto, ejecución del plan del proyecto, y control general de cambios.

**Gestión de plazos del proyecto.** Es una parte de la dirección de proyectos que comprende los procesos necesarios para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Está compuesto por definición de actividades,

ordenación de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del programa, y control del programa.

**Gestión de proyectos.** Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de las entidades involucradas en un proyecto.

**Ejecución del plan del proyecto.** Consiste en llevar a cabo el plan del proyecto, realizando las actividades incluidas en él.

**Entidad involucrada en el proyecto.** Stakeholder. Son las personas y organizaciones que están involucradas en las actividades del proyecto o que se ven afectadas por ellas.

**Estimación.** Es una valoración del probable resultado cuantitativo. Generalmente se aplica a los costes y duraciones del proyecto y siempre debería incluir alguna indicación sobre la precisión de la estimación (por ejemplo,  $\pm x$  por ciento). Normalmente se emplea con un complemento (por ejemplo, preliminar, conceptual). Algunas áreas de aplicación tienen complementos específicos que implican rangos particulares de precisión (por ejemplo, estimación del orden de magnitud, estimación del presupuesto, y estimación definitiva en los proyectos de ingeniería y construcción).

**Estimación de la duración de las actividades.** Estimar el número de períodos de trabajo que serán necesarios para completar las actividades individuales.

**Estrategias** Son las diferentes posibilidades de conseguir los objetivos y la elección de una de ellas, para la intervención que se vaya a planificar. En otras palabras, es el cómo deben realizarse las acciones de la intervención.

**Fase del proyecto.** Es un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente, que generalmente culminan en la terminación de una entrega principal.

**Fundamentos de la dirección de proyectos.** Es un término específico que describe el conjunto de conocimientos propios de la profesión de la dirección

de proyectos. Como ocurre en otras profesiones como derecho, medicina y economía, los fundamentos de la dirección de proyectos dependen de los profesores y usuarios que los utilizan y hacen progresar. Los fundamentos de la dirección de proyectos incluyen el conocimiento de modos de trabajo tradicionales, probados, extensamente utilizados, así como el conocimiento de otros innovadores y avanzados cuyo uso aún se encuentra más limitado.

**Marco lógico.** Es el conjunto de conceptos interdependientes que describen, de manera operativa y en forma de matriz, los aspectos más importantes de una intervención.

**Miembros del equipo del proyecto.** Son las personas que reportan bien directa o indirectamente al director del proyecto.

**Organización ejecutora.** Es la empresa cuyos empleados están mas directamente implicados en hacer el trabajo del proyecto.

**Objetivo específico.** Es el futuro estado positivo, caracterizado por los beneficios duraderos para el grupo destinatario/beneficiarios al que va dirigida la intervención del Proyecto.

**Objetivo general.** Es el futuro estado positivo, a un nivel elevado, al que la intervención de un Proyecto deberá contribuir a alcanzar.

**Plan del proyecto.** Es un documento formalmente aprobado, utilizado como guía tanto para la ejecución como para el control del proyecto. Los usos principales del plan del proyecto son documentar los supuestos y decisiones planificadas, facilitar la comunicación entre las entidades involucradas en el proyecto, y documentar las bases aprobadas de alcance, costes, y programa. Un plan del proyecto puede presentarse de forma resumida o detallada.

**Planificación del alcance.** Consiste en realizar un informe escrito del alcance que incluye la justificación del proyecto, las principales entregas, y los objetivos del proyecto.

**Planificación de la organización.** Organizational Planning. Consiste en identificar, documentar, y asignar las funciones, responsabilidades, y relaciones jerárquicas del proyecto.

**Planificación del proyecto.** Project Planning. Es el desarrollo y mantenimiento del plan del proyecto.

**Planificación de recursos.** Consiste en determinar qué recursos (personal, equipos, materiales) son necesarios, y en qué cantidades, para realizar las actividades del proyecto.

**Plan Operativo Anual – POA.** Es el instrumento de planificación detallada, que se inscribe en el marco de referencia operativa y financiera del POG. Es el documento sobre cuya base, los Entes de Tutela delegan a la Unidad de Gestión la ejecución de las acciones, planificadas bajo el esquema de la autonomía técnica y financiera. Una vez aprobado por los Entes de Tutela, permite la ejecución de las actividades del Proyecto, durante el ejercicio anual de referencia y la consecuente alimentación financiera.

**Presupuesto.** Documento que presenta las estimaciones anticipadas de los ingresos y gastos relativos al Proyecto y sus actividades, por el período de tiempo determinado, regularmente al período cubierto por el POA.

**Programa.** Es un grupo de proyectos relacionados dirigidos coordinadamente.

**Programa del proyecto.** Comprende las fechas planificadas en las que realizar las actividades y las fechas planificadas para lograr la consecución de los hitos.

**Proyecto.** Es un esfuerzo temporal realizado para crear un producto o servicio único.

**Recursos financieros.** Son los fondos con los que cuenta un Proyecto para cubrir el costo de sus intervenciones.

**Resultados** Constituyen el fruto de las actividades realizadas, las cuales en su conjunto determinarán el grado de cumplimiento de los objetivos.

**Seguimiento.** Consiste en la toma de datos, su análisis, y posterior informe sobre la realización del proyecto, generalmente comparándolo con el plan.

**Valor ganado.** Es un método para medir la realización del proyecto. Compara la cantidad de trabajo que fue planificado con el que realmente se ha

realizado para determinar si el progreso de los costes y del programa es como se planificó. Ver también coste real del trabajo realizado, coste presupuestado del trabajo programado, coste presupuestado del trabajo realizado, variación de costes, índice de rendimiento de los costes, variación de plazos, e índice de cumplimiento del programa. El coste presupuestado del trabajo realizado en una actividad o grupo de actividades.

**Verificación del alcance.** Consiste en asegurar que todas las entregas identificadas del proyecto se han terminado satisfactoriamente.

## CAPITULO IV

### DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL ESTADO BOLÍVAR EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL DE GESTIÓN EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS

El Diagnóstico de la Gestión Turística del Estado Bolívar se realizará considerando los elementos considerados por los autores (Francés, 2002; Murphy y otros, 2000; Richie y Crouch, 1993, 1994; World Economic Forum, 1992, 2002; Hassan, 2000; Dwyer, Forsyth y Rao, 2000; y Porter, 1990) en sus modelos de competitividad, incorporándoles factores vitales considerados por la Investigadora como son **\*Diagnóstico estratégico del destino**, basado en la identificación del árbol de problemas a través del Diagrama de Pareto (Causas y Efectos), **\*Gestión de Planificación Turística**, enmarcada en la revisión y evaluación del Plan Estratégico del Estado y Planes Operativos Anuales (POA) de la Corporación de Turismo del Estado; **\*Control de la Gestión Turística**, regida por la revisión y análisis de los Indicadores de Eficiencia, Efectividad y Eficacia y otros Indicadores relacionados con la actividad turística.

#### **Diagnóstico Estratégico del Turismo en el Estado Bolívar**

El rumbo del Estado Bolívar en materia turística en los últimos cuatro años no ha resultado prometedor, si se considera que ha existido la voluntad y disposición del gobierno nacional y estatal para impulsar el desarrollo de la región, a través del turismo como una actividad económicamente sostenible.

El impacto positivo que debía generar la actividad en el sector económico estatal u nacional, obligó en el año 2000, a los Entes Públicos y Privados

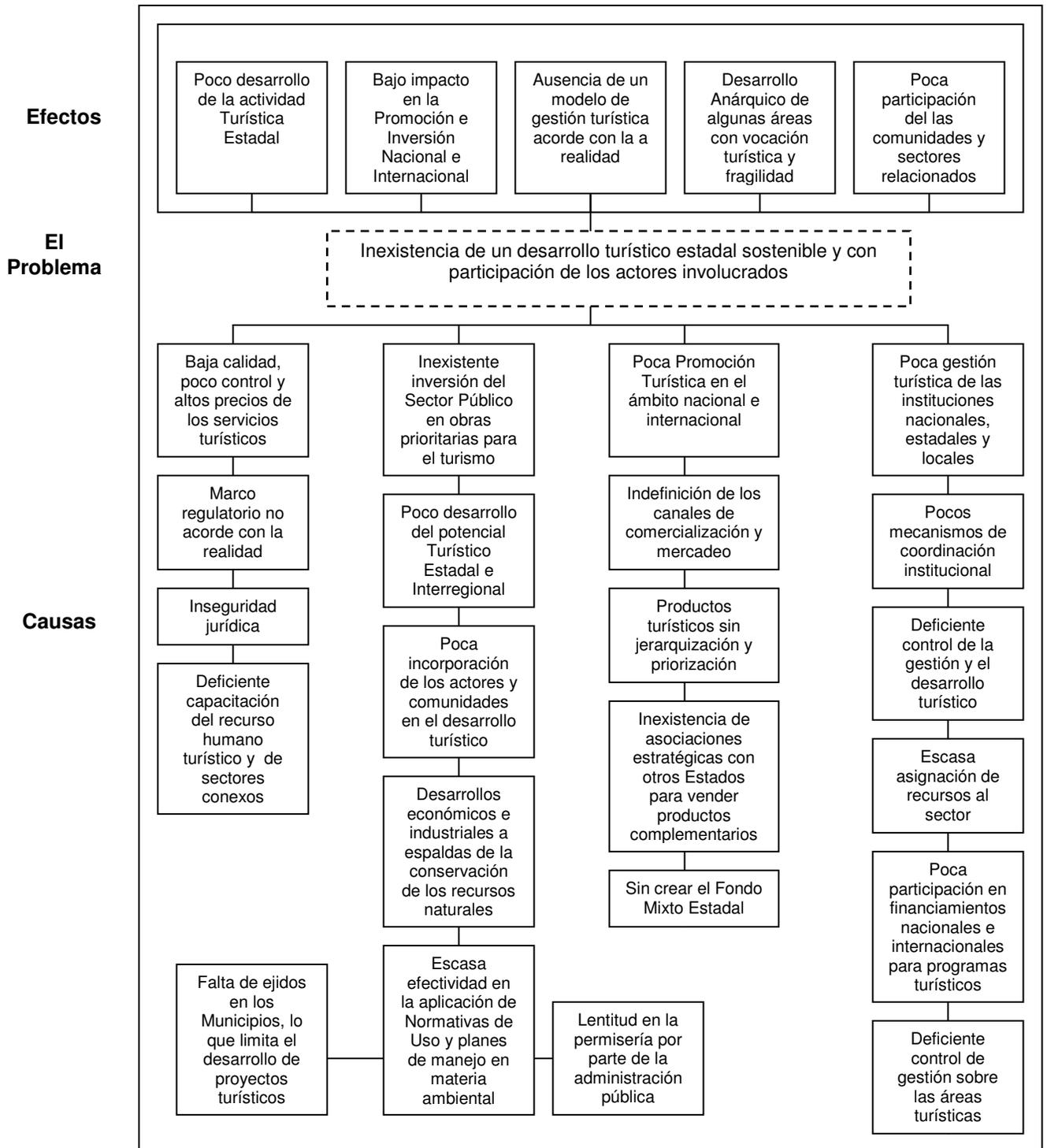
Nacionales, Estadales y Locales a planificar y coordinar interinstitucionalmente un horizonte de acción de cuatro años con una visión a diez años, dirigido a impulsar la actividad turística, dentro del concepto de protección ambiental y desarrollo económico, en el cual las gestiones públicas y privadas involucradas en la actividad se hagan de manera adecuada, armónica, eficiente y con priorización de operaciones y acciones.

La situación expuesta se complementa con lo expresado, en el año 2000, por el Director de Turismo del Estado Bolívar, Arq. Ricardo Vitanza, en ponencia titulada “**Gerencia Pública en Turismo**”:

El turismo no es simple y el éxito del mismo está directamente relacionado con la voluntad política de quien nos invita a participar en su gestión Administrativa Estatal o Municipal. Si no existe voluntad política para respaldar el proceso técnico, por supuesto dentro de las limitaciones presupuestarias y humanas del caso, la aceptación del cargo no tiene sentido ya que, el liderazgo, estaría mediatizado. Lo importante, no es la cantidad sino la calidad de la gestión. Saber que, en las gestiones, la responsabilidad es la de contribuir con el avance del Sector. (p. 2)

La política turística del Gobierno estatal y nacional ha estado dirigida a orientar y promover las inversiones públicas y privadas, nacionales y estadales, mediante programas y proyectos encaminados a desarrollar y consolidar la actividad turística, bajo la premisa de un desarrollo económico sostenible para impulsar la gestión social; no obstante los resultados no han sido los planificados y proyectados por las instituciones públicas y privadas, dado que en los actuales momentos de acuerdo a las investigaciones realizadas por la Autora en los últimos años el diagnóstico estratégico del turismo en el Estado Bolívar se resume en el árbol de problemas que se presenta en la Figura N° 2.

**Figura N° 2**  
**Diagnóstico estratégico del turismo en el Estado Bolívar**



Fuente: Investigación de la Autora, Mayo 2005

En el Estado Bolívar existen diferentes entidades (Corporación de Turismo, Direcciones de Turismo Municipales y Unidad de Turismo de la Corporación Venezolana de Guayana) y gremios (Cámara de Turismo y Ongs) que de una u otra forma realizan actividades que tienen que ver con el turismo pero sus acciones son descoordinadas a consecuencia de la poca integración y coordinación institucional que oriente las políticas, actividades y programas relacionados con la materia.

Otras de las dificultades por las que atraviesa el Estado en materia de turismo son las que tienen que ver con la no adecuación de vías y medios de transporte, incoherencia entre la formación del recurso humano y las necesidades del sector, la no percepción del turismo como factor de desarrollo del Estado y la situación social del país que se empieza a reflejar en la Entidad. Estos aspectos han hecho que el sector no sea competitivo.

La mayoría de los actores locales, regionales y nacionales reconocen la los efectos positivos multiplicadores que tendría el turismo en otros sectores (artesanía, alimentación, servicios e infraestructura urbana), pudiendo generarse una empresa de economía mixta entre la industria hotelera.

Sin embargo, la planificación del desarrollo turístico sostenible de la Entidad se ha conformado con la definición de políticas públicas en base a diagnósticos adecuados del sector y la implementación por parte de la Corporación de Turismo del Estado de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Estado Bolívar, Periodo 2000 – 2004 (PEDTEB); del cual se han derivado Planes Operativos Anuales (POAs), que de acuerdo a las limitaciones financieras y la falta de incentivos económicos para el sector, se han enfocado a incentivar la inversión turística; promover escasamente el turismo Estatal en el ámbito Nacional e Internacional; planificar y ordenar la

actividad turística; y a supervisar y controlar la actividad; todo esto regido por las condiciones económicas y políticas imperantes y la poca integración de las comunidades y sectores públicos y privados que directa e indirectamente están relacionados con el turismo.

El desarrollo sostenible del turismo implica, pues, la articulación dinámica y armónica de tres elementos: a) garantizar la generación de divisas-empleos-producto (PIB); b) garantizar la participación de la comunidad en la planificación y en los beneficios de la actividad turística y c) conservar el ambiente y la cultura. (Ceara-Hatton, M., 1998).

Las ventajas competitivas que implica la actividad turística y las premisas para alcanzar el desarrollo sostenible del Estado a través del turismo, ha obligado a que todos los sectores involucrados sean partícipes del incremento positivo de sus propios indicadores de gestión, sociales y económicos, que a saber son: efectividad, eficiencia, eficacia, índice de ocupación; porcentaje de plazas de trabajo -aguas arriba y aguas abajo-, porcentaje de ocupación hotelera, frecuencia de visitas, entre otros; no obstante, a la hora de desarrollar y controlar la actividad turística las actividades solamente han sido, medianamente ejercidas por el órgano rector de la actividad turística estatal; originando datos que se reflejan en los Informes Estadísticos y en las Memorias y Cuentas Anuales que elabora la Institución, pero que en la mayoría de los casos, a pesar de las ventajas competitivas del sector, la oferta turística ha mantenido un pequeño crecimiento en los últimos cuatro años, pero la demanda turística ha estado marcada por un decrecimiento.

Tabla N° 2.

**Tabla Nº 2**  
**Resumen de las Estadísticas Turísticas del Estado Bolívar,**  
**Periodo 2000 - 2004**

AÑO	OFERTA		VISITANTES				BENEFICIOS ECONOMICOS (MM Bs.)		
	Nº DE EST. DE ALOJ.	PLAZAS/CAMAS	NAC.	INT.	TOTAL	ESTAD	NAC.	INT.	TOTAL
2000	207	8.238	110.811	64.510	175.321	2	11,2	9,3	20,5
2001	224	8.580	148.788	76.205	224.993	2	26,2	11,5	37,7
2002	227	8.896	143.985	41.817	185.802	2,5	36,2	8,4	44,7
2003	258	10.240	128.575	31.915	160.490	2,5	35,6	8,5	44,2
2004	261	10.187	135.004	32.553	167.557	2,5	37,4	8,7	46,1

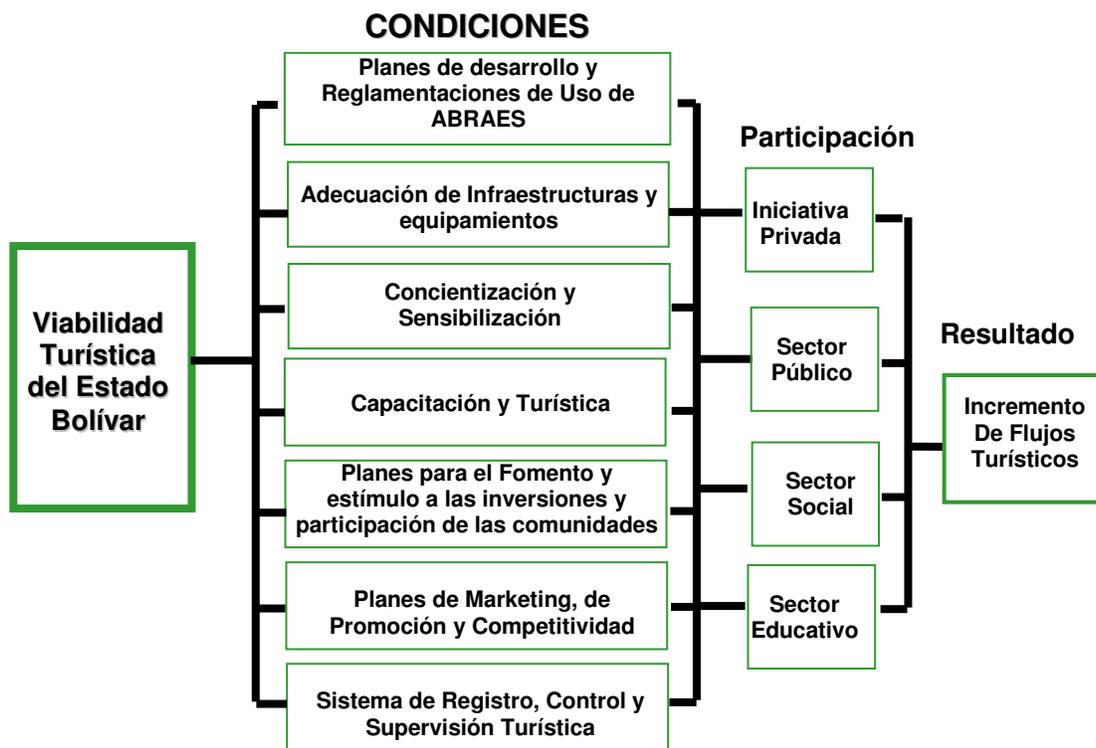
Fuente: Investigación de la Autora, Junio 2005.

Nota: Los datos del periodo 2000 – 2003 fueron tomados de los registros de la Corporación de Turismo del Estado Bolívar. Los datos del 2004 son estimaciones de la Investigadora.

La definición de las líneas estratégicas anuales que ha enfocado el Organismo Rector de la Actividad Turística en los últimos cuatro años han sido reflejadas en los POAs, luego de un diagnóstico del sector para cada año, posteriormente el establecimiento de las políticas y horizonte de acción de lo que se pretende alcanzar para cada año y finalmente la definición de los proyectos con sus estimaciones de costos que se ejecutarán para lograr lo propuesto y de los indicadores para medir la gestión, traducidos en eficacia, eficiencia y efectividad de acuerdo a lo productos definidos y los beneficios económicos y sociales aspirados; no obstante los POAs deben ser reconducidos anualmente al menos cuatro veces por recortes presupuestarios o por presiones políticas para emprender programas que muchas veces están lejos del lineamiento estratégico establecido para ese periodo de tiempo.

Dentro de los lineamientos estratégicos que se analizaron del PEDTEB y de los POAs se desprende que para alcanzar los resultados esperados, traducidos en la mayoría de los casos, en incrementar el flujo turístico hacia el Estado basado en parámetros de sostenibilidad; se determinó que la viabilidad turística del Estado ha dependido fundamentalmente de siete condiciones y cuatro participantes o actores esenciales (Figura N° 3), que fueron considerados en la elaboración de los planes que

**Figura N° 3**  
**Lineamientos Estratégicos para la Viabilidad Turística del Estado**  
**Bolívar - Periodo 2000 - 2004**



Fuente: Elaborado por la Autora, Junio 2005

Por otra parte, a pesar de que se han identificado muchas debilidades para el sector en el Estado, también ha habido consenso en que se tienen unas fortalezas que de ser bien canalizadas a través del Gobierno Nacional y

Estadal, los cuales ha manifestado la voluntad de hacer de este importante sector uno de los pilares del desarrollo económico y social del Departamento, se lograrían importantes resultados.

Dentro de estas fortalezas se destacan la existencia de Recursos Naturales y Paisajísticos únicos en el mundo, la extraordinaria cantidad de recursos turísticos, debido a sus especiales condiciones geográficas, históricas, paisajistas, culturales y etnográficas, la condición del Parque Nacional Canaima como Patrimonio Natural de la Humanidad, la postulación de Ciudad Bolívar como Paisaje Cultural de la Humanidad, la accesibilidad que posee gracias al corredor fluvial con salida al océano atlántico y corredor terrestre hasta Boa Vista (Brasil), la priorización de Guayana como el Tercer Polo Turístico de desarrollo del País, la existencia de entidades como el INATUR con programas de formación promoción y capacitación turística y la posibilidad de acceder a recursos financieros nacionales e internacionales con destino al sector.

Todo esto lo que hace suponer es, que la unión de esfuerzos en torno a propuestas como la planeación del turismo en el Estado, de tal forma que permita la optimización del uso de los recursos existentes en forma sostenible permitirá resultados favorables en poco tiempo.

## **CAPITULO V**

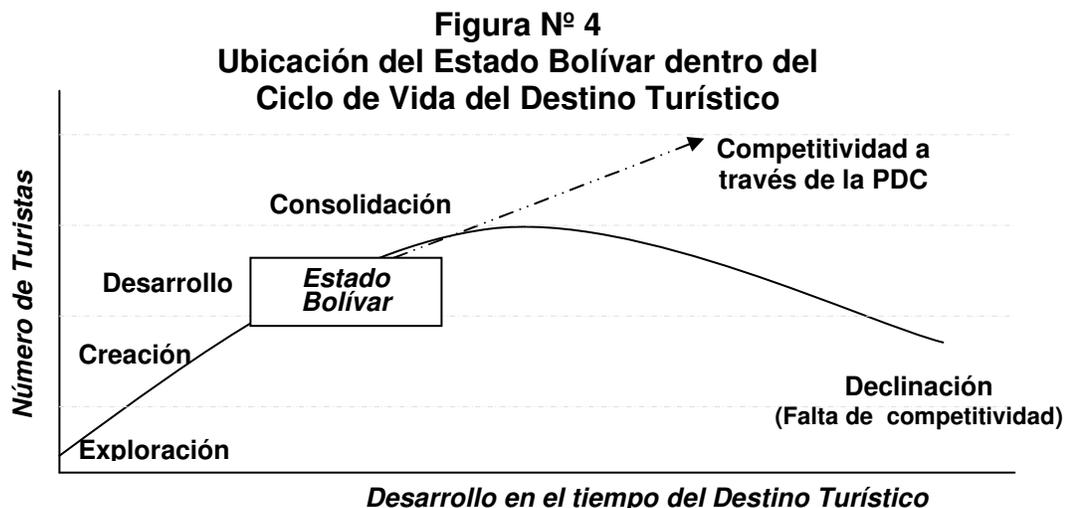
### **METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL DE GESTIÓN TURÍSTICA EN EL ESTADO BOLÍVAR**

De acuerdo al diagnóstico estratégico del turismo en el Estado Bolívar abordado en el capítulo anterior, se considerarán los siguientes aspectos como principios orientadores para la definición estratégica del proceso de planificación, desarrollo y control del Estado Bolívar:

- El desarrollo endógeno y la sostenibilidad como principios fundamentales para la planificación física, económica y turística.
- El tamaño del Estado y diversas conexiones viales y fluviales nacionales e internacionales.
- El escaso desarrollo de la infraestructura estatal y turística en los destinos principales.
- La diversidad de paisajes naturales únicos en el mundo.
- La presencia de diversidad de riquezas étnico-culturales.
- La abundancia de recursos y productos con atributos capaces de responder a las motivaciones de diferentes segmentos de mercado, entre los que destacan las experiencias turísticas relacionadas con el disfrute de entornos naturales, interacción e intercambio con la cultura criolla e indígena, disfrute y conocimiento sobre la diversidad biológica y endemismo, disfrute de los ríos y balnearios.
- El gran número de actores involucrados en el desarrollo turístico estatal.
- La envergadura del proceso que obliga a mantener una visión de mediano y largo plazo, incluso en las acciones de ejecución inmediata.

- Los productos turísticos a desarrollar en el Estado, deben diferenciarse de otros productos competitivos, potenciando los elementos diferenciadores.

La estrategia a emprender debe ser el relanzamiento de la entidad como destino turístico, dado que el proceso de planificación, desarrollo y control turístico (PDC) que se ha emprendido, no ha aportado los resultados esperados, por lo tanto de acuerdo al ciclo de vida de un destino turístico la posición estratégica del Estado se ubica en la fase de desarrollo. (Figura N° 4)



Fuente: Adaptación de la Autora, Junio 2005; tomando como referencia el “Proceso Metodológico del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR - México)”.

La Visión estratégica del sector en el Estado, de acuerdo a los actores involucrados (Gobierno, Comunidades y Empresarios), para emprender de un proceso de planificación, desarrollo y control del Estado se traduciría en “*El Estado Bolívar es el destino turístico preferido a nivel nacional e internacional por su diversidad de atractivos y recursos únicos a nivel mundial*”, dado que en términos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral la imagen objetivo la constituye la visión.

La aproximación a la cuantificación de algunos componentes que permiten establecer algunas metas a mediano plazo (cinco años), se traduce en los siguientes índices a alcanzar:

- Ingresos reales por turismo: 12 MM. Bs. (2010)
- Gasto turístico: de Bs. 100.000 por día/por persona (2004) a 700.000 por día/por persona (2010)
- Llegadas de turistas: de 167.557 (2004) a 351.000 (2010)
- Duración de la estadía: de 2,5 días (2004) a 6 días (2010)
- Estacionalidad (Carnaval-Semana Santa; Julio-Agosto): decrecimiento del 33 % hasta un 40 %.
- Repetición de los turistas: 15 %.
- Alojamiento turístico: 25.000 plazas/camas (2010) en establecimientos mixtos, hoteles de 3 a 5 estrellas, posadas y campamentos.
- Por lo que respecta a segmentos de mercado prioritarios:
  - Geográficamente: Norteamérica, Alemania, Italia, España, Canadá, Inglaterra, Alemania.
  - Demográficamente: jóvenes y de mediana edad, familias y tercera edad.

Para la concreción de la visión se propone el establecimiento de 2 grandes estrategias: *Desarrollo y Sostenibilidad*; y *Posicionamiento y Competitividad*. La primera definida de acuerdo a las siguientes líneas estratégicas:

- Respeto al equilibrio del ecosistema como base para el crecimiento ordenado de la actividad.
- Uso del espacio turístico con actividades compatibles con su vocación.
- Dinamización económica.

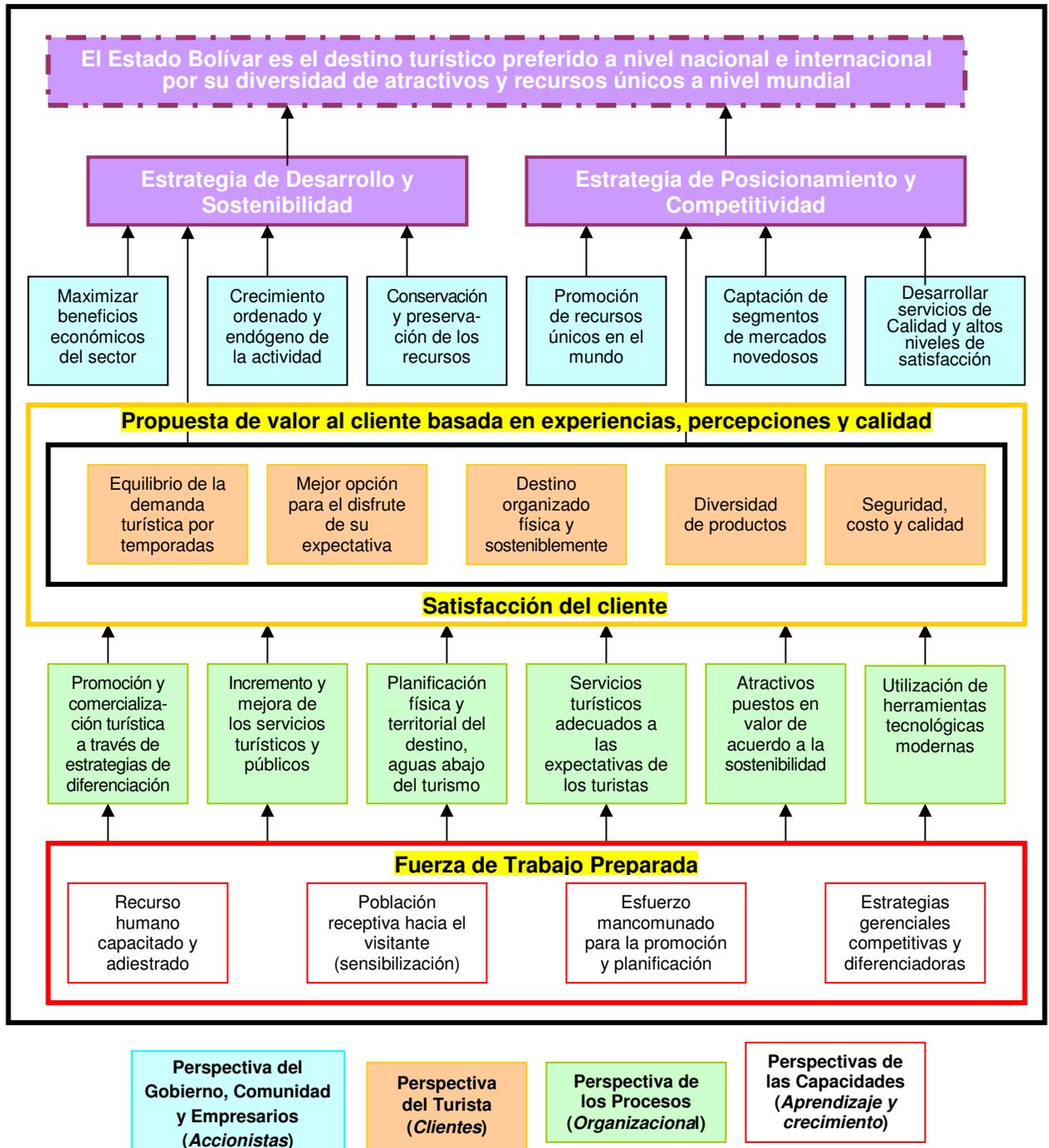
- Generación de empleos directos e indirectos.
- Mecanismos de participación y distribución económica.
- Planificación turística del Estado orientada bajo el desarrollo sostenible y la rentabilidad financiera.
- Fortalecer la actividad y los encadenamientos productivos.

La estrategia de Posicionamiento y Competitividad se define en base a las siguientes líneas estratégicas:

- Oferta de productos novedosos y diferenciadores.
- Segmentos de mercados novedosos, a través de la diversidad de experiencias turísticas.
- Utilización de herramientas tecnológicas novedosas.
- Promoción y comercialización turística.
- Fortalecimiento a las áreas con recursos turísticos únicos en el mundo.
- Desarrollo de infraestructuras de calidad.
- Incremento de la calidad de vida de la comunidad local.

El Mapa Estratégico del Plan, a cinco años, se establece de acuerdo a las perspectivas: \*Comunidad, gobierno y empresarios; \*Clientes; \*Procesos (servicios turísticos y públicos, atractivos y planificación territorial); \*Capacidades (del recurso humano, promoción y actitudes de la población hacia el visitante) y se representa a través de un diagrama de causa y efecto. (Figura N° 5)

**Figura Nº 5**  
**Mapa Estratégico del Plan**

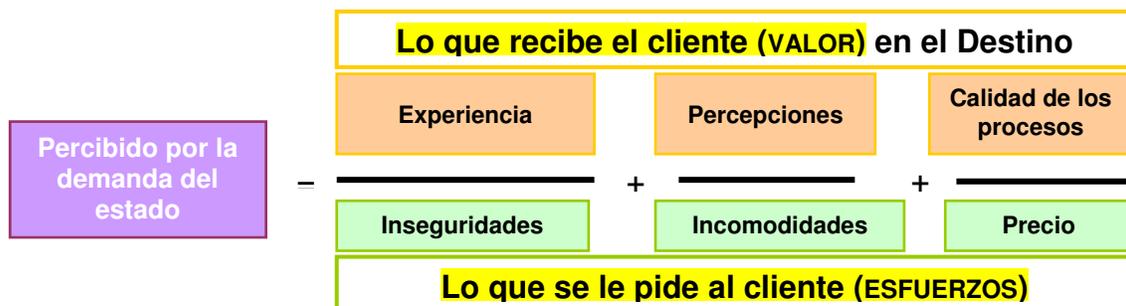


Fuente: Elaborado por la Autora, Junio 2005. (Consulta metodológica con el Asesor)

La propuesta de valor al cliente se enfocaría hacia la competitividad destino, sobretodo, de sus actividades competitivas, y de la eficacia operativa de las empresas que ofrecen experiencias turísticas; es decir, la competitividad potencial de un establecimiento de alojamiento no se produce si la infraestructura aeroportuaria, vial y de servicios y las atracciones del destino no son competitivas; por cuanto el turista y visitante compra experiencias y no exclusivamente camas. Aunado, a que la demanda turística busca y exige calidad en todos los procesos de servicio del destino, tanto en los ofrecidos por el sector privado y por el sector público; por ende, el turista en definitivo compra el “valor global” del destino, para obtener una satisfacción de la experiencia turística o experiencias turísticas.

Por ello, el valor en el mercado de un destino turístico es el producto de combinar diversas de cadenas de valor individuales de operadores, proveedores, intermediarios, etc., que originan un “sistema de valor” superior, capaz de ofrecer mejores resultados para los turistas, proporcionarles mejores experiencias, optimizar los servicios, minimizar las inseguridades e incomodidades del destino y establecer precios acordes con el servicio ofertado. (Figura N° 6)

**Figura N° 6**  
**Valor Neto en el mercado de un Destino Turístico**



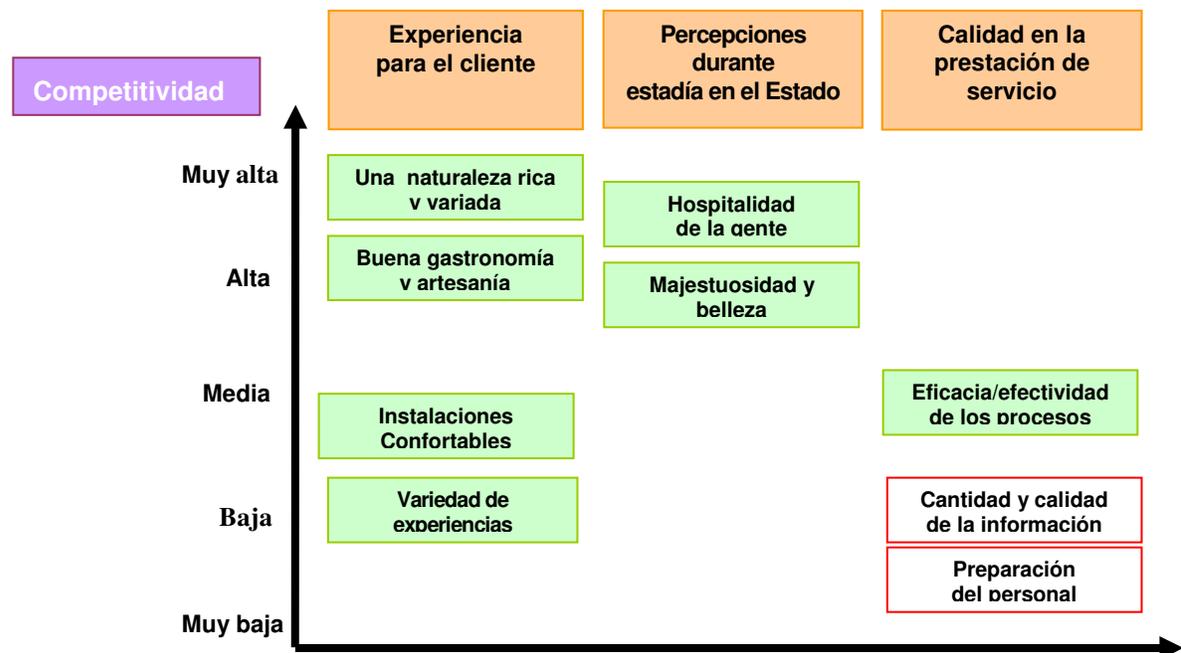
Fuente: Adaptación de la Autora de la revisión documental sobre Competitividad aplicada al turismo. Julio 2005.

De acuerdo al enfoque de valor expuesto, la planificación, desarrollo y control de la actividad turística del Estado Bolívar, debe estar enfocada hacia optimizar el sistema de valor global, dado que el sistema de enlaces entre las diversas cadenas de valor, es una de las mejores formas de obtener ventajas competitivas, permitiendo llegar al nivel de los detalles. Un ejemplo de esto, es la cadena de valor de un aeropuerto que está conformada por los siguiente servicios: Control de vuelos; Información vuelos; Check-in; Emigración; Cambio de moneda; Equipajes y maleteros; Alimentación y bebidas; Señalización de acceso e interna; Información al Pasajero; Venta de Artículos personales, prensa y souvenir; y Parking, entre otros. Asimismo, la cadena de valor de la institución que administra el aeropuerto enlaza con otras múltiples organizaciones públicas y privadas: compañías aéreas, concesionarios de servicios, empresas de transporte público, etc.

Para efectos del proceso de planificación, desarrollo y control turístico del Estado y considerando los componentes que aportan valor, se enfocará la presente propuesta metodológica, partiendo que la competitividad del sistema turístico del estado Bolívar, como se analizó en el Capítulo IV, es alta en aspectos como la gran diversidad y riqueza de su naturaleza, en el aspecto cultural, en la gastronomía y artesanía, en la majestuosidad y belleza del paisaje y hospitalidad de la gente. La competitividad es de media a baja en materia de calidad y confort de las instalaciones y equipamientos turísticos y en la eficacia y efectividad de los procesos de prestación de servicios. Y la competitividad del sistema de valor, es de baja a muy baja en su capacidad para ofrecer una mayor variedad de experiencias turísticas, en la cantidad y calidad de la información disponible y accesible y en la preparación del personal que presta servicios al turista y en la atención turística (Figura N° 7).

**Figura N° 7**

**Competitividad de los Componentes que aportan valor al Turista del Estado Bolívar**



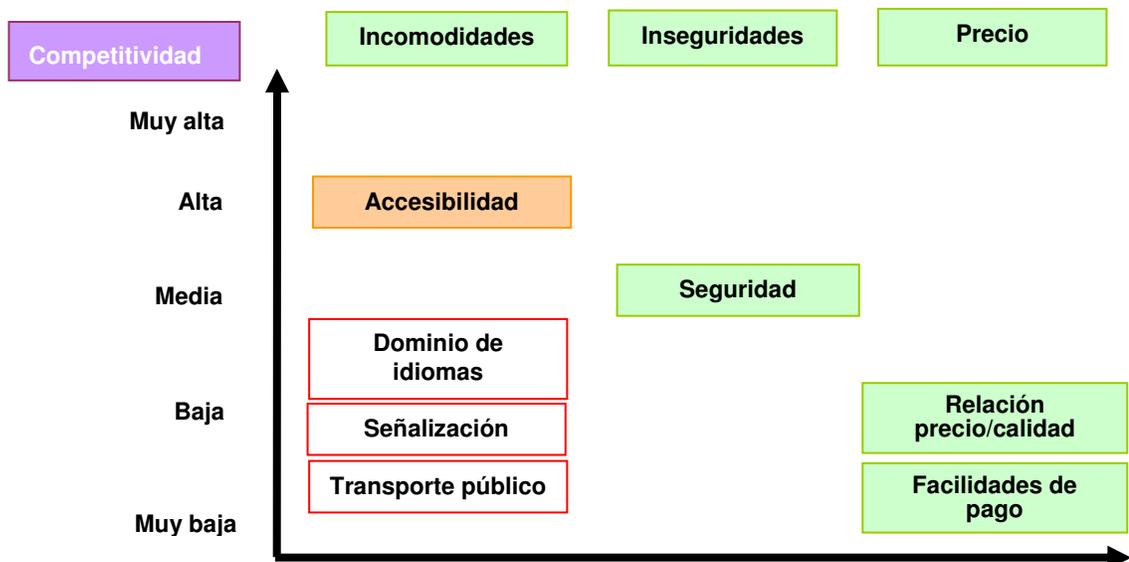
Fuente: Adaptación de la Autora de la revisión documental sobre Competitividad aplicada al turismo. Julio 2005.

Para efectos de la presente propuesta metodológica y de acuerdo al análisis del Capítulo IV, se asumirá que los componentes que representan esfuerzos para el turista, en términos de incomodidades e inseguridades, la competitividad del sistema de valor turístico del destino turístico Bolívar es baja. Los principales aspectos que representan incomodidades para el turista son la ausencia de personal bilingüe que preste servicio turístico en los establecimientos de alojamiento turístico, aeropuerto, establecimientos comerciales y servicio de taxi, entre otros; la inexistente señalización turística, especialmente en los ejes turísticos Ciudad Bolívar – Santa Elena de Uairén y Ciudad Bolívar – Caicara del Orinoco; y la calidad el transporte

local, especialmente los servicios de taxi, alquiler de vehículos y transporte público.

En materia de inseguridad, Bolívar es percibido como un Estado con una seguridad media. Los esfuerzos en relación al precio tienen que ver con la relación precio del servicio/calidad y con las dificultades que, puntualmente, se producen en algunos sitios turísticos del Estado para satisfacer el pago de los servicios mediante tarjetas de crédito u otro instrumento de pago que no sea en efectivo y en moneda local (Figura N° 8).

**Figura N° 8**  
**Competitividad de los Componentes que representan esfuerzo para el**  
**Turista del Estado Bolívar**



Fuente: Adaptación de la Autora de la revisión documental sobre Competitividad aplicada al turismo. Julio 2005.

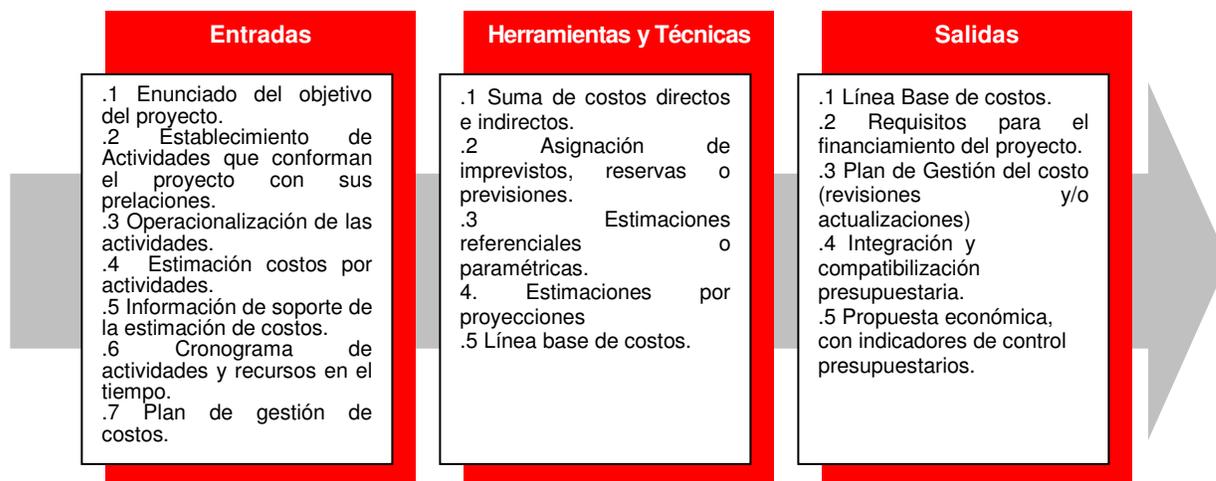
En este sentido, para el Diseño de un Plan Estratégico o de Gestión Turística para el Estado Bolívar se consideran las herramientas del Sistema Balanceado de Indicadores (BSC) la mejor práctica para su formulación con algunas adaptaciones a las características del sector y a la experiencia de la autora en el área de la planificación física y territorial de la actividad en el Estado.

Por ende, el objetivo general de esta segunda fase será el de diseñar la propuesta del modelo del Plan como resultado del trabajo realizado en la fase de diagnóstico y considerando el Mapa Estratégico de las perspectivas fundamentales del proceso. Para la definición de metas e indicadores se considerarán las necesidades económico financieras para su viabilidad y las correspondientes hipótesis en distintos escenarios de desarrollo económico de la entidad, con el objeto de verificar la potencialidad y sostenibilidad de los objetivos propuestos y medios de desarrollo elegidos para el desarrollo del Estado Bolívar como un destino turístico único a nivel mundial; así como de su viabilidad a corto, medio y largo plazo.

La propuesta económica debe desglosarse indicando claramente las unidades del coste; coste unitario y costo total para cada concepto. Para efectos de la presente propuesta metodológica no se detallará la propuesta económica como tal, no obstante es necesario precisar que para preparar un presupuesto de costos del proyecto que conlleve a la propuesta de costo se requiere la referenciación y el análisis, definición y utilización de elementos técnicos que originen un producto ajustado a la realidad con mecanismos de ajustes y actualizaciones si fuese necesario. (Figura N° 9).

**Figura Nº 9**

**Proceso para la preparación de la propuesta económica de los  
Proyectos Turísticos**



Fuente: Adaptación de la Autora de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Julio 2005

La propuesta económica financiera del Plan debería, entonces desagregarse en base a los siguientes elementos:

- 1 Plan de inversiones: Planificación financiera y temporal, que muestre las necesidades de financiamiento total y parcial durante el desarrollo de las actividades, con periodicidad trimestral. Las necesidades de financiamiento se deben desglosar, en los siguientes conceptos: Obra civil; Instalaciones y comunicaciones; Equipamientos; y Urbanismo.
- 2 Plan de ingresos anual, distinguiendo entre: Ingresos procedentes de la explotación de los diferentes productos turísticos surgidos de la puesta en marcha del Plan; Ingresos extraordinarios (subvenciones, convenios de colaboración con entidades públicas y privadas); Ingresos procedentes de la cooperación con instituciones internacionales.
- 3 Cuadro de origen y aplicación de fondos, con especificación de: Fondos propios; Fondos procedentes de operaciones de crédito de todo tipo;

Subvenciones y otros apoyos financieros de entidades públicas; y Fondos procedentes de acciones de colaboración con entidades privadas.

- 4 Plan económico-financiero: Plan de marketing y comunicación, Identificación de socios estratégicos; Identificación de entidades nacionales o internacionales con programas de apoyo a este tipo de proyectos. Determinación de los programas de apoyo específicos; Acciones de patrocinio; y Servicios externos.

En este contexto, se desarrollarán, a manera metodológica, al menos dos objetivos estratégicos por cada perspectiva que apuntalen a dar respuestas a las dos grandes estrategias: Desarrollo y Sostenibilidad; y Posicionamiento y Competitividad. El BSC, contribuirá a concretar la estrategia a través de los indicadores de desempeño, fijación de metas, formulación de planes de acción e iniciativas y los indicadores guía de cada uno.

Los indicadores que se definirán serán los de resultados, dada la condición de propuesta del presente trabajo, no obstante para la definición de indicadores de gestión turística en la función pública debe contemplar los relacionados con:

- 1 **Eficiencia:** Alcanzar el objetivo/meta/producto/al más bajo costo, sin alterar calidad; es decir: Recursos utilizados/producto obtenido. Ej. Monto invertido en promoción/número de turistas captados hacia el Estado.
- 2 **Efectividad:** Mide el impacto o beneficio social. Ej. Número de nuevos empleos generados por la actividad turística en el Estado.
- 3 **Eficacia:** Alcanzar el objetivo/meta/producto/resultados, es decir: Producto obtenido/producto esperado. Ej. Número de empresas turísticas inspeccionadas o supervisadas/Número de empresas turísticas existentes en el Estado.

La definición de indicadores, metas y planes de acción, por ser una propuesta metodológica se realizará para el primer año de implementado el Plan (agosto 2005 – agosto 2006); sin embargo, dada la situación política del país, la definición e implementación del BSC aplicado a la actividad turística debe ser por periodo de 5 años, con una visión a 20 años, para que pueda existir continuidad de los objetivos y actividades. Tabla N° 3.

**Tabla N° 3**

**Cuadro de Mando Integral por Perspectivas del Destino Turístico “Bolívar”**

<b>Estrategia por Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores de Resultados</b>	<b>Año Base (2004)</b>	<b>Metas</b>	<b>Planes de Acción/ Iniciativas</b>
<b>del Gobierno, comunidad y empresarios</b>	Optimización de rentabilidad económica del sector turístico	% de incremento de Beneficios económicos generados por la actividad turística.	46,1 mm Bs.	15% de incremento de los beneficios generados	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programa para el fomento de la creación de pequeñas y medianas empresas dentro del sector turístico</li> <li>❖ Programa de Promoción e Incentivo a las inversiones turísticas.</li> </ul>
		% de empresas turísticas nuevas	261	7% de incremento de la oferta de alojamiento	
	Captación de segmentos de mercados novedosos y competitivos	% de Incremento de la demanda turística hacia el Estado	167.557	10% de incremento del mercado.	❖ Plan de Marketing Turístico en el ámbito nacional e internacional, hacia los mercados Norteamericanos, Alemanes, Italianos, Canadienses.
	Expansión de la actividad turística al territorio estatal a través de la puesta en valor de los recursos	% de destinos turísticos nuevos	10	20% de incremento de destinos incorporados a la actividad turística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan Inversiones para el equipamiento e infraestructura de los destinos.</li> <li>❖ Programa de conservación y puesta en valor de sitios turísticos, iniciando con El Paují y Kavak.</li> </ul>

<b>del Clientes</b>	Desestacionalización del sector turístico	% de temporadas bajas incorporadas a la actividad turística	4	50% de incremento de temporadas incorporadas a la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan de Promoción Turística Nacional (Muévete por Venezuela).</li> <li>❖ Promoción de Programas Turísticos solidarios o con descuentos de temporada, para Mayo y Octubre</li> </ul>
	Optimizar el nivel de satisfacción de los turistas y visitantes con respecto a la experiencia turística	% de relación precio/calidad	70/20	Reducir en un 14% el porcentaje del componente precio y aumentar en un 50% el componente calidad (60/30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan de Mercadeo Directo.</li> <li>❖ Estudios de Mercados a los turistas actuales y potenciales, en los establecimientos turísticos y puertos y aeropuertos.</li> </ul>
<b>de los Procesos</b>	Dirigir y gestionar la implementación del Plan	% de ejecución del Plan	0%	Implementar los Proyectos y actividades implementadas para el año base, es decir en un 20%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Metodología para la implementación y dirección del Plan.</li> <li>❖ Sistema de información para la gestión y progreso del Plan.</li> </ul>
		% del rendimiento del Plan	0%	Cumplimiento del 100% rendimiento esperado.	
	Modernización de la oferta del sector turístico a través del desarrollo de proyectos innovadores y de las nuevas tecnologías de la información al sector turístico	% de modernización de la actividad turística	40% del sector	Aumentar en un 20% la utilización de herramientas tecnológicas en el sector turístico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programa de modernización tecnológica de los servicios turísticos públicos y privados (acceso a Internet, utilización de puntos de ventas, utilización software para el proceso de reserva, venta, check in, check out y administrativo).</li> <li>❖ Plan de incentivo para la incorporación de herramientas tecnológicas a los desarrollos turísticos establecidos.</li> </ul>

	Crecimiento sostenible, cualitativo y especializado del sector turístico	% de proyectos, programas y desarrollos ajustados a planes.	50% (15 de 30)	Incrementar en un 50% el porcentaje de proyectos, programas y desarrollos ajustados a los planes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Actualización e implementación del Plan de Desarrollo Turístico Sostenible del Sector Oriental del Parque Nacional Canaima.</li> <li>❖ Promoción y concientización de la comunidad y empresarios sobre los Planes y Programas Turísticos.</li> </ul>
<b>de las Capacidades</b>	Adiestramiento y capacitación del recurso humano que labora en el sector turístico	% de programa capacitación y adiestramiento Número de cursos impartidos	0%	12 cursos de adiestramiento y formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programa de Formación y Actualización Turística (1 curso mensual en las áreas de: guiatura turística, atención al público, relaciones humanas, tráfico aéreo, concientización de costos, diseño de rutas y productos turísticos y cocina)</li> </ul>
	Concienciación de la población acerca de la importancia del sector turístico como pilar fundamental de la economía del Estado	% de la población concientizada hacia al turismo	0%	20 charlas de concientización turística. 2 Programas de Radiales de Concienciación 8 Vallas de Información Turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programa de Charlas de concientización turística (dos por Municipios).</li> <li>❖ Campaña de Concienciación Turística a través de los medios de comunicación y vallas turísticas.</li> </ul>
	Introducción de la figura del voluntariado como elemento de apoyo al desarrollo de la actividad.	% de grupos de voluntarios incorporados a la actividad.	3	Incremento en un 100% del grupo de voluntarios prestando asistencia turística en temporada y fines de semana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programa de Guías e Informadores Turísticos.</li> <li>❖ Programa de Capacitación Turística.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por la Autora. Julio 2005

El perfil de las iniciativas del gobierno, comunidad y empresarios es una de las herramientas fundamentales para el desarrollo del Plan que debe definirse antes de su implementación, por cuanto se ilustran en una matriz la iniciativa con su grupo, costo, periodo de ejecución, estado actual, nivel de planificación, frecuencia y responsable. (Tabla N° 4)

**Tabla N° 4**

**Matriz para el Desarrollo de Iniciativas para el Destino Turístico “Bolívar”**

Iniciativa	Grupo	Costo	Periodo	Estado Actual	Nivel de planificación	Frecuencia	Responsables
Ejemplo N° 1: Cuantificación del sector turístico y comparación con destinos nacionales e internacionales	Atraer turistas	Bajo	I semestre	En reconducción	Estratégico / Operativo	Recurrente	Gobiernos Regional y Local. Empresarios. Ministerio de Turismo
Ejemplo N° 2: Programa de Formación y Actualización turística	Capacidades humanas adaptadas a la demanda.	Medio	I Semestre	En elaboración del programa	Estratégico / Operativo	Recurrente	Corporación de Turismo. Empresarios. INATUR.
Ejemplo N° 3: Programa de Recuperación Ambiental	Gestión ambiental	Alto	De 1 a 2 años	Por elaborar Diseño	Estratégico / Operativo	Poco frecuente	Gobiernos Regional y Local. Ministerio del Ambiente. Ministerio de Turismo
Ejemplo N° 4: Instalación de Puntos de Información Turística	Incrementar Nivel de Satisfacción del turista	Medio	3 trimestres	Por culminación de diseño	Estratégico	Medianamente frecuente	Gobiernos Regional y Local. Empresarios. Comunidad.

Fuente: Elaborada por la Autora, tomando como referencia propuesta de Antonio Francés (2003).

Los procesos para la implementación o desarrollo y el control del plan establecido, de acuerdo a la propuesta de Plan comprende la siguiente estructura:

- 1 **Plan de Implementación** comprendido: \*Alineación de objetivos con Iniciativas en conjunto con los accionistas. Programa de implementación, concientización y entrenamiento entre los accionistas y todos los actores involucrados, detallado con actividades a ejecutar, tiempo, a quiénes va dirigida y el producto esperado. \*Plan de gestión de los proyectos. \* Programa para la sistematización del cuadro de mando integral. con software para la evaluación de los indicadores de resultados y de gestión. \* Programa de divulgación y sensibilización entre los actores indirectos involucrados en el proceso (trabajadores y empresarios aguas a bajo del sector).
  
- 2 **Plan de seguimiento y control** que contempla: \*El sistema de monitoreo mensual de las iniciativas y productos definidos en el Plan con revisiones trimestrales de los resultados y beneficios esperados. El monitoreo de la gestión debe ser un aspecto importante que deben emprender los accionistas. La cantidad y el nivel de detalle de las revisiones que corresponda evaluar dependerán de cómo avance el proyecto en relación con sus objetivos. \*Mecanismos para las actualizaciones del Plan, por el cambio de alcance de alguna iniciativa, en costos y lapsos de tiempo. Las soluciones alternativas deben documentarse e incluirse en el proceso de implementar el plan. \*Mecanismos para la sistematización y documentación de las experiencias o del proceso turístico emprendido.

En este proceso si las actualizaciones tienen efecto sobre los procesos de gestión de monitoreo y control del plan, los documentos de componentes del plan de gestión del proyecto se deben revisar y editar

nuevamente para reflejar las actualizaciones aprobadas por los accionistas.

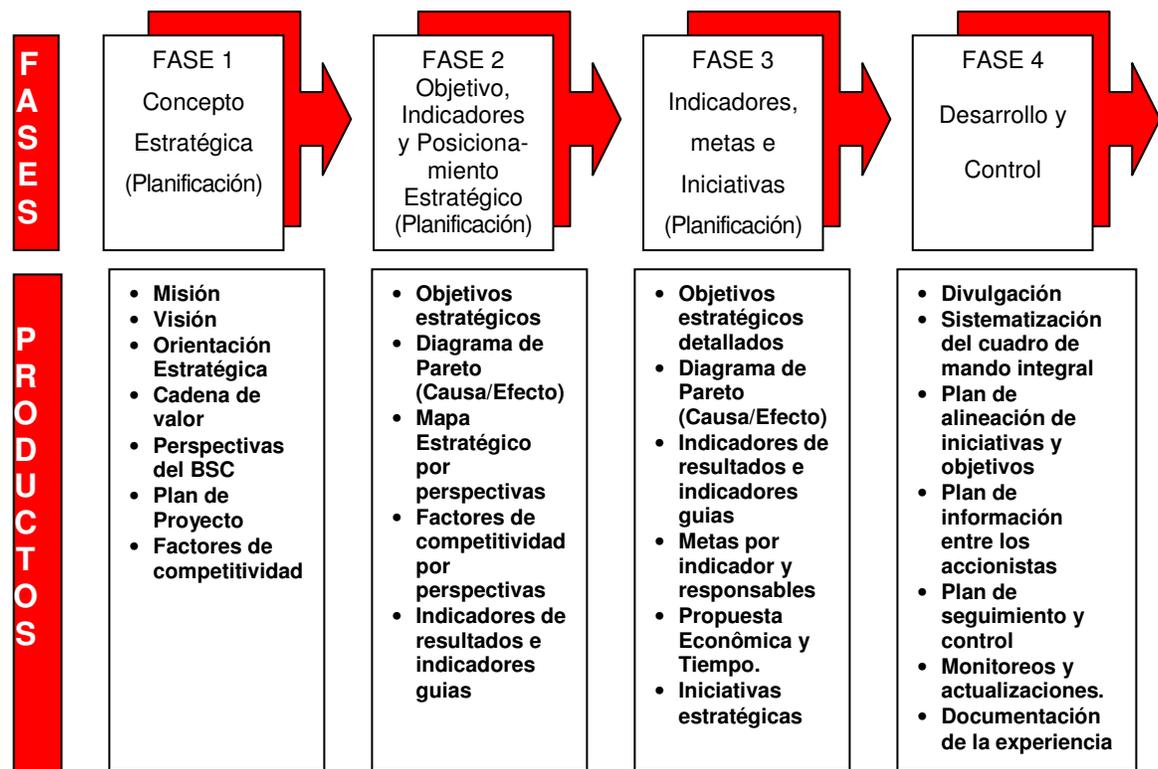
Las lecciones aprendidas de las actividades de gestión turística pueden contribuir a la base de datos de conocimientos de lecciones aprendidas de las organizaciones que conforman a los clientes o del sistema turístico estatal.

Los tres procesos de la propuesta metodológica para la Gestión Turística del estado Bolívar explicados en el presente Capítulo, producen información que debe ser utilizada por los programas, proyectos y actividades que emprendan los accionistas para dar valor al cliente y hacer competitivo a la entidad desde el punto de vista turístico y económico, y debería reflejarse en los planes operativos anuales de los accionistas englobados por los entes públicos y privados relacionados con el sector turístico (Corporación de Turismo del Estado, Direcciones de Turismo Municipales, Ministerio de Turismo, INATUR, INPARQUES, Autoridad Gran Sabana, Fondo Turismo Bolívar, Coordinación de Turismo de la CVG, Cámara de Turismo del Estado y Gerencia de Desarrollo Social de EDELCA, entre otros). Se requiere que dichos planes utilicen los formatos y plantillas especificadas en las Tablas 4 y 5. Para la gestión turística organizacional en el Estado, se deben añadir los datos sobre los costos reales y las duraciones de las actividades del proyecto, así como matrices para el control y monitoreo del Plan.

De acuerdo al enfoque abordado en el presente capítulo, el proceso metodológico para planificar, desarrollar y controlar la gestión turística en el Estado Bolívar se puede resumir en cuatro fases, tres de ellas relacionadas la actividad de planificación y la cuarta referida al desarrollo y control del

Plan. Destacando en cada una de las fases los productos que se deben obtener para continuar a la fase siguiente (Figura N° 10).

**Figura N° 10**  
**Proceso Metodológico a emprender para la Planificación, Desarrollo y Control de la Gestión Turística del Estado Bolívar**



Fuente: Adaptación de la Autora de la Metodología del Balance Scorecard y la Guía del PMBOK. Julio 2005

Conforme con lo expuesto, las consideraciones señaladas giran alrededor de la caracterización turística del Estado, la estructura organizativa turística, económica y social, el marco institucional y legal y la integración de estudios e investigaciones que permitan la definición de las perspectivas de los accionistas y los clientes, en función de las perspectivas de las

capacidades y de los procesos. Dicha propuesta se refuerza con un estilo de gerencia, de implementación y de control del plan de corte integracionista y en forma de equipo de proyectos, que permita afrontar de manera conjunta las oportunidades y dificultades que en el orden económico-financiero, mercadeo, producción, recursos humanos y apoyo institucional se puedan experimentar.

Desde este enfoque, los planteamientos de la propuesta metodológica se justifican, pues las mismas se encuentran orientadas a facilitar los elementos de base, a través de los cuales las Organizaciones vinculadas al sector turismo en el Estado Bolívar puedan contar con un documento guía que les permita lograr un proceso progresivo de corto y mediano plazo en cuanto al emprendimiento de un modelo de gestión turística estratégico dirigido a consolidar al *“estado Bolívar como el destino turístico preferido a nivel nacional e internacional por su diversidad de atractivos y recursos únicos a nivel mundial”*. (Figura N° 11)

**Figura N° 11**

**Ilustración de la Diversidad de Atractivos y Recursos del Estado Bolívar**



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Semanas											
	Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Etapa: Anteproyecto</b>												
Selección del tema	X											
Revisión Bibliográfica		X			X							
Formulación del Problema		X	X									
Marco Metodológico			X	X								
Marco Teórico				X	X							
Aspecto Administrativo					X							
Asesoría Académica			X			X				X	X	
Asesoría técnica									X	X	X	
Entrega de correcciones				X						X		
Revisión de correcciones					X					X		
Aprobación de Anteproyecto											X	
Correcciones y ajustes												x

Actividades	Semanas											
	Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Etapa: Proyecto</b>												
Entrevistas no estructuradas	x											
Capítulo IV		x	x									
Revisión del tutor			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Revisión documental			x	x								
Capítulo V					x	x	x	x	x	x	x	
Conclusiones y recomendaciones											x	
Revisión del lector											x	
Encuadernación y entrega final												x

## CONSIDERACIÓN ÉTICA

Código de Ética de los miembros del Project Management Institute (PMI) (2004)

- Mantener altos estándares de una conducta integral y profesional.
- Aceptar la responsabilidad de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar su capacidad profesional.
- Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

Algunas consideraciones indicadas por el PMI que son particularmente aplicables a la investigación:

### **Comportamiento Profesional.**

- Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.
- Respetar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de inversión.
- Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

### **Relaciones con clientes y empleados.**

- Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concernientes a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.

- Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de las identidades de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal o ilícito.
- No tomar ventajas personales, comerciales o financieras de la información confidencial y privada adquirida durante el curso de sus relaciones profesionales.

### **Relaciones con la ciudadanía y la comunidad.**

Honrar y respetar toda obligación legal y ética incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Báez, Ana (S/F). **“Guía de las Mejores Prácticas de Ecoturismo en las Áreas Protegidas de Centroamérica”** Costa Rica: Preparado por: Turismo & Conservación Consultores para PROARCA/CAPAS.

Briceño Fortique. (2000). **“Turismo 2020”**. IESA. Caracas. Venezuela.

Cassiolato, J. y Lastres, H. (2003). **“Innovación y Competitividad en las Empresas Brasileñas”**. Sao Paulo: Universidad de Sao Paulo. Brasil.

Cervilla, M. y Lorenzo, O. (2003). **“Redes de Empresas y Tecnologías de la Información”** en Debates IESA Volumen V. Número I. Caracas: IESA. Julio-Septiembre 2003.

Comisión Europea (1998). **“Informe Anual”**. Madrid, España: Autor.

Corporación de Turismo del Estado Bolívar (2002). **“Dossier para el Inversionista Turístico del Estado Bolívar”**. Estado Bolívar. Venezuela: Autor.

Corporación de Turismo del Estado Bolívar (2004). **“Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del estado Bolívar”**. Estado Bolívar. Venezuela: Autor.

Corpoturismo (1997). **“Perspectivas para el Desarrollo Turístico Nacional”**. Caracas: Autor.

Fernández, D. (2003). **“La cooperación entre organizaciones: Una visión de red”**. Caracas: IESA. Trabajo de Grado sin publicar.

Fondo Nacional de Fomento al Turismo de México (2005). **“Proceso de Planeación Urbano Turística”**. Distrito Federal. México

Francés, Antonio. (2001). **“Estrategias para la Empresa en América Latina”**. IESA. Caracas. Venezuela.

Francés, Antonio. (2003). **“Turismo competitividad y Estrategia”**. IESA. Caracas. Venezuela.

Francés, Antonio. (2003). **“Venezuela Reto de la Competitividad”**. IESA. Caracas. Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1995). **“Metodología de la Investigación”**. México: McGraw-Hill Inteamericana.

Herra, S. (2002). **“El mercadeo como instrumento estratégico en las empresas de servicios”**. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.

Göran, N., Roy, Jan. y Wetter, M. (2002). **“Implantando y gestionando El Cuadro de Mando Integral”**. Barcelona: Gestión 2000.

Instituto de Estudios Turísticos (I.E.T) (2001) **“Sistema de indicadores estadísticos para el Análisis de la Economía del Turismo”**. Madrid, España: Autor.

Kaplan y Norton (2003). **“The Balanced Scorecard”**. Harvard Business School Press.

Leroux, R. (2002). **“Situación del Turismo Mundial”**. Madrid: Ediciones de la Organización Mundial de Turismo.

Ministerio de Producción y Comercio. Viceministerio de Turismo. **Plan Nacional Estratégico de Turismo 2003 – 2007**. Caracas. Venezuela: Autor.

Organización Mundial de Turismo (1996). “**El Turismo: Perspectivas y Posibilidades**”. Madrid: Autor.

Organización Internacional del Trabajo (O.I.T) (1997). “**Las nuevas tecnologías y las condiciones de trabajo en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo**”. Ginebra: Autor.

Palacios A., Luís Enrique (2003). **Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.

Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (2001). “**Plan Macroeconómico de la Nación**”. Caracas. Enero de 2001.

Project Management Institute, Inc. (2004). “**Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK**”. Tercera Edición. Estados Unidos.

República Bolivariana de Venezuela (2000). “**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**”. Caracas. Gaceta Oficial N° 5.453 de fecha 24 de Marzo de 2000.

República Bolivariana de Venezuela (2001) **Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Turismo**. Caracas, Gaceta Oficial N° 37.332 de fecha 26 de Noviembre de 2001.

Rodríguez, J. (2002) “**El Turismo como Estrategia de Desarrollo Local. Porlamar, Estado Nueva Esparta, Venezuela**”. Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, Trabajo de Grado sin publicar.

Serna, Humberto (2002). "**Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología**". Editorial LTDA. Caracas. Venezuela.

Soliz Céspedes, Miguel Ángel (2004). Revista De Gerencia, Artículo "**Cuadro de Mando Integral**", Nov 2004.

Vitanza, Ricardo (2000). **Gerencia Pública en Turismo**. Venezuela. Ponencia presentada en Trujillo.