

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO  
SALVADOREÑO DE TURISMO PARA LA MODERNIZACIÓN Y  
DIVERSIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS EN EL SISTEMA NACIONAL  
DE PARQUES RECREATIVOS”.

PRESENTADO POR

JUAN MANUEL COTO LOPEZ  
VERONICA MICHELLE GIRON  
VICTOR ENRIQUE RAMIREZ FIGUEROA

PARA OPTAR AL TITULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DE 2005

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA :

Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL :

Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :

Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

SECRETARIO :

Ing. Oscar Eduardo Marroquín Hernández

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

Ing. Oscar René Ernesto Monge

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:  
INGENIERO INDUSTRIAL

Título :  
“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO  
SALVADOREÑO DE TURISMO PARA LA MODERNIZACIÓN Y  
DIVERSIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS EN EL SISTEMA NACIONAL  
DE PARQUES RECREATIVOS”.

Presentado por :  
JUAN MANUEL COTO LOPEZ  
VERONICA MICHELLE GIRON  
VICTOR ENRIQUE RAMIREZ FIGUEROA

Trabajo de Graduación aprobado por:

Docente Director :  
Ing. Reinaldo Antonio Henríquez Pérez

Docente Director :  
Ing. Jeannette Elizabeth Sánchez de Pocasangre

San Salvador, Junio de 2005

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docentes Directores :

Ing. Reinaldo Antonio Henríquez Pérez

Ing. Jeannette Elizabeth Sánchez de Pocasangre

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todo el personal docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, que a lo largo de estos años hemos conocido y nos han dado su apoyo y han contribuido a nuestra formación profesional, Especialmente a todos miembros de la Escuela de Ingeniería Industrial.

A todos los Empleados del Instituto Salvadoreño de Turismo que brindaron su apoyo y colaboración para realizar el presente trabajo, principalmente A los Arquitectos Carlos Zelaya y Marta Moran, de la Gerencia de Proyectos, y al Licenciado Macal, Gerente de Parques Recreativos, porque sin el apoyo, los contactos y la información proporcionada por ellos esto nunca hubiese sido una realidad.

A Nuestros Asesores los Ingenieros Reinaldo Henríquez y Jeannette de Pocasangre, por la paciencia, y los consejos que nos brindaron para llegar al termino de este trabajo.

Gracias a nuestras familias, porque sin ellos no hubiéramos podido en ningún momento llegar a este momento, Gracias por el apoyo material y anímico que siempre nos brindaron, recibiéndonos en muchas ocasiones como uno más de la familia donde nos reuníamos. Gracias también al apoyo de nuestros hermanos.

A nuestros compañeros porque aportaban ideas para resolver nuestros problemas y nosotros dimos nuestra opinión en los suyos, Gracias porque pudimos contar con ustedes, y estamos para servirles cuando ustedes lo necesiten.

Finalmente pero no menos importante a nuestros familiares, a esos tías, tíos, primos, primas, etc. A los que en más de una ocasión, molestamos y consultamos buscando alguna información que ellos podían brindarnos, gracias por tenernos paciencia, por aguantarnos y aunque a algunos los molestábamos siempre con los mismo, siempre los encontramos para ayudarnos si estaba en su posibilidades, Gracias por todo.

*Michelle, Juan, y Víctor.*

Estas palabras de agradecimientos son un fiel reflejo de lo que en este momento estoy sintiendo y con lo que deseo en el futuro recordar esta etapa de mi vida....

Primeramente y ante todo... pues es mas que valedero... agradezco a **Dios** por haberme dado la oportunidad de alcanzar esta meta la cual me ayuda a ser una mejor persona y la que me prepara para los retos del presente y el futuro; y por supuesto que le agradezco que con este logro he podido darle satisfacción, alegría y orgullo a mis padres y hermanos y al resto de mi familia... Gracias Diosito pues sin tu aprobación nada es posible....

A mis **Familia.... A mi Mamita Nora....** Gracias mamita porque siempre, siempre me ha ayudado y apoyado sin importar el sacrificio que eso haya significado para usted. Gracias porque me ha demostrado que siempre puedo contar con usted, porque me quiere mucho y porque me considera parte importante en su vida... **A mi Papá Alex...** Gracias porque siempre a confiado en mi capacidad, porque me ha dado la libertad de poner primero mi criterio al momento de tomar decisiones importantes, gracias porque me quiere mucho, porque siempre he significado algo muy importante en su corazón... **A mis Hermanos...** Que ondas Alex y Mario..... Bueno este logro quiero compartirlo con ustedes pues en más de alguna vez me ayudaron con los problemas de la "U" pero además; porque estoy seguro que esta alegría mía; también es alegría de ustedes... Gracias Hermanos....

También quiero recordar a **Todas** aquellas personas que me ayudaron de alguna u otra forma a lo largo de mi carrera, es decir compañeros y compañeras de estudio, docentes, amigos y amigas.. a Todos Gracias!!!

Y por ultimo pero no menos importante agradezco a mis compañeros de Tesis... **Michelle y Víctor...** Bueno a lo largo de la carrera los conocí primero a Víctor y después a Michelle, con el transcurso del tiempo pasamos de ser compañeros a amigos; por eso les agradezco todo lo que me aguantaron, también espero no olvidemos esta etapa de nuestra juventud, pues a partir de este momento vamos a tomar rumbos diferentes, pero cuando nos reunamos en el futuro tenemos que alegrarnos de vernos y reír bastante, también debemos acordarnos de aquellos archivos ... "resumencito de Michelle" y "que molestas Juan"; los cuales nos ayudaron a **Lograrlo...** pues después de tanto decir "Ya Basta"... **Lo Logramos** y por eso debemos de sentirnos orgullosos; gracias amigos por todo y les deseo éxito en lo que piensen hacer de ahora en adelante... Gracias a sus familias porque en un montanazo de veces nos echaron la mano y si no hagan memoria de todos los trabajos que hicimos juntos.. , Cuídense y recuerden que los quiero y los respeto mucho... Suerte...

*Juan Coto.*

## AGRADECIMIENTOS.

**A Dios Tododopoderoso.** Por iluminarme y brindarme la paciencia, fortaleza, sabiduría e inteligencia para poder terminar mi carrera, gracias por estar a mi lado siempre.

**A Mi Virgencita Milagrosa.** Por interceder por mí, y guiarme en todo momento para lograr una meta más en mi vida.

**A Mi Mami Martha Alicia.** Por brindarme tu apoyo en todo momento de mi vida, por estar ahí conmigo siempre dándome confianza, amor y serenidad para continuar y poder culminar esta meta que te la dedico, por todo ese sacrificio de amor que haces por mi, Te Quiero Mucho Mamita Linda.

**A Mi Abuelita Ana Graciela.** Por todas esas oraciones de cada día para que yo pudiera salir adelante y llegar al final de mi carrera, gracias por brindarme tu amor y cariño.

**A Mis Tíos.** *Tío Rene, Tío Ángel (Q.D.D.G.), Tío Rolando, Tío Jorge, Tío Oscar y Tío Mauricio,* por que han sido parte importante en mi vida y en el desarrollo de mi carrera, ya que cada uno en determinado momento me dio su apoyo en diferente forma, gracias por que todos han sido como un verdadero padre para mí.

**A Mis Tías Y Primos.** Por el apoyo y motivación que me brindaron para seguir adelante, especialmente a Mi Tía Rosa Miriam por la paciencia que tuvo cuando necesitábamos información en el desarrollo de la carrera, Gracias.

**A Una Persona Muy Especial.** *JULIO,* por el amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional que he recibido de ti; por haberme ensañado a seguir adelante y a enfrentar todos los retos de mi vida, quiero decirte que Te Amo y que has llegado a ser una parte muy importante en mi vida.

**A Mis Compañeros De Tesis Víctor y Juan.** Por haber formado parte de esta meta alcanzada.

A todas las personas que de alguna u otra forma colaboraron para que esta meta llegara a su final, gracias por su apoyo.

*Michelle Girón.*

## AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios todopoderoso ya que ha sido Él quien me ha dado todo, brindándome infinidad de oportunidades y me ha permitido alcanzar esta meta, que con su ayuda, protección y bendición espero poner a su servicio en la asistencia a los demás. Quiero Darle muchas gracias también a La Santísima Virgen María, Nuestra Buena Madre, ya que gracias a su poderosa intercesión me ha concedido muchos dones y beneficios, siendo este triunfo un ejemplo de ello.

Quiero agradecer a mis padres, *Claudia Concepción* y *Victor* por que ellos han sido mi apoyo incondicional en todo momento y con su esfuerzo incansable han logrado sacar siempre a flote esta barca, que aunque se ha estremecido infinidad de veces a raíz de diversos problemas, nunca han desfallecido en su apoyo y amor hacia a mí. Especialmente a ti Madre Mía, que con tu amor abnegado y completamente volcado hacia mí me has apoyado incansablemente en toda situación aun sin considerar tu propia condición. Muchísimas Gracias por ello ya que de esa forma he aprendido y seguiré aprendiendo cosas mas valiosas aun, que las que la Universidad no pudo enseñarme, Que Dios los Bendiga siempre.

Gracias a mi Hermana *Claudia Leticia*, que aunque ahora no esta cerca de nosotros físicamente si lo esta y seguirá estando en nuestro pensamiento, recuerdos y anhelos. Gracias por todo el apoyo, los ánimos, las ayudas y hasta las discusiones, porque con ello ha contribuido grandemente en mi formación como persona. Que el Señor la Bendiga hoy y siempre y que sepa dejarse guiar por él siempre para tomar las mejores decisiones.

*Papa Julio*, gracias a usted también, porque siempre se preocupo de mi, y me ha enseñado muchísimas cosas que son de provecho para mí, que gracias por poner siempre a mi disposición su gran experiencia en la vida.

Gracias a *Michelle* y *Juan*, mis verdaderos amigos, más que compañeros de tesis, a quienes el Señor los puso en mi camino y con quienes compartimos alegrías y tristezas desde hace un tiempo, pero ahora estamos compartiendo la más grande satisfacción en nuestra vida universitaria, ¡Al fin señores lo logramos, Felicidades!. Gracias también al apoyo incondicional que en todo momento recibimos de sus familias, por todas esas noches en que se desvelaban con nosotros, ya sea por preocupación o por el ruido que hacíamos, muchas gracias, y este triunfo es de ustedes y para ustedes.

Gracias a mis Tíos, la familia *Meléndez Figueroa*, mi segunda familia, porque siempre se preocuparon por mi, siempre han estado pendientes de mí, y me han enseñado mucho con su forma de ser. Gracias por todo el apoyo que recibí de su parte con aquellas noches de desvelo en su casa y por darme siempre su ayuda material, moral y espiritualmente. Ustedes también tienen su parte de esta meta alcanzada, que el Señor nos permita conservar unida la familia y que derrame muchas bendiciones en su hogar.

Agradezco también a la Familia *Guevara Saravia*, quienes siempre me han considerado como un hijo o un hermano más, a todos ustedes muchas gracias por siempre preocuparse por mí por brindarme su apoyo incondicional y sus consejos. A vos *Arturo*, mi hermano, mas que mi amigo, tengo tanto que agradecerte, en especial el que hayas compartido tu familia conmigo, todas las aventuras y experiencias que hemos pasado, le agradezco infinitamente a Dios que nos haya permitido cruzar nuestras vidas, y que Él esté siempre presente en su familia.

A todos mis familiares, que Dios los Bendiga, gracias por el apoyo brindado en todo momento. A todos mis amigos gracias por todo el apoyo que siempre he recibido de ustedes, las palabras de ánimo y los buenos momentos, gracias a todos, que el Señor los cuide, proteja y Bendiga Siempre.

A todos los miembros de mi grupo de *Vida Sendas de Emaus*, del Movimiento de Encuentros Juveniles, porque juntos estamos creciendo Espiritualmente, por regalarme su amistad y dándoles gracias por sus oraciones en todo momento pero especialmente en los momentos finales de esta meta. Y a todos los demás miembros del movimiento que he conocido, pero especialmente a esa persona especial de los últimos días, Gracias por todo.

*Victor Ramirez.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION.</b>	i
<hr/>	
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO.</b>	
<hr/>	
A. ANTECEDENTES DEL TURISMO EN EL SALVADOR.	1
B. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA.	5
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	7
D. OBJETIVOS DEL PROYECTO.	8
E. ALCANCES Y LIMITACIONES.	8
F. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.	9
G. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.	10
H. RESULTADOS ESPERADOS.	11
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.</b>	
<hr/>	
A. GESTIÓN.	12
1. Gestión Empresarial.	12
2. El Proceso De Gestión.	13
B. TEORIA DE SISTEMAS.	15
1. Definición De Sistemas.	15
2. Componentes De Un Sistema.	15
3. Características De Los Sistemas.	17
4. Clasificación De Los Sistemas.	17
5. Sistemas Administrativos.	18
6. La Empresa Como Sistema Integrado.	18
7. Metodología Para El Estudio De Sistemas.	20
C. SERVICIOS.	21
1. Definición De Servicios.	21
2. Clasificación De Los Servicios.	22
3. Servicios De Gestión.	23
D. TURISMO.	24
1. Definiciones Relacionadas Con Turismo.	24
2. Actividades Características Del Turismo.	26
3. Importancia Del Turismo En La Sociedad Y La Economía.	27

### **CAPITULO III: RECOLECCION Y TABULACION DE DATOS.**

A. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN..	33
1. Desglose Analítico De Las Áreas De Investigación..	33
2. Fuentes De Información..	36
3. Metodología De Recolección De Datos.	38
4. Determinación Del Universo.	38
5. Instrumentos De Investigación.	45
B. TURISMO EN LA REGION CENTROAMERICANA.	45
1. Turismo En Guatemala.	45
2. Turismo En Honduras.	47
3. Turismo En Nicaragua.	50
4. Turismo En Costa Rica.	53
5. Turismo En Panamá.	56
C. SITUACION ACTUAL DEL TURISMO EN EL SALVADOR.	58
1. El “Cluster” De Turismo En El Salvador.	58
2. Principales Atractivos Turísticos De El Salvador.	68
3. Fortalezas Y Debilidades Del Turismo En El Salvador.	72
4. Comparación De La Actividad Turística De El Salvador Con La Región.	73
5. Conclusiones Sobre El Turismo En La Región Centroamericana.	76
D. GENERALIDADES DEL ISTU.	78
1. Estructura Organizativa del ISTU..	79
2. Organización de la Gerencia de Parques Recreativos.	84
3. Relación entre la Gerencia de Parques Recreativos y las demás Gerencias.	88
E. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DEL ISTU.	89
1. Análisis de Resultados de la Gestión de las Gerencias de la Organización.	89
2. Análisis de Resultados de la Gestión de la Gerencia de Parques Recreativos.	93
3. Resultados y Análisis de Entrevista a Administradores de Parques Recreativos.	94
F. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	111
1. Mercado Consumidor.	111
2. Mercado Competidor.	114
2.1 Resultados y Análisis de entrevista a Parques Privados.	117
2.2 Conclusiones del Mercado Competidor.	120
3. Estrategias de Mercado.	120
G. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DEL ISTU.	122

1. Conceptualización del Sistema. . . . .	122
2. Suprasistema Instituto Salvadoreño de Turismo. . . . .	123
3. Sistema Gerencia de Parques Recreativos. . . . .	128
4. Subsistema Parques Recreativos. . . . .	134

**CAPITULO IV: DIAGNOSTICO.**

A. ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DELISTU. . . . .	139
1. Síntoma – Causa – Efecto. . . . .	139
2. Diagrama Causa – Efecto (ISHIKAWA). . . . .	141
3. Definición de Problemas. . . . .	142
B. PRIORIZACION DE PROBLEMAS. . . . .	144
C. DEFINICION DEL PROBLEMA A RESOLVER. . . . .	148

**CAPITULO V: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ISTU.**

A. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN. . . . .	150
1. Introducción. . . . .	150
2. Representación Grafica Del Sistema De Gestión. . . . .	151
3. Objetivos Del Sistema De Gestión. . . . .	152
4. Importancia Del Sistema De Gestión. . . . .	153
5. Descripción Del Sistema De Gestión. . . . .	154
6. Ejecutores Del Sistema De Gestión. . . . .	155
B. DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ISTU. . . . .	160
1. Subsistema De Planeacion Institucional. . . . .	160
1.1 Introducción. . . . .	161
1.2 Subsistema de Planeación Institucional como parte del Sistema de Gestión. . . . .	162
1.3 Conceptos Básicos de Planeación. . . . .	162
1.4 Aspectos Generales de la Planeación. . . . .	164
1.5 Pasos del Proceso de Elaboración del Plan Institucional. . . . .	168
1.6 Proceso de Planeacion Institucional. . . . .	178
2. Subsistema De Recursos Humanos. . . . .	180
2.1 Introducción. . . . .	180
2.2 Subsistema de Recursos Humanos como parte del Sistema de Gestión. . . . .	180
2.3 Conceptos Básicos de Capacitación. . . . .	181
2.4 Pasos del Proceso del Plan de Capacitación. . . . .	182
2.5 Diseño del Proceso de Capacitación para el ISTU. . . . .	216

3. Subsistema gestión de proyectos.	217
3.1 Introducción.	217
3.2 Subsistema Gestión de Proyectos como parte del Sistema de Gestión.	218
3.3 Gestión de Proyectos.	219
3.4 Pasos para la Gestión de Proyectos.	222
3.5 Gestión de Financiamiento.	235
3.6 Fuentes de Financiamiento.	248
3.7 Pasos para la Gestión de Financiamiento.	255
3.8 Diseño del Proceso Gestión de Proyectos.	268
4. Subsistema Control De Gestión.	269
4.1 Introducción.	269
4.2 Subsistema Control de Gestión como parte del Sistema de Gestión.	270
4.3 Generalidades del Control de Gestión.	270
4.4 Conceptos Básicos del Control de Gestión.	272
4.5 Diseño del Sistema de Control de Gestión para el ISTU.	278
4.6 Evaluación de la Gestión.	294
C. COMPARACION DE LA SITUACION ACTUAL Vrs. PROPUESTA.	297

## **CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.**

A. INVERSION INICIAL.	301
1. Investigación y Estudios Previos.	301
2. Capacitación del Personal para el Sistema.	302
3. Costos de la Implementación del Proyecto.	303
4. Imprevistos.	304
B. EVALUACIÓN ECONOMICA.	305
1. Determinación del Costo de Capital (TMAR).	305
2. Flujos de Efectivo.	306
3. Valor Actual Neto (VAN).	313
4. Tasa Interna de Rendimiento (TIR).	314
5. Análisis Beneficio Costo.	315
6. Análisis de Sensibilidad.	316
6.1 Análisis de Sensibilidad con la Variable Ingreso de Visitantes.	316
6.2 Análisis de Sensibilidad con la Variable Precio.	323
D. EVALUACIÓN SOCIAL.	332

## **CAPITULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.**

---

A. PLANEACION DE LA IMPLEMENTACION. . . . .	334
1. Objetivo de Ejecución. . . . .	334
2. Descripción de los Subsistemas. . . . .	335
3. Paquetes de Trabajo. . . . .	337
4. Diagrama de Descripción de Paquetes de Trabajo.. . . .	338
5. Estrategias de Implementación. . . . .	340
6. Programación de la Implementación. . . . .	341
6.1 Descripción de las Actividades para la Implementación. . . . .	341
6.2 Duración y Secuencia de Actividades. . . . .	350
B. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION. . . . .	356
1. Estructura Organizativa para la Implementación. . . . .	356
2. Manual de Organización para la Implementación. . . . .	357
3. Matriz de Responsabilidades. . . . .	358
C. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION. . . . .	362
1. Generalidades del Sistema de Información. . . . .	362
2. Contenido del Sistema de Información. . . . .	362
D. CONTROL DE LA IMPLEMENTACION. . . . .	369
1. Diseño de Indicadores para la Implementación. . . . .	369
<b>CONCLUSIONES.</b> . . . . .	<b>373</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b> .. . . .	<b>376</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b> . . . . .	<b>378</b>
<b>GLOSARIO</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

### CAPITULO II: MARCO TEORICO.

**Cuadro II.1.** Clasificación de los Servicios.

**Cuadro II.2.** Clasificación de los Servicios que prestan los Parques Recreativos.

### CAPITULO III: RECOLECCION Y TABULACION DE DATOS

**Cuadro III.1.** Distribución de Parques Recreativos por Estrato.

**Cuadro III.2.** Distribución del Número de Personas a Encuestar.

**Cuadro III.3.** Cronograma de Visitas a los Parques Recreativos.

**Cuadro III.4.** Rutas Turísticas de El Salvador.

**Cuadro III.5.** Situación Global del Turismo en El Salvador.

**Cuadro III.6.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Guatemala.

**Cuadro III.7.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Honduras.

**Cuadro III.8.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Nicaragua.

**Cuadro III.9.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Costa Rica.

**Cuadro III.10.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Panamá.

**Cuadro III.11.** Cantidad de Personal que labora en Oficina Central del ISTU.

**Cuadro III.12.** Cantidad de Personal que labora en los Parques Recreativos del ISTU.

**Cuadro III.13.** Propuestas de Proyectos de Mejora en cada Parque Recreativo.

**Cuadro III.14.** Nuevos Servicios sugeridos por los Administradores de Parques Recreativos.

**Cuadro III.15.** Factores Externos que limitan el Incremento de Visitantes a los Parques Recreativos.

**Cuadro III.16.** Parques Recreativos en los que se cuenta con Medios de Comercialización.

**Cuadro III.17.** Listado de Parques Acuáticos Privados del País.

**Cuadro III.18.** Precio de Ingreso a Parque Acuático Termos del Río.

**Cuadro III.19.** Horario de Atención al Público en los Parques Recreativos Privados.

**Cuadro III.20.** Entidades Gubernamentales relacionadas con el ISTU.

## **CAPITULO IV: DIAGNOSTICO.**

**Cuadro IV.1.** Síntoma – Causa - Efecto.

**Cuadro IV.2.** Asignación de Pesos a Criterios.

**Cuadro IV.3.** Evaluación de Problemas.

**Cuadro IV.4.** Jerarquización de Problemas Identificados.

## **CAPITULO V: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ISTU.**

**Cuadro V.1.** Evaluación de la Misión Actual del ISTU.

**Cuadro V.2.** Evaluación de la Visión Actual del ISTU.

**Cuadro V.3.** Escala de Medición para las brechas de Competencia detectadas.

**Cuadro V.4.** Puntuación para cada prioridad de acuerdo a la Necesidad detectada.

**Cuadro V.5.** Evaluación de Necesidades por la ponderación asignada a cada criterio.

**Cuadro V.6.** Tablas Comparativas entre criterio con respecto a las Necesidades Identificadas.

**Cuadro V.7.** Ponderación de Factores para evaluación de Cursos Abiertos.

**Cuadro V.8.** Calificación o Puntaje para la Evaluación de Empresas de Capacitación.

**Cuadro V.9.** Cuadro de Evaluación de Empresas de Capacitación Oferentes.

**Cuadro V.10.** Criterios de Eficiencia y Eficacia para evaluar la Gestión del Plan de Capacitación.

**Cuadro V.11.** Ponderación de Criterios Seleccionados para evaluación de Ideas de Proyectos.

**Cuadro V.12.** Priorización de Ideas de Proyectos Generados.

**Cuadro V.13.** Combinación de Estrategias para Nuevos Proyectos Turísticos.

**Cuadro V.14.** Identificación de las Fuentes de Financiamiento según el tipo de Proyecto que patrocinan.

**Cuadro V.15.** Cuadro Comparativo de las principales características de las Fuentes de Financiamiento.

**Cuadro V.16.** Ponderación de los Criterios para evaluación de las Fuentes de Financiamiento.

**Cuadro V.17.** Modelo de Resumen de la Inversión Inicial del Proyecto.

**Cuadro V.18.** Requisitos de las Agencias de Cooperación Internacional para el otorgamiento de Financiamiento.

**Cuadro V.19.** Definición de Factores de Éxito.

## **CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

**Cuadro VI.1.** Detalle de Costos de Investigación y Estudios Previos.

**Cuadro VI.2.** Detalle de Inversión en Capacitación de Personal para el Sistema.

**Cuadro VI.3.** Total de Costos por hora trabajado al mes para la Implementación del Sistema de Gestión.

**Cuadro VI.4.** Detalle De Inversión En Implementación Del Sistema De Gestión.

**Cuadro VI.5.** Detalle De Inversión Total Del Proyecto.

**Cuadro VI.6.** Detalle De Inversión Esperada En El Rubro De Capacitación Durante La Operación Del Sistema.

**Cuadro VI.7.** Detalle De Inversión Esperada En El Rubro De Publicidad Durante La Operación Del Sistema.

**Cuadro VI.8.** Detalle De Total De Costos En Los Rubros De Publicidad Y Promoción Durante La Operación Del Sistema.

**Cuadro VI.9.** Determinación Del Promedio De Incremento En Visitantes A Los Parques Recreativos.

**Cuadro VI.10.** Descripción De Criterios Para El Establecimiento Del Porcentaje De Incremento De Visitantes.

**Cuadro VI.11.** Determinación De Los Valores Para El Cálculo De Coeficiente De Correlación Lineal.

**Cuadro VI.12.** Determinación De Los Valores Para La Ecuación De La Línea Recta.

**Cuadro VI.13.** Detalle De Proyección De Ingresos De Visitantes En Los Parques Recreativos (2006 – 2009).

**Cuadro VI.14.** Incremento En La Situación Actual Con Proyecto Y Sin Proyecto.

**Cuadro VI.15.** Proyección de Flujos Netos de Efectivo (2006 – 2009).

**Cuadro VI.16.** Porcentaje De Incremento De Ingresos De Personas A Los Parques Recreativos Según Escenario.

**Cuadro VI.17.** Descripción De Criterios Para El Establecimiento Del Porcentaje De Incremento De Visitantes Escenario Optimista.

**Cuadro VI.18.** Detalle de proyección de ingreso de visitantes a los parques recreativos. Escenario optimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.19.** Incremento En La Situación Con Proyecto Y Sin Proyecto Para Escenario Optimista.

**Cuadro VI.20.** Proyección De Flujos Netos De Efectivo Escenario Optimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.21.** Descripción De Criterios Para El Establecimiento Del Porcentaje De Incremento De Visitantes Escenario Pesimista.

**Cuadro VI.22.** Destalle de proyección de ingreso de visitantes a los parques recreativos escenario pesimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.23.** Incremento De Situación Con Proyecto Y Sin Proyecto Escenario Pesimista.

**Cuadro VI.24.** Proyección De Flujos Netos De Efectivo Escenario Pesimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.25.** Determinación Del Precio Y Porcentaje De Visitantes A Los Escenarios Esperados, Optimista Y Pesimista.

**Cuadro VI.26.** Proyección De Ingreso A Los Parques Recreativos Con Incremento En El Precio, Escenario Esperado 2006 – 2009.

**Cuadro VI.27.** Incremento En La Situación Con Proyecto Y Sin Proyecto, Para La Variación Del Precio En El Escenario Esperado.

**Cuadro VI.28.** Proyección De Flujos Netos De Efectivo Incrementando El Precio De Ingreso, Para Escenario Esperado (2006 – 2009).

**Cuadro VI.29.** Proyección De Ingreso A Los Parques Recreativos Con Incremento En El Precio, Escenario Optimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.30.** Incremento En La Situación Con Proyecto Y Sin Proyecto Con Variación De Precio, Escenario Optimista.

**Cuadro VI.31.** Proyección De Flujos Netos De Efectivo Incrementando El Precio De Ingreso, Escenario Pesimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.32.** Proyección De Ingresos A Los Parques Recreativos Con Incremento En El Precio, Escenario Pesimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.33.** Incremento De La Situación Con Proyecto Y Sin Proyecto Con Variación De Precios, Escenario Pesimista.

**Cuadro VI.34.** Proyección De Flujos Netos De Efectivo, Incrementando El Precio De Ingreso, Escenario Pesimista (2006 – 2009).

**Cuadro VI.35.** Evaluación Social Del Sistema De Gestión Para El ISTU.

## **CAPITULO VII: IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

**Cuadro VII.1.** Detalle de Actividades para el Paquete de Trabajo Plan de Divulgación.

**Cuadro VII.2.** Detalle de Actividades para el Paquete de Trabajo Plan de Promoción.

**Cuadro VII.3.** Detalle de Actividades para el Paquete Actualización de Instrumentos Administrativos.

**Cuadro VII.4.** Detalle de Actividades para el Paquete de Capacitación.

**Cuadro VII.5.** Detalle de Costos por Actividad en el Subsistema Plan de Divulgación.

**Cuadro VII.6.** Detalle de Costos por Actividad en el Subsistema Plan de Promoción.

**Cuadro VII.7.** Detalle de Costos por Actividad en el Subsistema Actualización de Instrumentos Administrativos.

**Cuadro VII.8.** Detalle de Costos por Actividad en el Subsistema de Capacitación.

**Cuadro VII.9.** Descripción de las Actividades para la Implementación del Sistema de Gestión.

## INTRODUCCIÓN

El turismo a sido para muchos países del mundo una de las principales fuentes de generación de divisas, gracias a su riqueza natural y cultural, lo que provoca la movilización de millones de personas al año entre distintas regiones y países en el mundo.

En la región Centroamericana, el turismo ha venido creciendo en importancia, gracias al legado histórico que han dejado a lo largo de estas tierras las distintas culturas precolombinas que se desarrollaron y habitaron en ellas, sin dejar de lado la inmensa riqueza natural que los agradables climas del trópico permiten. Un crecimiento desordenado y la falta de unión de estos países tan pequeños, pero que tienen mucho que ofrecer al mundo, han sido algunos de los problemas que se han tenido que enfrentar.

En El Salvador el turismo ha tenido que luchar contra muchos obstáculos, siendo algunos de ellos la falta de apoyo por parte de gobiernos anteriores a través de políticas y leyes que incentiven el sector; la falta de fondos para infraestructura y la imagen del país que se proyectó al extranjero debido a la guerra de los años 80. Sin embargo, en los últimos años este sector ha seguido creciendo en importancia en la economía del país, llegando a igualar e incluso a superar a los principales productos de exportación.

Su importancia social es igual de significativa, ya que permite una distribución de los ingresos directamente a las personas que trabajan y prestan sus servicios, además de servir como medio para conservar la salud mental de la población al ser una fuente de recreación y esparcimiento. Esta realidad ha sido observada por el gobierno del país, al grado de declarar el apoyo al turismo como política de estado y crear un ministerio para que se encargue de fomentar y promover el sector.

El turismo interno forma parte de esta importancia, y es promovido actualmente por el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), que cuenta entre sus recursos con una red de parques recreativos, con los cuales ofrece espacios de diversión y esparcimiento a la población. Este es la razón de ser del presente estudio, en el cual se pretende dotar a la Institución de un sistema de gestión, con el cual se mejore el manejo de los parques recreativos y se diversifique los servicios de administrativos. El estudio se divide en diferentes etapas, las cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se describen todos los componentes que sirven como base para iniciar el proyecto como los son los antecedentes, en los que se muestra una breve reseña histórica del Instituto Salvadoreño de Turismo y como este ha sufrido diferentes cambios con el objetivo de alcanzar la eficiencia y eficacia en la administración del Sistema Nacional de Parques Recreativos, que es lo que persigue actualmente. También se presentan otros aspectos importantes como el Planteamiento del Problema en el que se describe la situación actual en la que se encontraba el ISTU al iniciar el proyecto y en que situación desea estar al culminar el mismo; la definición de los Objetivos que se persiguen con la implementación del Proyecto; la Importancia y la Justificación del Proyecto, de tal manera de mostrar que tan oportuna resulta la puesta en marcha del este; esto de acuerdo a los Cambios que sufre actualmente el sector turismo en el país, teniendo en cuenta que el ISTU es uno de las entidades responsables de esta actividad.

En el Capítulo II, se presenta un marco teórico acerca de los principales conceptos relacionados con el desarrollo del Sistema de Gestión como son: la definición de sistemas, gestión, administración, servicios, y turismo, lo que proporciona el significado de estos tópicos en el desarrollo del estudio.

En el Capítulo III, se establecen los pasos de la metodología a seguir para la recolección y tabulación de datos, los cuales son necesarios para identificar la situación actual de la gestión que la Institución realiza en la administración de los Parques Recreativos, lo cual servirá como insumo para llevar a cabo la Etapa de Diagnostico.

En el Capítulo IV, se realiza el Diagnostico de la Situación Actual de la Institución; aquí se definen los problemas identificados y se realiza la priorización de estos, con lo que se hace el consolidado de estos problemas y se define el problema resolver.

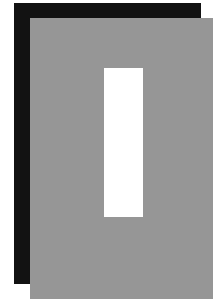
El Capítulo V presenta el desarrollo del Diseño del Sistema de Gestión propuesto para la Institución, el cual esta dividido en cuatro Subsistemas con los que se pretende proporcionar mejoras a la forma en que el ISTU realiza su gestión. Estos subsistemas son: el Subsistema de Planeacion Institucional, donde se detallan los elementos y los pasos que deben considerarse en la formulación del plan general de la Institución; el Subsistema de Recursos Humanos, el cual esta enfocado a detectar necesidades de capacitación del personal y de acuerdo a esto elaborar el plan de capacitación, para mejorar la calidad del capital humano de la Institución; el Subsistema de Gestión de Proyectos, el cual busca optimizar las actividades que se realizan para la generación de proyectos y en la captación de recursos económicos provenientes de fuentes externas, que permitan ejecutar proyectos de inversión y desarrollo institucional; Finalmente el subsistema de Control de Gestión, que

proporcionará las herramientas para monitorear, dar seguimiento y evaluar los resultados del sistema diseñado, y de ser necesario tomar las acciones correctivas pertinentes.

En el Capítulo VI se llevan a cabo las evaluaciones del Proyecto siendo estas la Evaluación Económica en la cual se utilizan los resultados de la VAN, TIR, Beneficio Costo; para determinar la rentabilidad del proyecto; esta evaluación se desarrolla en tres escenarios siendo estos el pesimista, el esperado; además se realiza la Evaluación Social, es decir, se identifican los beneficios que se transmitirán a la sociedad con la puesta en marcha del proyecto.

En el Capítulo VII se desarrolla el proceso de implementación del Sistema de Gestión, aquí se detalla la Planeación de las Actividades a realizar y la duración de estas, con lo que se determina el tiempo estimado para la implementación del Sistema; también se establece la Estructura Organizativa para la implementación y la definición de funciones para los responsables de esta; y finalmente se concluye el proceso con el sistema de información y control para monitorear el avance de las actividades de la Administración del Proyecto.

**CAPITULO:**



**GENERALIDADES**

**DEL**

**PROYECTO**

## A. ANTECEDENTES DEL TURISMO EN EL SALVADOR

---

En la tercera década del siglo veinte, durante la administración el Dr. Alfonso Quiñónez Molina, el Gobierno de El Salvador, compenetrado en la importancia que representa el fomento del turismo en nuestro país, y con el objetivo de dar a conocer lugares históricos, de interés científico y de recreo, así como también mostrar el grado de cultura y establecer nuevas relaciones que beneficien el comercio, las industrias y la agricultura del país, acordó la creación de la *PRIMERA JUNTA DE FOMENTO DE TURISMO Y PROPAGANDA AGRÍCOLA E INDUSTRIAL*, dependiendo del Ministerio de Fomento (Actualmente Obras Públicas), el 12 de junio de 1924.

En el año de 1930, siendo presidente de la República el Dr. Pío Romero Bosque, viendo la necesidad de fomentar el desarrollo del turismo en le país en beneficio del comercio e industrias nacionales, ya que las vías de comunicaciones facilitaban el acceso a la capital, y además lugares importantes para viajeros procedentes del exterior, la Asamblea Legislativa, mediante el Decreto No 135 el 14 de agosto de 1930, creó la *JUNTA NACIONAL DE TURISMO*.

Luego, en el transcurso de los años '40, se crearon las Juntas de Progreso y Turismo, las cuales funcionaban en cada departamento de la Republica, con el objetivo de incrementar el progreso material en beneficio del Sector Turístico; estas juntas desaparecieron con la formación del Departamento de Fomento de la Industria (1960). No obstante, a base de esfuerzos realizados por dichas juntas fue inaugurado el primer turicentro del país denominado "Parque Balboa" (San Salvador).

En la siguiente década de 1950-1959, se pueden mencionar entre los aportes significativos la inauguración de los turicentros de Atecozol (1951) y los Chorros (1952), como fruto del desarrollo de las funciones de las juntas de turismo, ya que era de interés general el aprovechamiento de las bellezas naturales del territorio para crear parques y otros sitios turísticos.

En el año de 1953, siendo presidente de la Republica el Teniente Coronel Oscar Osorio, el turismo había crecido en el país y se notaba la necesidad de mejorar e incrementar la infraestructura a fin de proporcionar un servicio que respondiera a la necesidad de alojar adecuadamente a los visitantes extranjeros; esto motivo la creación de la "Ley de Fomento de la Industria Hotelera".

La Junta Nacional de Turismo funcionó hasta el año de 1960, esta fue reemplazada por otro organismo que se creó mediante el Decreto No. 3000 del 20 de enero de 1960, bajo el nombre de *DEPARTAMENTO DE FOMENTO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA*, dependiendo del Ministerio de Economía, siendo entonces Ministro el Dr. Alfonso Rochac.

Como aporte final de las Juntas de Turismo en este periodo, decretaron el embellecimiento de los alrededores de la Laguna de Apastepeque (San Vicente) a principios de la década de los '60 ya que se considero un lugar con atractivo para el turismo.

Un año mas tarde, se produce un cambio. El Directorio Cívico Militar de El Salvador que había derrocado al entonces Presidente General José María Lemus, considerando que es conveniente la formación de un organismo que fomente el turismo, para la cual es indispensable que cuente con autonomía y personería jurídica que garantice su estabilidad y eficiencia en su labor, decreta, sanciona y promulga la Ley del *INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO*, el 13 de diciembre de 1961, el cual se relacionará con los Poderes Públicos a través del Ministerio de Economía (Diario Oficial del 22 de Diciembre de 1961 (Anexo 1, Ley de Creación del ISTU).

El Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) se creó como instancia gubernamental rectora. Sus principales atribuciones eran la elaboración de proyectos para el fomento y desarrollo del sector, la regulación de empresas turísticas, el manejo del patrimonio y la presentación de informes regulares sobre la evolución del sector.

La conformación del marco institucional se reforzó con la emisión de la Ley de Fomento de la Industria Turística en 1967, la cual dotaba de incentivos fiscales a las empresas que se acogieran al sistema nacional de turismo. El monitoreo del sector se facilitó desde 1968, cuando el ISTU comenzó a publicar boletines estadísticos detallados sobre el flujo de turistas hacia El Salvador.

El panorama financiero también mejoró para la industria, con la apertura de líneas de crédito para promover la inversión turística. El Fondo de Desarrollo Económico del Banco Central de Reserva, creado en 1966, contemplaba el otorgamiento de créditos a proyectos de construcción de infraestructura turística.

En resumen, la década de los 60 es el período en el cual se dieron los inicios del desarrollo organizado del turismo. Sin embargo, se tuvo una visión de una actividad marginal complementaria a la economía agroexportadora y a la naciente industria; no se le dio importancia en sí misma. Se careció también de lineamientos estratégicos específicos de desarrollo. Los programas estratégicos de fomento del turismo aparecieron en la década siguiente.

A partir de los años 70 se han considerado los años de oro del turismo en El Salvador, con una vida económica y política caracterizada por una relativa estabilidad.

Con la llegada al poder del Coronel Arturo Armando Molina, en 1973, se implantó un estilo de gobierno planificador con argumentos sistemáticos para la priorización de ciertos sectores de la economía. Es en esta época cuando el turismo se visualizó como una actividad capaz de generar cuantiosas divisas y empleos, lo cual conllevó al despegue de la actividad. Algunos parámetros son reflejo de este hecho: el número de visitantes extranjeros en ese año se incrementó en un 35%, manteniendo esta tendencia creciente hasta alcanzar un máximo de 293,000 turistas en 1978 (la mayoría de los cuales provenían de la región centroamericana). Se puede identificar algunos factores clave de este despegue:

- Se definió una estrategia de posicionamiento de El Salvador como un destino de sol, arena y playa, y se determinaron las tácticas de mercadeo necesarias para impulsar su inserción en el mapa turístico internacional, especialmente en el mercado de Estados Unidos.
- Se perfiló un plan maestro para promover el desarrollo de la zona costera, tomando como área prioritaria al Estero de Jaltepeque, en la Costa del Sol.

En este mismo período se construyeron más obras de infraestructura que beneficiaron directamente al turismo: se modernizaron algunas carreteras y se construyó el Aeropuerto Internacional de Comalapa.

En 1979, fue el comienzo de la crisis política y del clima de violencia que desembocó en el estallido de la guerra un año después. La prensa internacional difundió la imagen de beligerancia y el país fue declarado como peligroso para los turistas. Es así como la afluencia de viajeros se redujo a los niveles de siete años atrás; en 1980 se alcanzó la cuota más baja de visitantes en 15 años.

Durante el conflicto armado en los años de 1980-1992 la violencia borró del mapa turístico internacional a El Salvador. Las posibilidades de desarrollo del turismo eran nulas y la construcción de infraestructura turística quedó estancada. Los únicos visitantes extranjeros estaban ligados con el conflicto armado: asesores militares, personas afines a tendencias izquierdistas, funcionarios de organismos internacionales, periodistas o curiosos acerca de la situación de la guerra.

Con la firma de los acuerdos de paz (Chapultepec, México 1992) siendo presidente el Licenciado Alfredo Cristiani se dio fin al conflicto armado. Por este tiempo el país comenzó a recobrar los niveles de visitas de turistas extranjeros (Ver anexo 2), sin embargo, este hecho se vio limitado por un alto índice de violencia e inseguridad social en las zonas turísticas, debido a las secuelas que dejó la guerra y colocó al país en el último lugar a nivel centroamericano en la industria turística. Además aparecieron bandas de crimen organizado y delincuenciales, la formación de maras en distintas zonas del país que originaron un crecimiento lento del sector.

En 1996, se realizó una reestructuración en la administración de la industria, creando una institución que coordina la afluencia de turistas a nivel nacional y principalmente los del extranjero denominada Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) y dejando al ISTU únicamente la administración de el Sistema Nacional de Parques Recreativos (Ver Anexo 3, Descripción de Parques Recreativos); Esto sucedió durante el gobierno del Doctor Armando Calderón Sol como una estrategia para hacer resurgir el turismo.

En el año 2001 el país es afectado por los desastres naturales: dos terremotos (Enero – Febrero) que causaron pérdidas materiales, económicas y humanas. Igualmente para el sector turístico, se originó un deterioro en las instalaciones, actualmente el turicentro Los Chorros se encuentra cerrado al público por sufrir daños en la infraestructura, esto manifiesta una decadencia en el sector que limita el desarrollo y crecimiento de esta industria.

En general, la región centroamericana cuenta con una posición geográfica favorecida por los grandes atractivos turísticos que presentan sus riquezas naturales y culturales, así como su cercanía con dos grandes mercados desarrollados: el Norteamericano y el Sudamericano.

El Salvador como parte de esta región posee lugares históricos y recursos naturales tales como: Bosques, playas, volcanes, montañas, lagos, sitios arqueológicos, pueblos coloniales etc. que se utilizan como atractivos turísticos; además de contar una creciente red de industrias que contribuyen al Sector como son Hoteles, Agencias de viajes, Empresas de Transportes (Aérea y terrestre), Restaurantes, aeropuerto moderno, carreteras en óptimas condiciones, estaciones de autobuses, etc. a fin de ofrecer opciones de descanso u otras actividades relativas al turismo, su desarrollo se presenta como una oportunidad para fortalecer la economía.

Actualmente con el objetivo de darle un mayor auge a la industria turística del país, como un sector de oportunidades, que puede generar un crecimiento económico, el actual Presidente de la República Sr. Elías Antonio Saca, quien obtuvo el cargo el 1º de Junio de 2004, creó por decreto el Ministerio de Turismo, al cual pertenecen el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) y la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR),

las cuales siguen funcionando de la misma forma de antes de la creación del Ministerio, con la diferencia que la representación de turismo en el Gabinete presidencial, ya no se realiza a través del Ministro de economía, sino del Ministro de Turismo, cargo que actualmente ostenta el Lic. Luis Cardenal; lo cual supone una comunicación directa con el Presidente de la República, agilidad en proyectos turísticos y una mayor representación ante la asamblea legislativa.

## **B. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA.**

---

El Instituto Salvadoreño de Turismo fue creado por decreto Legislativo el 13 de Diciembre de 1961, como instancia gubernamental rectora de la actividad turística; siendo sus principales atribuciones: la elaboración de proyectos para el fomento y desarrollo del sector, la regulación de empresas turísticas, el manejo del patrimonio y la presentación de informes regulares sobre la evolución del sector.

La Institución realizó una promoción del país de cierta envergadura durante la década de los setenta, que contribuyó al despegue de El Salvador como destino turístico. Tras estallar el conflicto armado esta entró en crisis debido a la drástica caída en el ingreso de turistas. Durante la década de los 80 el ISTU fue perdiendo eficacia y se convirtió en un ente excesivamente burocrático, hasta llegar a destinar en 1995, más del 90% de sus US\$ 2 millones de presupuesto a la cobertura de gastos administrativos y nóminas salariales de sus 500 empleados, en detrimento de las actividades de promoción y facilitación turística para los cuales fue creado. En este período limitó su actividad a participar en escasas ferias turísticas con folletería y mapas anticuados y de baja calidad.

Como parte de la solución a esta problemática, durante la gestión presidencial del Dr. Armando Calderón Sol se tomó la decisión de dividir la política estatal de turismo en dos grandes sectores, uno encargado de promover el turismo nacional y otro enfocado en promover el turismo receptivo. Por lo que se creó una nueva entidad, la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), (Ver anexo 4, Ley de Creación de CORSATUR) la cual fue diseñada para alcanzar los objetivos deseados estrictamente relacionado con el incremento del turismo receptivo; dejando al Instituto Salvadoreño de Turismo la responsabilidad de la promoción, recreación, mantenimiento y administración de los "Turicentros"<sup>1</sup>, los cuales son centros de esparcimiento creados por el estado con fines sociales para las clases populares del país.

---

<sup>1</sup> Estos serán llamados en el presente documento *Parques Recreativos*, por lo que se entenderá que son los pertenecientes al Sistema Nacional de Parques Recreativos, Administrados por el ISTU.

En consecuencia lugares que estaban o serian administrados por el ISTU tales como El Complejo La Libertad, el Hotel de Montaña en el Cerro Verde y los proyectos futuros como Bola de monte y el Icacal pasaron a ser administrado por CORSATUR; ya que son zonas que por sus características pueden atraer un mayor número de visitantes extranjeros, y por tanto, generar ingresos en concepto de divisas. De igual forma se debe considerar que aunque la actividad del ISTU no genera beneficios económicos en términos de divisas para el país, es una actividad económica importante, ya que permite la circulación del dinero dentro del territorio nacional, además de brindar opciones de recreación para el tiempo libre de las familias salvadoreñas.

Entre algunos aspectos que reflejan la inadecuada gestión que el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) realiza en los Parques Recreativos se pueden mencionar los siguientes:

Se ha identificado un mal manejo de fondos debido a cifras negativas en los resultados del ejercicio presupuestario<sup>2</sup>, desconocimiento de la población acerca de los servicios y atractivos de los diferentes parques, exigencias del público por la mejora y creación de nuevos servicios, deficiencia en la coordinación de las actividades o acciones tendientes a mantener en condiciones óptimas de funcionamiento y ornato en los parques recreativos, deficiente cumplimiento de las actividades tendientes a mantener el buen estado de las instalaciones físicas de estos, serie de quejas en lo referente a la seguridad en los Parques Recreativos, inadecuada distribución de los Recursos Humanos en las distintas actividades realizadas en estos, además de acuerdo a las estadísticas de visitantes a los catorce centros turísticos del Sistema Nacional de Parques Recreativos, durante los años de 1994 - 2004 (Ver anexo 5), indican que durante los últimos años no se han podido alcanzar los niveles de ingreso que se tuvieron a inicios de la década de los 90; por lo que se evidencia la importancia de que la Institución busque cumplir eficientemente el objetivo de fomentar y promover la recreación de las familias salvadoreñas y a su vez de conservar y proteger los recursos naturales existentes en los parques recreativos.

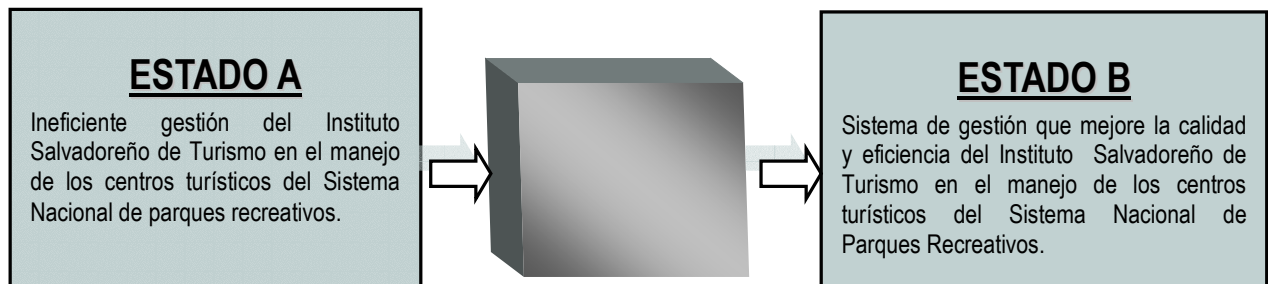
En conclusión es necesario que a la actual gestión del ISTU sea mejorada, de manera que la institución administre con una mejor calidad y eficiencia los centros turísticos, contribuyendo a alcanzar sus objetivos.

---

<sup>2</sup> Según datos del Estado de resultados del ISTU, 2002.

## C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---



En la actualidad el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) tiene bajo su administración el Sistema Nacional de Parques Recreativos, el cual lo comprenden: El Parque Balboa, Los Chorros, Ichanmichen, Atecozol, Altos de La Cueva, La Toma de Quezaltepeque, El Parque Walter T. Deiniger, La Costa del Sol, Apulo, Apastepeque, Agua Fría, Siuuatehuacan, Amapulapa, y El Cerro Verde.

En su mayoría estos parques fueron Inaugurados en la década de los 50 y 60, y aunque han sufrido algunas remodelaciones a través de los años, estos ya no responden a las necesidades y exigencias del turismo moderno, del mismo modo, en lo que se refiere a su administración, el Instituto ha ido perdiendo eficiencia en el manejo de estos. Por lo que las autoridades actuales desean impulsar un proyecto a mediano y largo plazo que de una solución a la problemática actual.

Por lo que buscando contribuir a este esfuerzo, se pretende que al culminar el presente proyecto, se obtenga una mejora en la competitividad de los parques recreativos, como consecuencia de la mejora en la gestión que el ISTU ejecuta en los centros turísticos.

Por lo que podemos resumir el problema con la siguiente pregunta: ***¿Cómo mejorar la gestión del ISTU en el manejo de los Parques Recreativos para modernizar y diversificar los servicios de gestión que este presta?***

## **D. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

---

### **GENERAL**

- Diseñar un Sistema de Gestión para el Instituto Salvadoreño de Turismo que mejore la eficiencia y eficacia en la administración de los centros turísticos pertenecientes al Sistema Nacional de Parques Recreativos, para modernizar y diversificar los servicios de gestión que este presta.

### **ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico que permita conocer la gestión que el ISTU ejecuta actualmente en la administración de los centros turísticos, para determinar las necesidades y requerimientos en la operación de estos y al mismo tiempo llevar a cabo una investigación del turismo a nivel nacional con el fin de identificar el trabajo que desarrollan las instituciones relacionadas con este sector.
- Diseñar un sistema de gestión para el Instituto Salvadoreño de Turismo, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Institución, para mejorar la eficiencia en la administración de los recursos.
- Realizar las evaluaciones Económica y Social del Proyecto, para determinar la factibilidad de implementación y puesta en marcha del Sistema de Gestión, así como también establecer los beneficios que este aportara a la sociedad.
- Elaborar un plan de implementación para la puesta en marcha del sistema de gestión en el Instituto Salvadoreño de Turismo.

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES**

---

### **ALCANCES.**

- El Estudio estará enfocado a desarrollar un Sistema de gestión para el Instituto Salvadoreño de Turismo, de manera que pueda ser utilizado en la administración del Sistema Nacional de Parques Recreativos.

- El Diseño del Sistema de Gestión estará enfocado a modernizar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la institución, y diversificar los servicios de gestión que están involucrados en la administración del Sistema Nacional de Parques Recreativos.
- El Sistema Nacional de Parque Recreativos, administrado por el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), lo comprenden los catorce turicentros que se mencionan a continuación: El Parque Balboa, Los Chorros, Ichanmichen, Atecozol, Altos de La Cueva, La Toma de Quezaltepeque, El Parque Walter T. Deiniger, La Costa del Sol, Apulo, Apastepeque, Agua Fría, Sihuatehuacan, Amapulapa, y El Cerro Verde.

### **LIMITACIONES.**

- El proyecto tendrá un enfoque desde la óptica de la Ingeniería Industrial por lo tanto, lo que concierne al diseño de cambios en la infraestructura de los Parques Recreativos no se desarrollarán en este estudio.
- Los resultados del sistema de gestión dependerá del grado en que los interesados hagan uso del mismo.

## **F. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

---

La importancia del proyecto radica en presentar al ISTU una propuesta para la mejora de la gestión que la institución realiza en los centros turísticos, a través del diseño de un sistema que le permita tener una administración óptima de sus recursos, en las diferentes áreas con las que cuenta, de manera que se logre un buen funcionamiento mediante la mejora continua de los mismos, y así prestar una excelente atención y contribuir al esfuerzo institucional de volverlos sostenibles.

Actualmente el ISTU ha desarrollado un plan estratégico, que comprende la remodelación de la infraestructura de seis de los catorce Parques Recreativos que tiene bajo su administración, estos son: Apulo, Ichanmichen, Costa Del Sol, Atecozol, La Toma de Quezaltepeque y Sihuatehuacan, por lo que la iniciativa del desarrollo del presente proyecto surge de la necesidad de remodelar el Sistema Nacional de Parques Recreativos desde el punto de vista físico, y una mejora física debe ir acompañada de una moderna y eficiente gestión que permita alcanzar los objetivos de dicho plan. Es por ello que el proyecto comprende el diseño de un sistema que pueda ser aplicado al ISTU de manera que se mejore la gestión que este realiza no solo a los seis centros antes mencionados sino a los catorce que comprenden el sistema.

## **G. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.**

---

El Instituto Salvadoreño de Turismo tiene entre sus objetivos, el fomento del Turismo interno y la recreación de las familias salvadoreñas, razón por la cual tiene a su cargo la administración de 14 centros turísticos, de estos 11 son parques acuáticos (de nacimientos de agua, de playa, y de lago) y tres son parques naturales. Debido al auge que ha tenido el sector privado del turismo en los últimos años, estos parques nacionales, ya no son vistos de forma atractiva por la población, razón por la cual, el Instituto tiene la tarea de convertirlos en parques modernos, cambiando los conceptos antiguos con que vienen funcionando desde su creación y diversificando los servicios que ofrecen.

Para lograr lo descrito anteriormente, el Instituto tiene planificada una remodelación física de los centros turísticos, y con el fin de obtener mejores resultados, esta debe ser acompañada por una modernización del sistema administrativo, que permita un aumento en la eficiencia en el desarrollo de su labor y con ello una mayor satisfacción del cliente.

Otra razón importante que el ISTU tiene para buscar la mejor eficiencia en la administración de los Parques Recreativos, es el presupuesto asignado por el gobierno central a la institución, ya que este muchas veces no es suficiente, aun con las tarifas de ingreso que se cobran, por lo que dentro de los cambios a realizar se busca que estos se vuelvan sostenibles, para utilizar estos recursos en el fomento de otras actividades turísticas, ya que su misión es brindar un beneficio social a la población, ofreciendo recreación y esparcimiento a las familias de escasos recursos económicos que no pueden pagar los altos precios de los parques privados.

Se debe considerar también utilizar de mejor manera los elementos humanos, físicos y monetarios con los que se dispone, para que la operación de los parques permita conservar y mejorar, en lo posible, los recursos naturales y forestales con los que cuenta cada centro y que estos sirvan para mejorar la calidad de vida de la zona en donde están ubicados, cumpliendo con esto las leyes medioambientales vigentes en el país.

Por otra parte ya que la solución a la problemática planteada requiere el análisis y diseño de un sistema productivo que involucra personas, instalaciones físicas, tecnología, procesos, procedimientos, información, etc., se justifica la participación de la Ingeniería Industrial en la búsqueda y desarrollo de una solución, ya que los conocimientos que el Ingeniero Industrial adquiere a lo largo de su formación le permiten poner en práctica técnicas y herramientas, que son aplicables a diferentes sectores empresariales tanto productores de bienes o servicios.

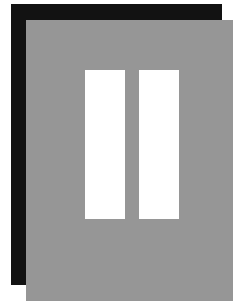
Finalmente se debe considerar la importancia que estos lugares tienen para difundir la cultura e identidad de nuestro país, ya que dentro de los Parques Recreativos, existen estatuas que recuerdan las leyendas e historias mitológicas del país, además de monumentos en honor a personalidades que ayudan a perpetuar nuestra rica historia y patrimonio cultural entre los visitantes de todas las generaciones.

## **H. RESULTADOS ESPERADOS**

---

- Un nuevo sistema de gestión para el Instituto Salvadoreño de Turismo en la administración de los centros turísticos pertenecientes al Sistema Nacional de Parques Recreativos.
- Diseño de procedimientos que mejoren la eficiencia y eficacia de la administración del Sistema Nacional de Parques Recreativos.
- Mejor coordinación en la planeación de las actividades de las diferentes unidades que conforman la organización de manera de unificar esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales.
- Mejora en la percepción de la población acerca de los servicios que se prestan en los diferentes parques del Sistema Nacional de Parques Recreativos.
- Mayor promoción de los atractivos turísticos que se ofrecen en los parques recreativos.

CAPITULO:



MARCO

TEORICO

## **A. GESTIÓN.**

---

### **1. GESTIÓN EMPRESARIAL.**

#### **Definición de Gestión.**

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Para el desarrollo del presente estudio se tomara como concepto de Gestión el siguiente:

***“La dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema”.***

La gestión define el rumbo de una empresa, son las actividades que se realizan en base a objetivos propuestos. Para el desarrollo de estas actividades, se utilizan herramientas que son las técnicas científicas necesarias que contribuyen al logro de una gestión efectiva y global.

#### **Definición de Administración.**

Para el desarrollo del presente estudio se tomara la segunda definición:

***“Es la actividad encaminada a combinar y coordinar eficazmente los recursos físicos, financieros y humanos para alcanzar un nivel sustancial de crecimiento y desarrollo económico”***

#### **a. RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.**

La administración plantea un proceso sistemático de cómo realizar la gestión, de cómo ejecutar las actividades que han sido preestablecidas de acuerdo a lineamientos para el logro de determinadas metas y objetivos.

La gestión en una empresa es la parte dinámica de la administración, es seleccionar un tipo o estilo de dirección, para el cual la gestión puede ser buena o mala, depende de la persona o gerente que la ejecute.

## **b. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**

Para que el desempeño de la gestión empresarial sea eficiente debe de cumplir ciertas características, como son: Ser sistemática, analítica y cuantitativa. A continuación se verán estas características:

- **Sistemática:** Consiste en un método específico y con frecuencia, secuencial para abordar un problema, suministrar información para tomar una decisión o mejorar la eficiencia operacional.
- **Analítica:** En primer lugar, teniendo en cuenta la sistematización y la cuantificación es necesaria para tratar cada aspecto de la situación y para alcanzar un resultado final. En segundo lugar, someten situaciones complejas a un examen severo y sistemático y las revuelven dentro de sus elementos claves.
- **Cuantitativa:** Parte de la eficacia de la gestión empresarial se mide en términos numéricos o financieros. La mayor parte de las decisiones gerenciales encierran factores financieros, y por ello los informes de rendimiento, los pronósticos, los planes, los controles están apoyados en valores monetarios que sirven para comparar los resultados con los presupuestos o las metas establecidas.

## **2. EL PROCESO DE GESTIÓN<sup>3</sup>.**

En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización especifica como se lograran los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

### **PLANIFICAR.**

Es la función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación.

---

<sup>3</sup> John Ivancevich en su Libro "Gestión Calidad y Competitividad", 1997

**ORGANIZAR.**

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

**LIDERAR.**

La función de liderar, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Esta función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización.

**CONTROLAR.**

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento, 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda que planeo seguir.

Las cuatro funciones de la gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de la gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica.

## **B. TEORIA DE SISTEMAS.**

---

### **1. DEFINICION DE SISTEMA.**

Para el desarrollo del presente estudio se tomara como definición de Sistema la siguiente:

***“Sistema es una red de procedimientos relacionados entre si y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas, que se ve reflejada en la consecución de los resultados de estas”.***

### **2. COMPONENTES DE UN SISTEMA.**

*Los componentes de un Sistema son los siguientes:*

#### **EL OBJETIVO.**

Es la razón de ser o finalidad del sistema, o sea el producto que genera el sistema, si este es dinámico; o de la disposición de los elementos que lo integran, si dicho sistema es estático.

#### **LOS ELEMENTOS.**

Son entes o unidades dotadas de recursos capaces de producir las acciones que debidamente combinadas pueden lograr el objetivo o de adoptar o presentar disposiciones que satisfagan el objetivo. Cada elemento recibe los insumos del medio transformándolos y produciendo un sub-objetivo del sistema. Los diferentes tipos de elementos se pueden enumerar de la siguiente forma:

- **Elementos físicos.**
  - ✓ Formas
  - ✓ Reportes
  - ✓ Equipo
  - ✓ Material
  - ✓ Papel

- **Elementos de información.**
  - ✓ Datos
  - ✓ Archivo de datos (memoria)
  - ✓ Instrucciones ¿Cómo hacerlo?
  - ✓ Procedimientos ¿Que hacer y cómo hacerlo? (método)
  - ✓ Medidas evaluaciones-comparaciones
- **Elementos humanos**
  - ✓ Quién
  - ✓ Acciones tomadas
  - ✓ Conexiones-interrelaciones.

#### ☑ **LAS INTERRELACIONES.**

Lo constituyen las diversas transformaciones entre los distintos elementos, de tal manera que sus acciones conduzcan al objetivo deseado.

*Las partes componentes de cualquier sistema son las siguientes:*

- **Insumos:** Constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en productos (salidas).
- **Procesador:** Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada, dependiendo del tipo o clase de sistema. Además de la tecnología, el procesador estará constituido por normas, procedimientos, estructuras administrativas, etc. Su forma, composición y funcionamiento, estarán en relación del diseño que se elabore.
- **Productos:** Son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes los servicios, etc.
- **Regulador:** Es el componente que gobierna todo el sistema. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales, por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etc.
- **Retroalimentación:** Los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistema superior. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas. Además, la retroalimentación mantiene en funcionamiento el sistema. Si bien hay una relación entre todos los componentes, en caso de que exista un desajuste o falta de insumo-

producto, el regulador adoptara las decisiones o acciones correctivas que se pongan en práctica por medio de la retroalimentación.

Lo expuesto se podría sintetizar de la siguiente manera: dados ciertos insumos y procesadores en un diseño establecido, se pueden obtener determinados productos.

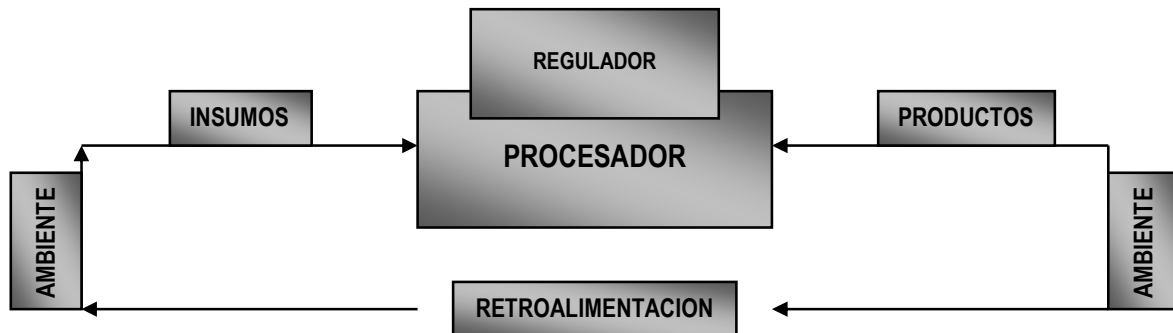


Figura II.1. Componentes de los sistemas.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.

Todo sistema, cualquiera que sea su naturaleza tiene tres características básicas:

- Todo sistema contiene otros sistemas (Subsistemas) y a la vez está contenido en otro sistema de carácter superior. Esto da como resultado, haciendo hincapié en la idea, una auténtica categorización de Suprasistemas, Sistemas y Subsistemas.
- Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.
- La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto.

### 4. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS.

Los Sistemas se clasifican de la siguiente forma:

- Sistemas Naturales y Sistemas Creados o Hechos por el Hombre. Las organizaciones públicas y privadas constituyen sistemas creados por el hombre.
- Considerando el número y la complejidad de los elementos y sus relaciones, y la posibilidad de predecir su comportamiento, los sistemas pueden ser simples, complejos y muy complejos; y deterministas y probabilistas.

- Otra clasificación de los sistemas distingue a los cerrados de los abiertos. La mayor parte de los sistemas orgánicos son abiertos; esto quiere decir que hay un intercambio de energía con sus integrantes. Se dice que un sistema es cerrado cuando no hay aportación o expedición de información, y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes.
- Sistemas adaptables y no adaptables. Las organizaciones son sistemas adaptables, puesto que se reaccionan y responden a cambios del contexto, produciéndose una nueva situación del sistema frente a la reacción o respuesta.

## 5. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

La importancia de los sistemas administrativos estriba, en que contiene elementos integrados como funciones administrativas, flujo de recursos, teoría de organización que es motor de una empresa y a través de ellos en determinado momento, se conoce la productividad.

Además con el análisis de los sistemas administrativos se puede visualizar globalmente los factores internos y externos de una empresa, simplificando con ello la actividad de administrar y el reconocimiento de la naturaleza de los problemas que suscitan en el funcionamiento de cualquier institución.

Los sistemas administrativos son:

***“Conjuntos de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre si, a fin de lograr la planificación, organización, ejecución y control de los objetivos de la empresa”.***

## 6. LA EMPRESA COMO SISTEMA INTEGRADO<sup>4</sup>.

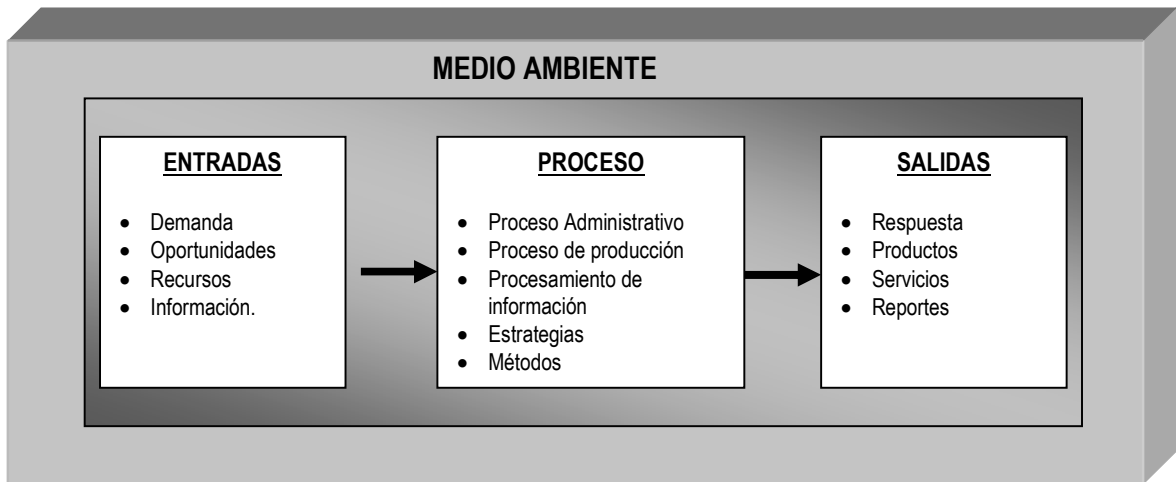
El enfoque de Sistemas trata de ver a la empresa como un sistema unificado que tiene un propósito o misión, y en base a estos establece sus objetivos, y se compone de partes relacionadas entre si.

La teoría general de Sistemas representa una buena herramienta para el análisis y resolución de problemas en una empresa. La empresa se puede describir como un sistema abierto, definiendo cada parte que lo forma. Además como todo sistema recibe insumos, en este caso serian las demandas, presiones,

---

<sup>4</sup> Stoner James A. F. *“Administración”*, 1990.

oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales, energéticos, e información); los cuales sufren transformaciones que pueden ser procesos de administración, o usos de diversos recursos como métodos, procesos de fabricación, etc., de aquí se obtienen resultados reflejados en respuestas, reportes, productos, servicios, imágenes, etc. En la figura II.2 se muestra un esquema donde se presenta a la empresa como un sistema abierto, el cual se ve influenciado por el medio ambiente.



**Figura II.2.** La Empresa como Sistema.

#### ☑ **EL AMBIENTE EXTERNO.**

En la empresa como un sistema abierto, el ambiente externo representa un factor muy influyente para la toma de decisiones.

*Se pueden identificar dos tipos de ambientes externos:*

- **Ambientes de Acción directa:** Consta de aquellos elementos del ambiente externo que afecta en una forma directa las operaciones principales de la empresa y a su vez son afectados por ellas.

*Los elementos de acción directa en una empresa son:*

- ✓ Los Consumidores.
- ✓ Las dependencias del Gobierno.
- ✓ Los Sindicatos
- ✓ Los Abastecedores
- ✓ Las instituciones financieras.

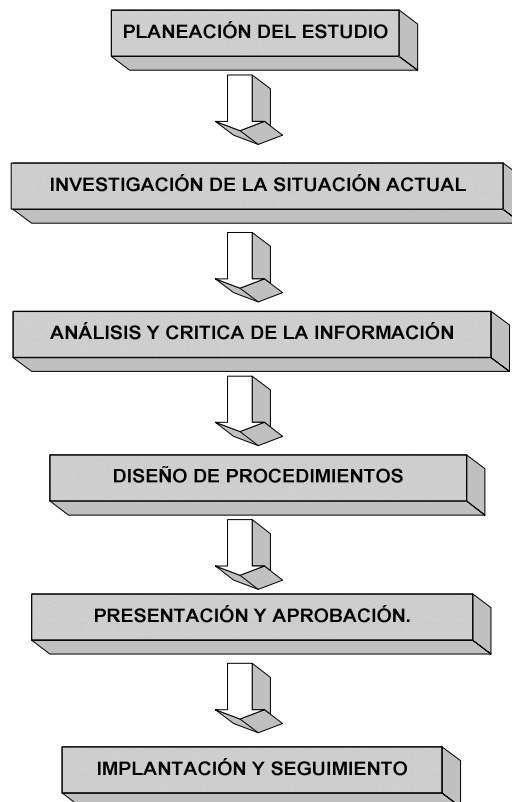
- **Ambientes de Acción Indirecta:** Son aquellos que no tiene una influencia directa en el trabajo de la empresa pero sin embargo pueden influir en las decisiones de la empresa.

*Los elementos de acción indirecta son:*

- ✓ La Tecnología.
- ✓ La Economía.
- ✓ La Política.

## 7. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE SISTEMAS.

*La metodología para el estudio de sistema comprende las siguientes etapas:*



**Figura II.3.** Metodología para el estudio de Sistemas.

- **Planeación del estudio; esta fase incluye:**
  - ✓ Definición del problema.
  - ✓ Definición del objetivo de Estudio.
  - ✓ Formulación del plan de trabajo.

- **Investigación de la situación actual; esta fase incluye:**
  - ✓ Recopilación de la información.
  - ✓ Registro y documentación del sistema actual.
  - ✓ Obtención de la aprobación correspondiente.
- **Análisis y crítica de la información; esta fase incluye:**

Una vez terminado el proceso de recopilar información de la forma actual de operar del sistema en estudio, se deberá documentar todo el material escrito para su análisis, y se determinara lo siguiente:

  - ✓ Objetivos de la empresa, haciendo mención si estaban o no definidos.
  - ✓ análisis y agrupación de funciones propuestas, secciones, etc.
  - ✓ Estudio de la delegación de autoridad
  - ✓ Localización de problemas, hechos y deficiencias.
  - ✓ análisis de la distribución de actividades por departamentos, secciones y puestos.
  - ✓ análisis de controles actuales, de procesos y cargos de trabajo.
  - ✓ análisis de comunicación.
  - ✓ Determinación de posibles soluciones.
- **Diseño de procedimientos.**
- **Presentación y aprobación.**
- **Implantación y seguimiento.**

## C. SERVICIOS<sup>5</sup>.

---

### 1. DEFINICIÓN DE SERVICIOS.

Se pueden definir los servicios como:

***“Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico.”***

---

<sup>5</sup> John Ivancevich en su Libro “Gestión Calidad y Competitividad”, 1997

## 2. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Los servicios presentan cuatro características que es indispensable tener presente.

- **Intangibilidad:** No se les puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de adquirirlo.
- **Inseparabilidad:** Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina.
- **Variabilidad:** Los servicios son sumamente variables pues dependen de quienes lo suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo, el cliente por medio de un sistema de sugerencias y atención de quejas, encuestas a los clientes y compra por comparación permiten que se detectan y corrijan los fallos.
- **Carácter perecedero:** Los servicios no son almacenables.

Es importante desarrollar un esquema de clasificación de los servicios. Un esquema de categorización de los servicios tales como:

CATEGORÍA	EJEMPLOS
<b>Tipo de Mercado</b>	
Consumidor	Seguros de vida, reparación de automóviles
De Organizaciones	Jardinería, asesoría en gestión
<b>Grado de intensidad del trabajo</b>	
Basado en el trabajo	Reparaciones, reclutamiento de ejecutivos
Basado en el equipo	Transporte público, viajes aéreos
<b>Grado de contacto con el cliente</b>	
Mucho contacto	Hostelería, atención sanitaria
Poco contacto	Tintorería, cinematografía
<b>Capacitación del proveedor del servicio</b>	
Profesional	Asesoría legal, servicios contables
No profesional	Servicios de taxis, servicio de recepción
<b>Objetivo del proveedor del servicio</b>	
Beneficio	Servicios financieros, entregas urgentes
Sin fines de lucro	Gobierno, educación

**Cuadro II.1.** Clasificación de los Servicios.

Según las clasificaciones anteriores, el Servicio de Turismo que prestan los Turicentros Administrados por el ISTU se localizan en las siguientes categorías:

CATEGORÍA	CLASIFICACIÓN
Tipo de Mercado	Consumidor
Grado de Intensidad del Trabajo	Basado en el equipo
Grado de contacto con el cliente	Mucho Contacto
Capacitación del Proveedor del Servicio	No profesional
Objetivo del Proveedor del Servicio	Sin Fines de Lucro

**Cuadro II.2.** Clasificación de los Servicios que prestan los Parques Recreativos del ISTU.

### 3. SERVICIOS DE GESTIÓN<sup>6</sup>.

El termino Servicio de Gestión se utiliza generalmente en la creación de los sistemas cuya finalidad es Supervisar e influenciar las funciones operacionalmente fundamentales en una empresa, como lo son el planeamiento de recursos, la Planificación de la demanda, la logística, la administración de la producción, etc., sirven como staff a estas funciones cuya finalidad es la de realizar un reordenamiento o una reingeniería al sistema completo, que es la empresa.

Servicio de Gestión es el acto de brindar el apoyo administrativo a un departamento, Gerencia u Organización, en el reajuste de los componentes que lo conforman.

En el desarrollo del presente estudio se abordara la diversificación de los Servicios de Gestión en la administración del Instituto Salvadoreño de Turismo, por lo que se entenderá como Servicio de Gestión lo siguiente:

***“Es todo procedimiento el cual ha sido diseñado para asistir o direccional la administración de la institución, hacia un buen desempeño o para alcanzar el objetivo señalado en la etapa de definición del plan de trabajo, o diseño del Sistema de Gestión.*”**

Todo Servicio de Gestión Inicia con la identificación de los diferentes componentes que forman la unidad o departamento al que se le pretende brindar el soporte necesario.

En Conclusión un Servicio de Gestión mira el todo (Empresa), en cada una de sus partes (departamentos o Gerencias), desarrollando y consolidando en cada una de estas partes el recurso necesario para alcanzar la integración Sistémica de cada una de ellas.

---

<sup>6</sup> [www.thesupplychaindoctor.com](http://www.thesupplychaindoctor.com)

## D. TURISMO.

---

### 1. DEFINICIONES RELACIONADAS CON TURISMO.

#### **TURISMO.**

El turismo se describe como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado<sup>7</sup>.

La utilización de este amplio concepto permite identificar tanto el turismo entre países como el turismo dentro del propio país. El "turismo" se refiere a todas las actividades de los visitantes, es decir incluidos los "turistas (visitantes que pernoctan)" y los "visitantes del día (excursionistas)".

#### **TURISMO SOSTENIBLE.**

La interacción balanceada de tres factores básicos en la industria del turismo: 1. buena administración de los recursos naturales y culturales; 2. mejora de la calidad de vida de las comunidades locales y 3. Éxito económico, que puede contribuir a otros programas de desarrollo nacional.

#### **FORMAS DE TURISMO.**

- **Turismo interno:** es el turismo de los visitantes residentes, en el territorio económico del país de referencia.
- **Turismo receptor:** es el turismo de los visitantes no residentes, en el territorio económico del país de referencia.
- **Turismo emisor:** es el turismo de los visitantes residentes, fuera del territorio económico del país de referencia.
- **Turismo interior:** es el turismo de los visitantes, tanto residentes como no residentes, en el territorio económico del país de referencia.
- **Turismo nacional:** es el turismo de los visitantes residentes, dentro y fuera del territorio económico del país de referencia.
- **Turismo internacional:** Se compone de turismo receptor y turismo emisor.

---

<sup>7</sup> Organización Mundial del Turismo (OMT).

### **DEMANDA TURÍSTICA.**

El turismo es por naturaleza un fenómeno de demanda. El consumo por parte del visitante constituye el componente básico del enfoque de la demanda.

La demanda turística no corresponde únicamente al consumo por parte del visitante. También debe incluir otros conceptos relacionados con la atención a los visitantes en un país de referencia, sin los cuales la actividad turística apenas tendría lugar y, más específicamente:

- La existencia de una infraestructura básica en términos de transporte, alojamiento, recreo, etc.
- El papel desarrollado por los gobiernos, a diferentes niveles, respecto a la regulación de las distintas actividades relacionadas con el desarrollo del turismo.

### **CONSUMO DEL VISITANTE.**

Dentro del concepto de consumo del visitante, el gasto en efectivo del consumo final del visitante (su componente principal) corresponde al término "gasto del visitante".

El consumo del visitante va más allá de las compras realizadas por un visitante en un viaje. Comprenden éstas, así como todos los gastos en bienes y servicios de otras unidades institucionales a cuenta de los visitantes.

### **ZONA TURÍSTICA.**

Es la unidad mayor de análisis y estructuración del universo espacial turístico de un país. Su superficie es variable, ya que depende de la extensión total de cada territorio nacional y de la forma de distribución de los atractivos turísticos, que son los elementos básicos para su delimitación.

Para que exista una zona turística debe contar con un número mínimo de diez atractivos turísticos suficientemente próximos sin importar a que tipo pertenecen y de que categoría son.

### **ATRATIVOS TURÍSTICOS.**

Tomando en cuenta que los atractivos turísticos son la materia prima del turismo y constituye una parte determinante de la actividad turística, es preciso establecer su concepto, el cual se define como "Todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico que constituyen los principales generadores de corrientes turísticas hacia una localidad".

## ☑ **CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS PARQUES RECREATIVOS DEL ISTU.**

El Sistema Nacional de Parques Recreativos esta enmarcado en lo que se conoce como Turismo Social o Recreación Popular, el cual está caracterizado por un tipo de Turismo que se realiza internamente bajo los auspicios del Estado, a precios reducidos, muchas veces subsidiado, sin animo de lucro y con fines de redistribución del ingreso.

En El Salvador, el ISTU realiza este tipo de Turismo Social a través de una red de 14 Centros Turísticos y de Programas Sociales como Buses Alegres, Caminatas y Campamentos, entre otros.

### **Parques Recreativos**<sup>8</sup>.

***“Son áreas naturales de recreación nacional que cuentan con importantes Recursos Naturales, los cuales han servido de base para el desarrollo de una infraestructura Turística y una serie de actividades de tipo cultural, deportiva y recreativa para el servicio de la Sociedad Salvadoreña de escasos recursos económicos”.***

## **2. ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO.**

Las actividades características del turismo se pueden identificar como aquellas actividades productivas cuya producción principal es un producto característico del turismo<sup>9</sup>. A continuación se presenta un listado de las principales actividades turísticas:

- Hoteles y similares.
- Restaurantes y similares.
- Servicios de transporte de pasajeros por carretera.
- Servicios de transporte marítimo de pasajeros.
- Servicios de transporte aéreo de pasajeros.
- Alquiler de bienes de equipo de transporte de pasajeros.
- Agencias de viajes y similares.
- Servicios culturales
- Servicios deportivos y otros servicios de esparcimiento.

<sup>8</sup> Fuente: Instituto Salvadoreño de Turismo ISTU.

<sup>9</sup> Fuente: Organización Mundial de Turismo OMT.

### **3. IMPORTANCIA DEL TURISMO EN LA SOCIEDAD Y LA ECONOMÍA.**

El turismo es de gran importancia para el desarrollo de un país y para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la zona turística, siempre y cuando esta zona esté preparada para un número elevado de visitantes. Si esto no es así, pueden presentarse consecuencias negativas, como: aglomeraciones de tráfico, incremento de criminalidad, ruidos y contaminación del ambiente, demanda excesiva de los servicios públicos, aglomeraciones en las playas, bosques, parques y otros, que dan como resultado la destrucción de flora y fauna, reduciendo las posibilidades de que sean disfrutados por residentes y visitantes.

En las áreas bien desarrolladas turísticamente puede haber un enriquecimiento de sus habitantes, dando origen a comercios, restaurantes y otros servicios, con los que los residentes de la zona pueden disponer de opciones que anteriormente no tenían a su alcance.

Sin embargo, el turismo puede convertirse en una opción necesaria para aquellas regiones que posean belleza natural y un agradable clima. Con esto estarían logrando una nueva base de su economía o tener una economía mixta, al tener al turismo como actividad de apoyo para otros rubros, como agricultura e industria.

Los gobiernos de los países, con el propósito de captar ganancias con el turismo, establecen impuestos, ya sea los impuestos indirectos sobre bienes y servicios que utilizan los turistas o bien los impuestos directos sobre los beneficios generados en ese sector, lo cual puede ayudar incluso a invertirse en el mismo para continuar su desarrollo.

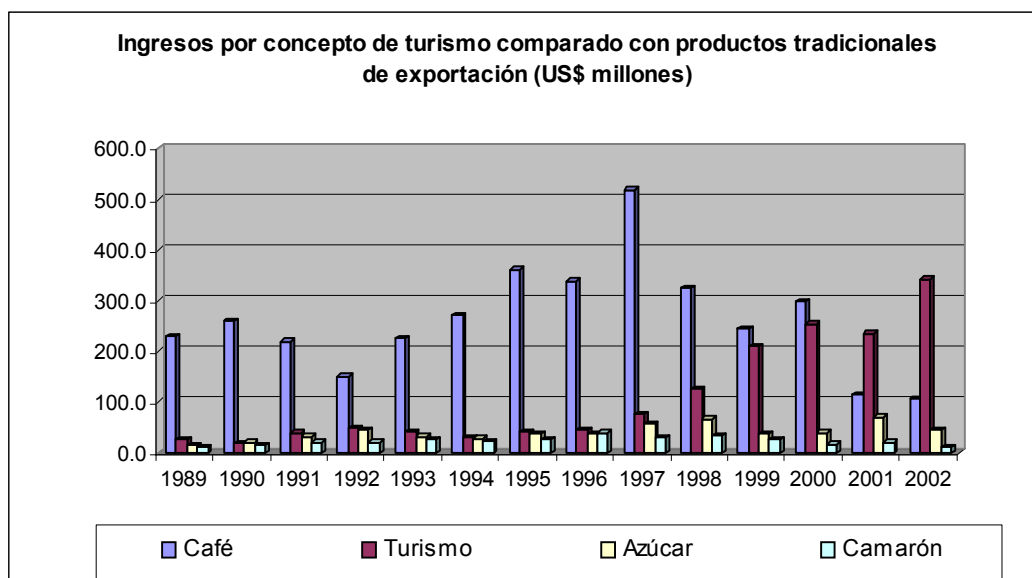
El turismo, como venta de servicios turísticos a los extranjeros que visitan el país y pagan sus gastos con las divisas extranjeras, posee como todo otro tipo de exportación, su incidencia positiva sobre la balanza de pagos y por ende sobre todas las actividades productivas internas del país.

La captación de tales divisas por parte del país receptor produce un aumento en la renta nacional, el cual deberá evaluarse no sólo en la cantidad de divisas percibidas; habrá de tomarse en consideración además, el poder generador de riqueza que a través de las reinversiones en los diferentes sectores de la economía nacional, produce un aumento mucho mayor y que es lo que se conoce como efecto multiplicador.

En el ámbito mundial el turismo ha representado una de las actividades económicas más lucrativas que hay. Para algunos países este es el rubro que sostiene a las economías nacionales, ya que un porcentaje muy significativo de la actividad comercial gira en torno a los atractivos turísticos y a la infraestructura del sector. Esto se debe a que genera una gran cantidad de empleos e inversiones y dinamiza empresas de servicios correlacionados.

En El Salvador, a pesar de no estar desarrollado, el turismo produce divisas comparables a las generadas por las exportaciones de azúcar, camarón y café,<sup>10</sup> tal como se puede observar en el Grafico II.1.

Sin embargo, dicho sector puede convertirse en uno de los rubros más importantes de la economía del país, debido a que cuenta con hermosos recursos naturales, gran riqueza de patrimonio cultural y por ser parte de la Ruta Maya.



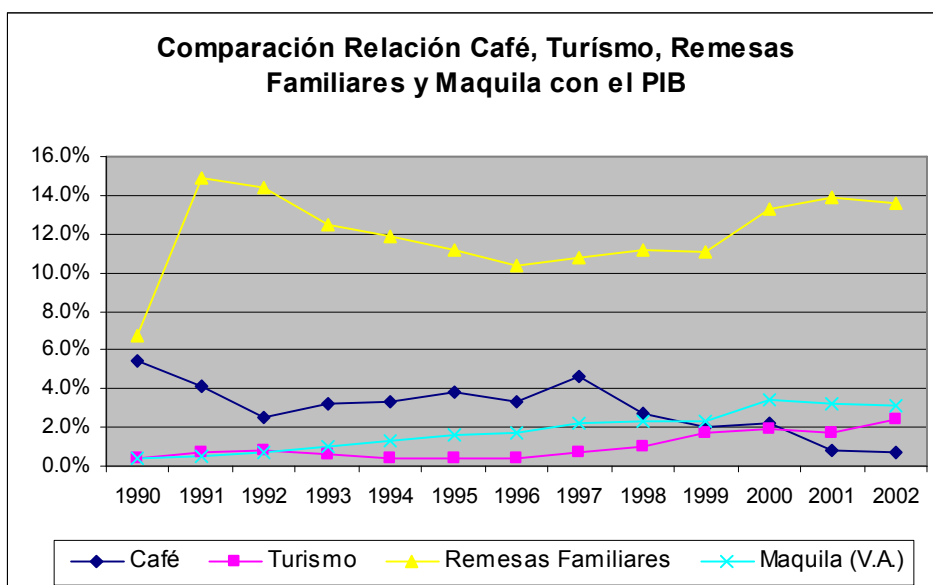
**Grafico II.1.** Comparación del Turismo con Productos Tradicionales de Exportación (1989-2001).

Por lo tanto resulta de vital importancia desarrollar el sector turismo en el país de manera competitiva; para conquistar un segmento significativo del mercado de turismo internacional y estimular el turismo interno, a fin de ubicar a dicho sector en un plano preponderante y complementario al desarrollo económico y social del país; para contribuir de manera sostenida y sustantiva a mejorar el nivel de vida de todos los salvadoreños; para estimular la cultura y el uso eficiente del patrimonio cultural y contribuya a la generación de empleos en forma permanente y de mejor calidad.

Además a nivel social, el turismo ofrece amplias oportunidades de sana diversión y esparcimiento, facilita el descanso, reduce las tensiones, mejora el rendimiento de las personas y brinda variantes que mejoren la calidad de vida en general. También demanda esfuerzos nacionales de primer orden para proteger la ecología y el patrimonio cultural del país.

<sup>10</sup> Fuente: Corporación Salvadoreña de Turismo, Boletín Estadístico De Turismo, 2002.

La importancia del turismo a nivel nacional se puede observar actualmente en la participación que en los últimos años ha tenido en el porcentaje de contribución al PIB, llegando a superar (debido a la crisis internacional) a productos tradicionales de exportación como el café y llegando a compararse con lo aportado por la Maquila; el crecimiento en su aportación se refleja en la grafica siguiente.



**Grafico II.2.** Comparación Relación de Café, Turismo, Remesas Familiares y Maquila con el PIB.

### Factores Que Afectan Al Sector.

El turismo ha sido considerado como el nuevo sector de la economía salvadoreña. En otros países este es el rubro que proporciona los mayores ingresos de divisas a las economías nacionales. En el país este sector está teniendo un nuevo impulso, gracias a las condiciones macroeconómicas favorables que se han alcanzado y a la estabilidad de las mismas. Como todo sector de la economía, si ha de ser desarrollado a plenitud, se ve afectado por factores, tanto internos como externos al país.

#### **GLOBALIZACIÓN.**

Hoy en día las empresas enfrentan ciertos inconvenientes par desarrollarse e insertarse en este proceso de globalización, algunos de éstos son:

- **Falta de Personal Calificado:** Bajos niveles educativos y altos índices de analfabetismo, son un obstáculo para impulsar la transformación de la base productiva y limitan el modelo de desarrollo basado en la competitividad.

- **Competencia Desleal:** Algunas empresas evaden el pago de impuestos y a veces no pagan los aranceles ni cumplen las regulaciones comerciales, lo que les permite vender a precios mucho más bajos.
- **Burocracia:** Los trámites gubernamentales son para las empresas costos de tiempo y de dinero, debido a la ineficiencia de las instituciones del estado. Ante esto el estado necesita de un proceso de modernización para agilizar sus procesos y mejorar los servicios que presta.
- **Problemas de delincuencia y seguridad:** La ola delincencial que azota al país afecta todos los niveles de la sociedad, generando altos costos económicos y sociales, así como un efecto negativo en la actividad económica, ejemplo, la fuga de inversiones y capitales. Este efecto tiene mayor incidencia en el turismo, ya que los turistas buscan lugares donde puedan descansar con tranquilidad y seguridad.
- **Problemas de Infraestructura:** Estos problemas deben ser prioritarios en la inversión pública, ya que le generan a las empresas costos adicionales en rubros como: suministro de energía eléctrica y agua potable, telecomunicaciones, transporte, estado de calles y carretera, eliminación de basura y desechos industriales, etc.

#### ☑ **COMPETITIVIDAD.**

La mayor apertura y globalización a que se enfrenta la economía nacional, obliga a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer el sector productivo; los acuerdos comerciales demandan al país esfuerzos internos en la preparación de los distintos sectores de la economía.

#### ☑ **MODERNIZACIÓN.**

La modernización como concepto, alude a la actualización de sistemas productivos que fueron útiles hace algún tiempo y que ahora difícilmente se acoplan a la realidad.

Es necesario que el sector público se modernice de acuerdo a los requerimientos de competitividad establecidos en el nuevo entrono económico mundial. El modernizarse como Estado implica transformarse en una organización eficiente y eficaz, que brinde las condiciones adecuadas para introducir nuevas tecnologías, políticas que ayuden a reducir los costos del país y cuya máxima prioridad sea la inversión en capital humano, infraestructura, seguridad y respeto.

Para que la modernización sea una realidad hay que transformar las estructuras tradicionales, de tal manera que el Estado cumpla su rol de garante de la seguridad pública, normador de actividades que protejan a la sociedad, facilitador de la actividad privada, conductor y subsidiario de servicios sociales y generador de un ambiente estable que estimule el desarrollo integral del país.

La desburocratización del Estado se refiere a dar un paso adelante en la modernización, ya que la burocracia significa inadecuada comunicación, responsabilidad difusa de los procesos, lenta toma de decisiones y exceso de niveles decisorios.

El sector público está caracterizado por la excesiva burocracia, originada entre otras causas, por procedimientos obsoletos, regulaciones innecesarias, duplicidad de funciones, controles excesivos y recursos humanos no capacitados; esta situación constituye una barrera para el buen desarrollo del sector privado y de la sociedad civil en general, y para que el país en su conjunto pueda insertarse competitivamente en el proceso de globalización de la economía.

#### ☑ **FACTORES SOCIALES.**

Existen muchos factores que afectan el desarrollo del sector turístico del país y que obstaculizan todos los esfuerzos realizados a favor de este sector. Los problemas sociales son muchos, pero algunos tienen mayor incidencia en el fomento del turismo. El incremento del desempleo y el aumento del costo de la vida, son los problemas principales que han sido identificados, siendo el desempleo el más importante.

Otro problema que enfrenta la sociedad es la falta de educación de la población y el índice de analfabetismo, lo que impide tener recursos humanos capacitados para desarrollar toda la gama de actividades productivas necesarias para hacer crecer la economía nacional. Esto es más significativo en el sector turismo, ya que la calidad del recurso humano destinado a atender al turista debe ser la más alta posible, si se desea ser competitivos a nivel regional e internacional.

Merece atención la degradación del medio ambiente, debido a la irracionalidad con que se utilizan los recursos naturales; ante esto son necesarias medidas legales e institucionales destinadas específicamente para la protección de los recursos naturales con que cuenta el país. Este concepto ha avanzado hasta ser parte de un desarrollo sostenible, donde el crecimiento económico debe ir de la mano con la protección de los recursos naturales y el medio ambiente y la mejora de las condiciones sociales, para así preservar nuestro país como una fuente de recursos naturales y el hábitat de una flora y fauna muy variada y exótica, lo que permitirá promover el ecoturismo.

También la delincuencia y la violencia afectan negativamente la actividad económica del país, ya que generan mayores costos a las empresas. El turismo es seriamente afectado por esta situación, ya que los turistas buscan lugares que ofrezcan adecuadas condiciones de seguridad para ellos y sus familias, y que garanticen que su estadía será placentera y libre de preocupaciones.

CAPITULO:



RECOLECCION

Y

TABULACION

DE DATOS

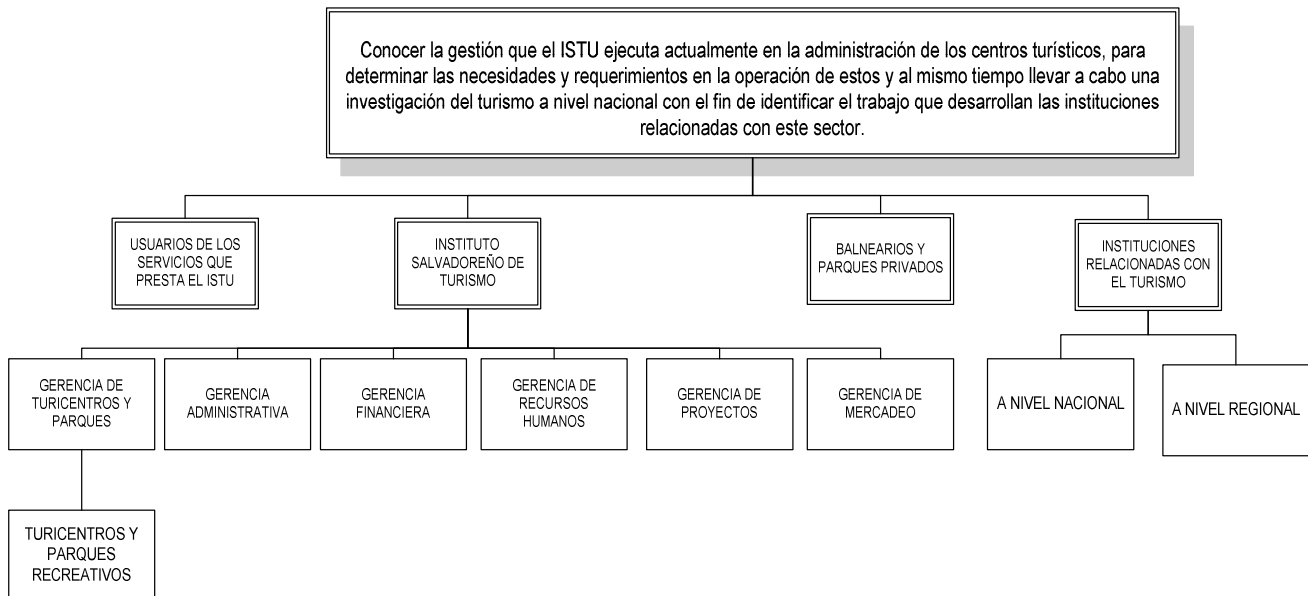
## A. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION.

La investigación a realizar estará estructurada de la siguiente manera:

- Áreas de Investigación.
- Fuentes de información.
- Método de recopilación de información.
- Determinación del Universo.
- Instrumento de investigación.

### 1. DESGLOSE ANALITICO DE LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN.

Con la finalidad de establecer las áreas de estudio que serán abordadas en el presente trabajo de graduación, se muestra a continuación un desglose analítico que permite identificar con claridad cada una de ellas.



Para la realización del estudio se ha establecido un objetivo general el cual se presenta la parte superior o nivel cero del desglose analítico y para lograrlo se han determinado las diferentes áreas en las que se realizara la investigación, las cuales son: el Instituto Salvadoreño de turismo; los usuarios de los Parques Recreativos; Balnearios y parques privados y Las Instituciones relacionadas con el Turismo en el país.

## ☑ **DEFINICIÓN DE LOS SUBSISTEMAS.**

### a. **INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

La investigación a realizar en el ISTU estará enfocada a determinar la situación actual de la gestión que ejecuta en la administración de los centros turísticos, para ellos se identifica las seis gerencias que comprenden la estructura organizativa de la Institución las cuales son: Gerencia de Parques Recreativos y Parques, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Proyectos y Gerencia de Mercadeo; en cada una de ellas se recopilará información relacionada con los siguientes aspectos:

- **Proceso Administrativo.**
  - ✓ Planificación.
  - ✓ Organización.
  - ✓ Dirección.
  - ✓ Control.
- **Organización y Métodos.**
  - ✓ Manuales Administrativos.
  - ✓ Métodos de trabajo.
  - ✓ Flujo de Información y Formatos utilizados, etc.

En cada una de las Gerencias se identificaran las unidades y departamentos que se relacionan directamente con la Administración de los parques recreativos.

Debido a que la Gerencia de Parques Recreativos es la que se relaciona directamente con la administración de los Parques Recreativos, el estudio estará enfocado a un análisis de la Gestión que esta realiza, en donde se evaluarán tanto los aspectos descritos anteriormente para todos los Gerentes y además, aspectos relacionados con el manejo de estos.

Por otra parte se investigara la Gestión que se realiza directamente en la Sección de Administración de Parques Recreativos, perteneciente a la Gerencia anteriormente descrita. Como parte de la investigación se hará una visita de campo a cada uno de los Parques Recreativos (exceptuando el Parque Recreativo Los Chorros, que se encuentra inhabilitado desde enero de 2001), con el fin de recopilar información de las siguientes áreas:

- **Proceso Administrativo.**
  - ✓ Planificación.
  - ✓ Organización.
  - ✓ Dirección.
  - ✓ Control.

- **Organización y Métodos.**
  - ✓ Manuales Administrativos.
  - ✓ Métodos de Trabajo.
  - ✓ Flujo de información y Formatos utilizados.
- **Servicios.**
  - ✓ Planificación de la prestación del servicio.
  - ✓ Mantenimiento.
  - ✓ Control de calidad.
- **Comercialización.**
  - ✓ Servicios que se prestan.
  - ✓ Formas de Comercialización de los servicios, etc.

#### **b. USUARIOS.**

Los usuarios son las personas que visitan los centros turísticos administrados por el ISTU, la investigación con respecto a ellos estará enfocada en la obtención de información, acerca de la opinión y expectativas que estos tienen acerca de dichos centros turísticos, y las posibles mejoras que se pueden realizar, para diversificar los servicios que estos prestan, ya que las recomendaciones expresadas y el análisis de los resultados de esta investigación, conllevaran a la formulación de estrategias que le permitirán a la institución tener parámetros de actuación para realizar mejoras y por lo tanto generar un mayor atractivo mediante la satisfacción del cliente.

Con lo objeto de obtener información acerca de la competencia, se aprovechara el acercamiento a este sector de la población para medir la satisfacción y preferencia de las personas con respecto a parques privados.

#### **c. INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL TURISMO.**

Este se refiere a la obtención de información general acerca de instituciones relacionadas con el turismo tanto a nivel nacional como en la región Centroamericana.

- ***A Nivel Nacional.***

Esta investigación estará enfocada a tener un conocimiento acerca de cuales son las instituciones tanto gubernamentales como privadas relacionadas con el turismo en el país, cual es el trabajo que realizan en el sector, esto para obtener información acerca de oferta turística del país y los lugares con mayor afluencia de turista tanto nacionales como extranjeros. Además se pretende indagar acerca de cual es la relación que estas tienen con el ISTU.

- **A Nivel Regional.**

Se investigara sobre el papel que desempeñan las instituciones rectoras de la industria turística de la región, para conocer el trabajo que realizan. Además se indagara en forma general acerca de la oferta turística de cada país, lo que servirá de base para hacer una comparación de cómo se encuentra ubicado el país con respecto al turismo regional.

**d. BALNEARIOS Y PARQUES PRIVADOS.**

En estos lugares se investigara especialmente en tres áreas: El área administrativa, la prestación del servicio y la comercialización. Para ello se indagara en los siguientes aspectos:

- **Administración.**
  - ✓ Planificación de las actividades.
  - ✓ Recursos
  - ✓ Controles.
- **Prestación del Servicio.**
  - ✓ Gestión del Servicio.
  - ✓ Infraestructura.
  - ✓ Mantenimiento.
- **Comercialización.**
  - ✓ Promociones.
  - ✓ Publicidad.
  - ✓ Precios.
  - ✓ Horarios.

Esto con el fin de tener un panorama acerca de los atractivos y la administración de estos parques, lo cual servirá como insumo para proponer mejoras al ISTU en la administración de los Parques Recreativos. Para llevar a cabo dicha investigación se realizará visitas a Parques acuáticos privados que estén en la disponibilidad de cooperar con el desarrollo del presente trabajo de graduación.

## **2. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Las fuentes de información a las que se recurrirán para la recolección de los datos necesarios para llevar a cabo la investigación; se dividen en don grandes grupos:

- Datos Primarios.
- Datos Secundarios.

#### **DATOS PRIMARIOS.**

Es aquella información que dentro de la investigación se tienen que generar, ya que corresponden a situaciones particulares y por lo tanto no se encuentran documentadas. En la presente investigación las principales fuentes de datos primarios son los siguientes:

- **Dentro de las Oficinas Instituto Salvadoreño de Turismo:**
  - ✓ Las personas que presiden las seis gerencias en que se divide la institución.
  - ✓ El personal que labora en cada uno de las unidades pertenecientes a estas gerencias y que en base a la información que brinden los gerentes se seleccionen de acuerdo al grado en que sus funciones inciden directamente en la Administración de los Centros Turísticos.
- **Dentro de los Parques Recreativos:**
  - ✓ Los Administradores de cada parque.
  - ✓ Las personas que ingresen a ser uso de las instalaciones.
- **Sector Turístico externo al ISTU:**
  - ✓ Personas relacionadas con el tema y que hayan formado parte de iniciativas similares a la que persigue este proyecto.
  - ✓ Personal de las principales organizaciones tanto gubernamentales como del sector privado, que estén involucrados en el sector turístico.
  - ✓ Administradores y personal operativo de los parques privados, que prestan servicios similares a los Parques Recreativos administrados por el ISTU.

#### **DATOS SECUNDARIOS.**

Es aquella información que dentro de la investigación se tienen que buscar y seleccionar, es decir son datos que están a disposición de los interesados, pues ya es información recolectada, analizada y documentada.

- **Las principales fuentes se dividen en:**
  - ✓ Entidades Gubernamentales: Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA), División de Turismo de la Policía Nacional Civil, etc.
  - ✓ Entidades Privadas: Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR), Sociedad Salvadoreña de Operadores de Turismo, Sociedad Salvadoreña de Hoteleros, y otras asociaciones gremiales y Ong`s. Relacionadas al turismo.
  - ✓ Bibliotecas de Universidades Privadas, tanto como de la Universidad de El Salvador.
  - ✓ Trabajos de Graduación relacionadas con el tema y propósito del presente proyecto.
  - ✓ Información obtenida a través de Internet.

### 3. METODOLOGÍA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Una vez identificadas las principales fuentes de información a las que se recurrirán, es necesario determinar los métodos con los que se hará la recolección de esta. Por lo tanto a continuación se describen los métodos utilizados para dicho fin.

#### a. RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS.

- **Observación Directa:** esta se llevara a cabo dentro de la Institución, en los Parques Recreativos y en los Parques privados, ya que es una forma de corroborar la información recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, encuestas, etc., pues se hace presencia física en el lugar donde se ejecutan las actividades.
- **Entrevistas y Cuestionarios:** esta se llevara a cabo a las personas que tiene conocimientos especializados y que trabajan directamente con el sector en estudio, los cuales fueron detallados anteriormente, consistirá en buscar respuesta a preguntas previamente diseñadas y que irán de acuerdo al puesto que desempeña cada uno de los entrevistados, ya sea personal de gerencia u operativo. Se diseñaran 4 formatos de entrevistas, una dirigida a los Gerentes del ISTU, otra diseñada para el Gerente de la Unidad de Parques Recreativos, para los Administradores de los Parques recreativos y una para los Administradores de Parques Turísticos Privados (Ver anexo 6, Formatos de Entrevistas).
- **Encuestas:** estas se dirigirán a los visitantes de los parques recreativos, para conocer sus opiniones, expectativas, recomendaciones, etc., acerca de los servicios prestados tanto en los Parques Recreativos como en los parques privados (Ver anexo 7, encuesta a usuarios de los Parques Recreativos).

#### b. RECOLECCIÓN DE DATOS SECUNDARIOS.

Se procederá a identificar, seleccionar y recolectar la información que será útil para alcanzar los objetivos de la investigación que se obtendrá de las fuentes mencionadas anteriormente.

### 4. DETERMINACION DEL UNIVERSO.

A continuación se determinará para cada una de las áreas de estudio la población que será sujeto de investigación.

a. **INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

- **Gerentes:** estas son las personas que están a cargo de las seis gerencias que forman parte de la estructura organizativa de la institución; debido al número total de gerencias, la investigación involucrara entrevistas a los seis gerentes. Es de aclarar que la entrevista dirigida al Gerente de Parques Recreativos tendrá un formato diferente a los demás, esto debido a que el estudio esta enfocado a las actividades que se realizan en dicha gerencia.
- **Administradores de los Parques Recreativos:** El segundo grupo de personas involucradas, son los administradores de cada Parque Recreativo, actualmente funcionan trece de los catorce parques (debido a que el Parque Recreativo los chorros sufrió daños con los terremotos de 2001 y aun ha sido habilitado al público). Debido al número de Parques Recreativos se considerará tomar todo el universo para llevar a cabo la investigación.

b. **INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL TURISMO.**

**A NIVEL NACIONAL.**

Desde que la actividad turística se comenzó a desarrollar en el país, ha habido diferentes esfuerzos publicitarios, para promocionar la imagen de El Salvador o los servicios turísticos que existen en él o regular la actividad del sector; estos esfuerzos han sido intensos en algunas ocasiones y casi nulos en otros, como por ejemplo mientras el conflicto armado se daba en el país, además estas tareas han estado a cargo de diferentes instituciones y organizaciones dedicadas a esta actividad, con fines de lucro o por mandato constitucional.

- **Instituciones Promotoras Del Turismo En El País.**

Para el fomento y desarrollo del turismo en nuestro país es necesario el apoyo de instituciones tanto gubernamentales como privadas, teniendo ambas como objetivo promover esta actividad.

A continuación se detallan las instituciones encargadas de promover el turismo en El Salvador.

✓ Instituciones Gubernamentales.

- ✚ Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)
- ✚ Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)
- ✚ Dirección General de Migración.
- ✚ Ministerio de Relaciones Exteriores.

✓ *Instituciones Privadas.*

- ✚ Cámara Salvadoreña de Turismo (CASTUR)
- ✚ Buró de Convenciones y Visitantes de la Ciudad de San Salvador.
- ✚ Asociación Salvadoreña de Hoteles
- ✚ Asociación de Restaurantes de El Salvador
- ✚ Asociación Salvadoreña de Agencias de Viajes (ASAV)
- ✚ Club de Ejecutivos de transporte, Hoteles y afines (CLUB ETHA), entre otras.

De todas las instituciones citadas anteriormente solamente tres proyecta la imagen del país son el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), y la Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR), por lo tanto la investigación involucrará la recolección de la información en estas Instituciones. Estas tres entidades se tomarán en cuenta debido a que las dos primeras son las principales desde la actividad turística gubernamental y la última es una organización que reúne a las principales asociaciones, empresas, operadores, etc. relacionadas con la actividad del sector turístico privado en el país.

☑ **A NIVEL CENTROAMERICANO.**

Con el objetivo de obtener una referencia a cerca de como se desarrolla la actividad turística en los países de la región, se tomara en cuenta para esta parte de la investigación, las principales organizaciones e instituciones involucradas en el sector y que realicen funciones similares a las entidades investigadas a nivel nacional; de tal forma que se pueda hacer un análisis de cómo es el funcionamiento de estas, y tener un panorama global del turismo en Centroamérica.

En región se investigará con respecto a:

- Instituciones gubernamentales dedicadas al turismo.
- Organizaciones del sector privado que aglutinen empresas turísticas que operen en cada país.
- Organizaciones regionales involucradas en el sector.

**c. USUARIOS DE LOS PARQUES RECREATIVOS.**

Estos son los usuarios reales que visitan los 13 Centros turísticos del Sistema Nacional de Parques Recreativos, para el presente estudio se tomará como universo el promedio de los ingresos de los últimos diez años en cada Parque Recreativo lo que en total suma 2,120,496 personas (Ver Anexo 5, estadísticas de ingreso). Esto se hizo de esta manera, ya que por distintas razones como los terremotos de 2001, la afluencia de visitantes a algunos Parques Recreativos en los últimos años se ha comportado de forma irregular y durante 2003 esta ha tendido a normalizarse.

#### ☑ **DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.**

El cálculo de la muestra para los usuarios reales se efectuará mediante métodos estadísticos para universo finitos, utilizando parámetros de error y nivel de confianza que garanticen que los resultados obtenidos sean representativos para el universo. Para el cálculo del tamaño de la muestra de usuarios se utilizó la fórmula que se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

#### **En Donde:**

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de Confianza.

N: Tamaño del Universo o Población.

p: Probabilidad de responder al cuestionario.

q: Probabilidad de no responder al cuestionario.

e: Error máximo permisible.

#### **Con los Valores:**

Los valores asignados a las variables que conforman la ecuación de la muestra, se determinaron de acuerdo al consenso que se llegó entre los investigadores y la Gerente de Mercadeo del Instituto Salvadoreño de Turismo, esto fundamentado en base a una serie de estudios de mercado e investigaciones, que anteriormente han sido realizadas en la institución.

Z = 95% para una desviación de 1.96. El 95% representa un nivel de confianza que los datos obtenidos a través de la muestra sean confiables y que la inferencia que se haga de los datos de la muestra se asemeje más a la realidad.

N = 2, 120,496 personas usuarios reales de los Parques Recreativos.

p = se tomará un valor del 70% ya que existe una buena probabilidad que la gente quiera participar en la encuesta.

q = será el 30%, representa el numero de personas que no estén en la disponibilidad de colaborar.

e = Se espera un porcentaje de error en los datos finales de 8% lo que indica el porcentaje en que dichos datos sean alejados de la realidad.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (2,120,496) \times (0.70) \times (0.30)}{(0.08)^2 \times (2,120,496 - 1) + (1.96)^2 \times (0.70) \times (0.30)}$$
$$n = \frac{1,710,680.461}{13,571.914}$$

$$n = 126.04 \quad \approx \quad 126 \text{ personas.}$$

El tamaño de la muestra es de 126 usuarios reales de los 13 Parques Recreativos y parques abiertos al público.

**☑ DISEÑO DEL MUESTREO.**

Con la finalidad de obtener una muestra representativa de la totalidad de la población que visita la red nacional de Parques Recreativos, se presenta a continuación la forma en que se distribuyeron las encuestas entre los trece parques en estudio.

Se Utilizó la técnica del muestreo aleatorio estratificado, la cual consiste en obtener una muestra mediante la separación de los elementos de la población en grupos que no presenten traslapes, llamados estratos y la selección posterior de una muestra aleatoria simple en cada estrato.<sup>21</sup>

Para efectuar la estratificación de los Parques Recreativos se tomo como criterio la Ubicación geográfica de cada uno de ellos, ya que al hacerlo de esta manera se toman en cuenta, de manera implícita, otras variables que afectan la afluencia de visitantes a estos, entre las que podemos mencionar: La Cercanía entre ellos, La Concentración de población en los alrededores, El nivel de desarrollo de cada zona del país y la accesibilidad (entendida en el estado de las calles y carreteras), entre otras.

Tras el proceso de estratificación, los Parques Recreativos se dividieron de la siguiente forma:

Nº	ESTRATO	PARQUE RECREATIVO	PARQUES RECREATIVOS POR ESTRATO (L)
1	Occidental	Sihuatehuacan	3
		Atecozotl	
		P. Cerro Verde	
2	Central	Toma de Quezaltepeque	4
		Apulo	
		Parque Balboa	
		P. W. T. Deininger	
3	Paracentral	Apastepeque	4
		Ichanmichen	
		Amapulapa	
		Costa del Sol	
4	Oriental	Altos de la Cueva	1
5	Norte	Agua Fria	1

**Cuadro III.1:** Distribución de Parques Recreativos por Estrato.

<sup>21</sup> Scheaffer - Mendenhall, 1987.P. 78

Para la distribuir las 126 personas a encuestar que resultaron en tamaño de la muestra, entre los 5 estratos formados, se hizo de manera proporcional al número de Parques Recreativos por los que está formado cada estrato ( $L_i$ ) De la siguiente manera:

$$n_i = \left(\frac{L_i}{13}\right) \times n$$

Dentro de los estratos el número de encuestas asignadas a cada uno se repartió en los Parque Recreativo de forma proporcional al número de visitantes, según el promedio de los últimos diez años. De la siguiente forma:

$$n_{turicentro} = \left(\frac{N_{turicentro}}{N_{estrato}}\right) \times n_i$$

Todo esto puede verse en el Cuadro siguiente:

Nº DE ESTRATO	ESTRATO	PARQUE RECREATIVO	MUESTRA POR ESTRATO (N <sub>i</sub> )	POBLACIÓN (N)	MUESTRA (N)
1	Occidental	Sihuatehuacan	29	219,533	14
		Atecozotl		175,001	11
		P. Cerro Verde		68,001	4
		<b>Total</b>		462,535	29
2	Central	Toma de Quezaltepeque	39	162,242	7
		Apulo		174,754	7
		Parque Balboa		597,531	25
		P. W. T. Deininger		1,634	0
		<b>Total</b>		936,161	39
3	Paracentral	Apastepeque	39	27,444	3
		Ichanmichen		169,307	13
		Amapulapa		174,161	13
		Costa del Sol		133,074	10
		<b>Total</b>		503,986	39
4	Oriental	Altos de la Cueva	10	116,795	10
		<b>Total</b>		116,795	10
5	Norte	Agua Fría	10	101,018	10
		<b>Total</b>		101,018	10
<b>Total</b>			<b>127<sup>22</sup></b>	<b>2,120,496</b>	

**Cuadro III.2.** Distribución del número de personas a encuestar por cada Parque Recreativo.

<sup>22</sup> Aunque el tamaño de la muestra calculado es 126 encuestas, al momento de estratificar y distribuir uniformemente esta muestra entre los estratos formados se aumento el tamaño de la muestra a 127 para que los estratos con igual número de parques, tuvieran el mismo número de encuestas.

☑ **ESTRATEGIAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A LOS VISITANTES Y ADMINISTRADORES EN LOS PARQUES RECREATIVOS.**

- Previo a iniciar las visitas a los centros turísticos se pedirá autorización al gerente de Parques Recreativos y parques y se le solicitará que informe a todos los administradores nuestra visita.
- La encuesta se realizará a los visitantes de cada parque, durante los fines de semana que son los días con mayor afluencia de público.
- Se establecerá el siguiente Calendario de visitas a los Parques Recreativos y parques:

<b>PARQUE RECREATIVO</b>	<b>FECHA</b>
1. Ichanmichen	26/06/04
2. Amapulapa	26/06/04
3. Apastepeque	26/06/04
4. Altos de la Cueva	26/06/04
5. Sihuatehuacan	27/06/04
6. La Toma de Quezaltepeque	27/06/04
7. Parque Cerro Verde	03/07/04
8. Atecozol	03/07/04
9. Parque Walter Thilo Deininger	04/07/04
10. Costa del Sol	04/07/04
11. Agua Fría	10/07/04
12. Apulo	11/07/04
13. Parque Balboa	11/07/04

**Cuadro III.3 Cronograma de visitas a los Parques Recreativos.**

- Al llegar a cada Parque Recreativo se buscará al administrador y se le explicará el motivo de la visita, posteriormente se le entrevistará y se le pedirá un recorrido por el parque.
- Para seleccionar a las personas que entren dentro de la muestra en cada Parque Recreativo se utilizará un muestreo no probabilístico, y dentro de este del tipo dirigido o intencional, que consiste en seleccionar las unidades elementales de la población, según el juicio de los investigadores, dado que las unidades seleccionadas gozan de representatividad. En nuestro caso se Tomará como criterio para seleccionar a una persona específica: “Que sea un adulto, mayor de 25 años, y jefe de familia”.
- La forma en que se abordará a los visitantes en una primera instancia, será identificándose como estudiantes de la Universidad de El Salvador, y pidiéndole atentamente su colaboración para la investigación que se está realizando.

#### **d. ADMINISTRADORES DE BALNEARIOS Y PARQUES PRIVADOS.**

El Número de Parques Acuáticos y Balnearios de naturaleza privada a nivel nacional lo conforman aquellos que prestan servicios similares a los Parques Recreativos administrados por el ISTU, no importando el tamaño y la infraestructura con la que cuentan; debido a lo anterior el número de sujetos a investigar esta determinada por dos características fundamentales: el tamaño que supone tal universo y la disponibilidad de los administradores de los mismos en colaborar brindando información para el desarrollo del estudio. Por lo que la investigación se realizará en los parques más representativos a los cuales se tenga acceso.

### **5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

A continuación se presentan los instrumentos de investigación que se utilizarán para recolectar la información en las diferentes áreas establecidas anteriormente (Ver Anexos 6 y 7). Estos son:

- Cuestionario a Gerentes del ISTU.
- Cuestionario para los administradores de los Parques Recreativos.
- Cuestionario a Visitantes de los Parques Recreativos.
- Cuestionario a Administradores de Balnearios y Parques Privados.

## **B. TURISMO EN LA REGION CENTROAMERICANA.**

---

A continuación se muestran las principales Instituciones y/ o Organizaciones que tiene participación en la regulación, fomento y control de la actividad turística en cada país de la Región; en esta descripción se muestra sus orígenes, objetivos, funciones e información en general de su funcionamiento.

### **1. TURISMO EN GUATEMALA.**

#### **a. INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO (INGUAT).**

Con el objeto de fomentar el desarrollo de la industria turística en Guatemala, fue creado en 1967, el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- como una entidad estatal descentralizada. La concepción original de la Ley contemplaba impulsar el desarrollo de este sector en conjunto con la iniciativa privada. Las funciones

de INGUAT estarían centradas en investigar, planificar, fomentar, promover, resguardar coordinar y controlar la actividad turística eficientemente. Éstas se subdividirían en cuatro grandes funciones:

- Administración turística.
- Estímulo del turismo interno.
- Incentivo al turismo receptivo.
- Protección al turista.

Para realizar la promoción anualmente, INGUAT elabora un Plan Estratégico de Mercadeo Turístico, y concentra los principales objetivos, estrategias y acciones por realizar en el año. Las grandes líneas directrices para el largo plazo de esta función están recogidas en un documento denominado “Desarrollo Turístico Sustentable hacia el año 2005”. De este documento se desprende que la función de promoción y venta del país que realiza INGUAT se orienta hacia un turismo sustentable y evita el de masas, buscando el concentrar esfuerzos en los segmentos que por motivo de viaje busquen visitas de interés específico como: congresos y convenciones, compras o diagnóstico clínico, entre otros. INGUAT conceptualiza sus mercados en: Prioritarios, Secundarios y Potenciales. En los primeros se incluyen los países de: Estados Unidos, El Salvador, Alemania, Francia, Italia, México, España.

Para incrementar la participación de Guatemala en los mercados generadores de turismo INGUAT implementa una combinación de estrategias dirigidas segmentos distintos:

#### **ESTRATEGIA AL CONSUMIDOR.**

La estrategia principal, dirigida al mercado individual, consiste en pautas en revistas especializadas en temas como arqueología y viajes. En cuanto al impacto que tiene en el consumidor final, la participación en las ferias se considera que no es relevante, ya que, aunque se reconoce el esfuerzo de INGUAT en decorar los “stands” y en ofrecer obsequios, Guatemala compite con una diversidad de países más atractivos para los turistas potenciales.

#### **ESTRATEGIA AL MAYORISTA.**

Una de las actividades más importantes es la participación en ferias. A éstas se asiste, básicamente, con el propósito de buscar contactos que generen tráfico hacia el país y de lograr retroalimentación sobre el sector. Aunque los resultados de esta estrategia son difíciles de medir, se puede tomar como un termómetro, los negocios que se deriven de la actividad.

Guatemala es promocionada en el exterior de manera directa por medio de INGUAT por parte del sector público y por la del sector privado, por intermedio de hoteles, “tour” operadores y líneas aéreas.

Complementariamente, de manera indirecta, por tres vías: una de ellas es la prensa, por intermedio de los hechos y acontecimientos nacionales que se destacan en el exterior. Otra es por medio de las percepciones que tengan los hombres de negocios acerca del país. Finalmente, una tercera, es por medio de los turistas que han visitado Guatemala; lo cierto es que la imagen internacional que ha mantenido la prensa de Guatemala en los últimos años no ha favorecido el que acudan más visitantes. Para tratar de contrarrestar este efecto pernicioso de los medios de comunicación que ahuyenta a potenciales turistas, INGUAT destaca noticias positivas del país en Internet. Adicionalmente, INGUAT realiza conferencias de prensa mensualmente con el objeto de informar sobre las actividades que se está realizando y, especialmente, para concienciar a la población guatemalteca de la importancia del turismo, para que conserven el patrimonio nacional y atiendan adecuadamente al turista.

#### **b. CÁMARA DE TURISMO (CAMTUR).**

Es una entidad civil, no lucrativa, con personalidad jurídica. Su ámbito de acción es toda la república. Entre sus objetivos están el fomento del turismo, la capacitación al personal del sector y el cuidado por el buen trato al turista. Entre sus afiliados figuran rentadoras de autos, “tour” operadores, agencias de viajes, líneas aéreas, hoteles y transporte, los cuales, a su vez, tienen asociaciones y gremiales.

#### **c. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE GUATEMALA (FUNDESA).**

La Fundación para el Desarrollo de Guatemala, posee tres actividades principales: Promoción de inversiones, Soporte al comercio exterior y Relaciones públicas e imagen.

En lo que se refiere a promoción tienen un plan que se ha dividido en interna y externa; la promoción interna busca concientizar a los guatemaltecos sobre la importancia del turismo y promover un cambio de actitud, mediante la campaña “Mantengamos Viva a Guatemala”. La promoción externa se ha encaminado a sentar las bases necesarias para coordinar los esfuerzos del sector privado e INGUAT en lo concerniente al mercadeo del país.

## **2. TURISMO EN HONDURAS.**

#### **a. EL INSTITUTO HONDUREÑO DE TURISMO (IHT).**

El IHT fue creado bajo el decreto legislativo el 8 de agosto de 1972, como una dependencia del Ministerio de la Presidencia. En 1993, cuando le fue otorgado un estatus de institución semi-autónoma, con su propio patrimonio y jurisdicción. El nuevo estado legal significó independencia financiera y administrativa, y una

novedosa estructura de organización superior y dirección estratégica: un Consejo Directivo, denominado Consejo Nacional de Turismo, integrado por miembros del sector público y del sector turístico privado.

En esa estructura, el Consejo es integrado por los siguientes miembros:

- El Secretario (ministro) de Economía, con funciones de “Presidente”
- El Secretario de Obras Públicas, Transportes y Vivienda (SOPTRAVI)
- El Secretario de Justicia y Gobernación
- Tres representantes del sector turístico privado, que son nombrados por el presidente del Consejo pero sugeridos por la Cámara de Turismo de Honduras (CAMTURH).

Otra figura importante en esta estructura es el Director Ejecutivo del IHT, nombrado directamente por el Presidente de la República, previa recomendación del Consejo Directivo. Recientemente, se creó la posición de “Secretaría de Turismo”, la cual le otorga al Director Ejecutivo del IHT el rango de Ministro, y la Presidencia del Consejo Nacional de Turismo.

La actual ley constitutiva del IHT le otorga responsabilidades sobre temas muy importantes para el desarrollo turístico del país. Algunos de estos temas son: el planeamiento y promoción interna y externa del turismo, la administración de algunas áreas de interés turístico, el registro nacional de turismo, la protección al turista, vigilancia y verificación de los proveedores de servicios turísticos, entre otros. Sin embargo, por la escasez de recursos, el IHT no puede cumplir a cabalidad con todas esas funciones. Específicamente, las competencias legales del IHT consisten en la aplicación de todas las leyes que tengan que ver con el turismo, a saber:

- Ley de Casinos (industria de juegos)
- Ley de Declaración, Planeamiento y Desarrollo de Zonas Turísticas
- Ley para la Adquisición de Bienes Urbanos en las áreas delimitadas por el artículo 107 de la Constitución Política (Decreto 90-90)
- Ley Constitutiva de las Zonas Industriales de Procesamiento para las Exportaciones, en lo que concierne a las Zonas Libres de Turismo (ZOLT's).

Una evaluación general lleva a la conclusión de que el marco legal del turismo en Honduras es muy complicado y confuso, lo cual provoca atrasos y costos adicionales para los inversionistas.

*El Registro Nacional de Turismo:* De acuerdo con la Ley, todos los proveedores de servicios turísticos deben incorporarse al Registro Nacional de Turismo para estar en capacidad de operar. El Registro es una herramienta manejada por el Instituto, con fines de información, control estadístico, programación y regulación de los servicios turísticos ofrecidos en el país. Fue hasta 1995 cuando el IHT comenzó a tomar acciones para implementar el proceso de registro.

*El plan estratégico del IHT:* Los principales lineamientos estratégicos de este instituto son:

Objetivos Generales:

- Incrementar el gasto promedio diario de los turistas.
- Incrementar la estadía promedio de los turistas.

Prioridades: Luego de una serie de talleres mantenidos con empresarios privados del turismo, se decidió que las prioridades para el posicionamiento del país son:

- Arqueología
- Playas y arrecifes
- Naturaleza y aventura
- Ciudades coloniales
- Culturas viva

#### **b. LA CÁMARA DE TURISMO DE HONDURAS (CAMTURH).**

La Cámara de Turismo de Honduras fue fundada en 1975, y constituyó la segunda asociación gremial organizada, después de la Asociación de Agentes de Viajes y Turismo de Honduras. Nació con el objetivo general de representar los intereses del sector turístico privado en Honduras. Sus principales objetivos específicos son:

- Aglutinar y representar a todas las asociaciones y compañías individuales dedicadas a proveer servicios turísticos en una forma homogénea, defendiendo sus intereses con justicia e imparcialidad.
- Estudiar todos los problemas que afectan la industria turística, y recomendar soluciones convenientes.
- Apoyar el desarrollo de la economía nacional a través del turismo.
- Representar a sus asociados antes las autoridades del Gobierno.
- Apoyar y colaborar en la capacitación técnica de todos los individuos que trabajan para cualquier institución turística pública o privada.
- Patrocinar las campañas de promoción turística dentro y fuera del país.

CAMTURH tiene una buena relación con el ente rector oficial del turismo, el IHT. Este no fue el caso en el pasado, pero la nueva situación ha significado importantes resultados positivos; por ejemplo, el IHT ha tomado la opinión del sector privado para sus decisiones estratégicas.

Algunas otras actividades actuales de la Cámara son:

- Revisión del marco legal del sector turístico (organización de foros al respecto)

- Financiamiento para el tiraje de la cartilla escolar sobre turismo, cuya edición está siendo impulsada por la Organización Mundo Maya y el IHT.
- Programa de Convivencia en Armonía, desarrollado entre los restaurantes y centros de entretenimiento con el propósito de establecer normas sobre áreas de fumadores en establecimientos públicos.
- Colaboración con la colocación de publicidad en la Revista COME TO HONDURAS, distribuida en Estados Unidos, Canadá y Europa.

#### **CAPACITACIÓN DE MANO DE OBRA.**

La capacitación técnica cuenta con una institución estatal: el INFOP (Instituto de Formación Profesional). Específicamente, cuenta con programas de capacitación hotelería en las áreas de cocina, camareros, meseros de restaurante y atención de bares. De forma eventual, se han realizado cursos libres de mercadeo turístico y guía turística. En Honduras funcionan cerca de 10 universidades. De ellas, sólo una ofrece la carrera de Turismo (la privada Universidad José Cecilio del Valle). Se ofrece un grado técnico terminal en turismo y una licenciatura en administración turística. Esta escuela de turismo forma parte de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo, basada en Bogotá, Colombia, que aglomera cerca de 80 escuelas latinoamericanas. Entre las limitaciones que enfrenta esta carrera se encuentran la inexistencia de un hotel-escuela donde el estudiante pueda practicar y la escasez de profesores especializados en turismo.

### **3. TURISMO EN NICARAGUA.**

#### **a. MINISTERIO DE TURISMO DE NICARAGUA. (MITUR).**

Desde 1967, la actividad turística en Nicaragua ha sido regida por el gobierno. La Dirección General de Turismo, adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Comercio realizaba las labores de supervisión, promoción, inspección y presupuestación de las empresas y actividades turísticas.

En noviembre de 1979 se creó el Instituto Nicaragüense de Turismo, el cual funcionó como un ente autónomo del Estado. El Instituto operaba con su propio patrimonio y ejercía plena capacidad en derechos como en obligaciones. Durante los 80's se dio mucho énfasis en lo que se llamó "turismo popular". El turismo popular era la actividad turística de los trabajadores estatales, la que el gobierno debía promover y propiciar. Con este fin se construyeron cinco centros populares, Pochomil, La Boquita, Xiloá, la presa El Trapiche y Granada.

El Instituto de Turismo, como ente rector de la actividad turística del país, estuvo respaldado por mecanismos jurídicos que garantizaron su gestión. Entre ellos estaban los reglamentos para empresas y actividades turísticas en general, para agencias de viajes y “tour” operadoras, para “renta cars” y para guías turísticas. Estos reglamentos se encuentran aún vigentes y rigen las actividades turísticas del país.

Es importante destacar que aunque el Instituto de Turismo desapareció en 1993 para dar paso al Ministerio de Turismo, el Decreto Creador del Ministerio, en el artículo siete expresa que los reglamentos para el establecimiento de empresas y actividades turísticas siguen siendo los mismos hasta que se elabore una nueva ley orgánica de la institución rectora de esta actividad, en este caso del MITUR. Por medio del Decreto 1-93, del 9 de enero, 1993 se creó el Ministerio de Turismo, el cual tiene “como objetivo principal la elaboración, dirección y aplicación de la política nacional en materia de turismo; y la promoción y el desarrollo del turismo en el país.” Algunas de las funciones del Ministerio de Turismo incluyen:

- La formulación y promoción de la política de desarrollo del turismo en el país, con énfasis en el área de ecoturismo.
- El fomento y estímulo de la inversión de capital nacional o extranjero en empresas de servicios turísticos.
- La intermediación para facilitar el financiamiento de empresas turísticas y para la aprobación de reformas legislativas y fiscales relativas al turismo.
- La difusión de información de interés turístico.
- Actuar como administrador de las empresas, instalaciones o actividades que tengan una función turística y que sean propiedad del Estado.
- El establecimiento dentro del país y fuera él de delegaciones que promuevan la industria turística nacional.

La transformación en Ministerio causó que el Instituto sufriera una reducción de sus ingresos. Durante este período se procedió a la devolución a sus legítimos dueños del Hotel Las Mercedes; el arrendamiento de diversos centros turísticos como Pochomil, La Boquita, El Trapiche, Xiloá y el Hotel Jinotepe; y el traspaso del Centro Turístico del Lago de Granada a la alcaldía de esa ciudad. De acuerdo con la dirección financiera del Ministerio de Turismo, el presupuesto asignado al Ministerio para gastos corrientes ha ido en decremento desde el nacimiento de dicha entidad. El presupuesto a finales de la década de los 90's era de un millón de dólares lo que solamente cubría los sueldos y beneficios de los 71 empleados (incluidos el Ministro y Vice ministro).

De acuerdo con la Dirección de Promoción del Ministerio de Turismo, existen tres mercados metas a los cuales se dirigen sus esfuerzos: el mercado centroamericano que consiste principalmente de turismo de negocios y familiar (siendo Honduras y Costa Rica los principales orígenes); Estados Unidos y Canadá y, finalmente, Europa que forman la gran mayoría del turismo tradicional.

Durante los últimos años, el plan de promoción del Ministerio de Turismo ha sufrido cambios importantes, aunque se continúa utilizando la misma estrategia (captar turismo tradicional). La promoción sigue enfocada a resaltar la naturaleza y riqueza geológica del país, sin embargo, se hace énfasis a la Nicaragua pacífica y amistosa. Por otro lado, la promoción del país; incorpora la noción de regionalismo, resaltando la cercanía de los países centroamericanos y los atractivos individuales de éstos. Además, los esfuerzos promocionales de la actualidad están enfocados a captar más operadores y a ofrecer cosas nuevas constantemente, lo que hace que el plan promocional tenga que ser revisado y ajustado anualmente.

#### **b. CÁMARA NACIONAL DE TURISMO DE NICARAGUA (CANATUR).**

La Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua (CANATUR), fundada en febrero de 1976, es una institución con personalidad jurídica, patrimonio y gobierno propio. Está conformada por el sector privado en el ramo turístico del país y es miembro activo de la Federación Centroamericana de Turismo, FEDECATUR, que, a su vez, es miembro de la Organización Mundial de Turismo, OMT. La Cámara agrupa las asociaciones y asociados de líneas aéreas, agencias de viajes, "tour" operadoras, hoteles, restaurantes en Managua y rentistas de vehículos, pero no aglutina a otras cámaras menores regionales porque no existen formalmente.

La asamblea general de socios es la autoridad suprema de la Cámara y reside en ella la función legislativa, a su vez, existe una junta directiva, encabezada por un presidente y un director ejecutivo que la administra a tiempo completo. Sus principales objetivos incluyen el seguimiento de la aprobación de una ley de incentivos para el desarrollo turístico nacional y el desarrollo de contactos con organismos financieros para que apoyen la inversión en actividades turísticas.

La Cámara, por medio de su Junta Directiva, es la autora del anteproyecto de ley de incentivos turísticos. El aporte de ideas variadas ha causado que la ley tenga una amplia cobertura y, por lo tanto, un mayor impacto en el desarrollo de la industria turística de Nicaragua.

### **c. SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN TURÍSTICA CENTROAMERICANA (SITCA).**

SITCA nació en 1965, producto de la Primera Conferencia Extraordinaria de Ministros de Relaciones Exteriores de Centroamérica. En ese entonces se estableció como sede de la secretaría a Nicaragua, país que la mantuvo hasta 1979. Durante la década de los 80's, la organización fue trasladada a Guatemala, y regresó al país en 1989. Recibe aportaciones anuales de todos los países de la región centroamericana. El objetivo principal de la Secretaría es el desarrollo de la actividad turística de la región. Entre sus funciones principales destacan: dirigir y coordinar la política general de la actividad turística centroamericana a nivel regional, facilitar y estimular el desarrollo del turismo en toda la región, integrar el fomento del turismo en todos los niveles de la sociedad para convertirlo en un proceso eficiente, gestionar y coordinar programas de promoción turística de beneficio regional y promover facilidades financieras, crediticias, legales e institucionales para el desarrollo del turismo en Centro América.

#### **CAPACITACIÓN DE MANO DE OBRA.**

En Nicaragua existen tres universidades que ofrecen formación en administración de empresas turísticas y hoteleras. Además, hay otra institución que inició la carrera de gestión de museos y monumentos. Es importante hacer mención que existe un enorme vacío en la industria en cuanto a capacitación técnica y operativa se refiere y las empresas tienen dificultad por encontrar buenos técnicos.

## **4. TURISMO EN COSTA RICA.**

### **a. INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO (ICT).**

El ICT es una institución autónoma que fue creada en 1955. Su Presidente Ejecutivo es nombrado por el Presidente de la República y mantiene el rango de Ministro desde 1990. Diferentes leyes (no existe una ley marco que ordene esta normativa) le otorgan al ICT una serie de obligaciones y responsabilidades que lo convierten en un ente con amplias facultades para intervenir en cualquier materia o asunto relacionado con el turismo. No obstante, se puede identificar en todas estas leyes un mismo *espíritu de la ley* o dicho en otras palabras una misma visión: primero la promoción del sector turismo y segundo, control del sector por parte del Estado.

La función de promoción: Es parte importante de las funciones del ICT. En el artículo 2 de la Ley Orgánica, establece que su función debe ir encaminada a fomentar el turismo en Costa Rica, como parte de ello se creó el impuesto de 3% sobre las tarifas de hospedaje, cuyo fin directo es ser usado en la promoción del turismo.

Sin embargo, en la difusión del área como destino ecoturístico poca ha sido la influencia que ha tenido la inversión publicitaria que ha realizado el ICT. Han sido los propios turistas que ya han visitado Costa Rica quienes más han dado a conocer esta tierra por medio del sistema “boca a oreja”. De hecho, la publicidad ha sido vista por los mismos empresarios del sector como un instrumento de promoción muy limitado, sencillamente, porque ha sido un recurso insuficiente.

La función de control: Existen dos razones fundamentales del porqué del interés del Estado en ejercer control. Primero, por haber otorgado incentivos, sobre todo de tipo fiscal, el Estado debe fiscalizar que los bienes exonerados estén cumpliendo con los fines para los que fueron exonerados y segundo por control sobre la calidad de los servicios, como garantía de su buen funcionamiento. Es en este segundo punto, donde se puede identificar que el control autorizado por las leyes no es el más efectivo. Para efectos del análisis sobre este punto, se puede identificar en la normativa tres tipos de control: uno “a priori”, otro sobre la ejecución y el tercero sobre denuncia.

- **Control “a priori”:** La función de control, en materia turística, se inicia con el proceso para obtener la declaratoria de actividad turística, la cual, más que una licencia o permiso, es un certificado de que tal servicio está a la altura de los exigidos por el ICT. En esta etapa se trata de ejercer un control “a priori”, sea tratando de prevenir que se trate de un fraude o un negocio a la ligera.
- **Control sobre la ejecución:** aunque en el control sobre la ejecución intervienen muchas instituciones (Ministerio de Hacienda, municipalidades, etc.), es en el ICT donde recae la mayor obligación de controlar y vigilar. Esta institución está facultada para ejercer el control posterior a la aprobación, tanto de la declaratoria de actividad turística, como del contrato de turismo. Este control sobre la ejecución debe hacerlo por medio de inspectores que periódicamente revisan las condiciones reales de la actividad.
- **Control sobre la denuncia:** En este los mismos afectados son los que al denunciar las irregularidades activan el procedimiento de fiscalización. La ley trata de brindar las garantías suficientes para que los turistas puedan ejercer este derecho, incluso, establecen un mecanismo por el cual los turistas extranjeros se hacen representar por el mismo ICT, ante la Comisión Nacional del Consumidor y ante cualquier otra instancia.

#### **b. CÁMARA NACIONAL DE TURISMO (CANATUR).**

La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) agrupa a las principales Asociaciones y Cámaras privadas del gremio. La Cámara actualmente cuenta con 256 afiliados (que pagan cuota), además de las asociaciones de turismo y las cámaras regionales, que son afiliados honoríficos. Entre las organizaciones miembros de CANATUR pueden distinguirse dos tipos distintos: Asociaciones y Cámaras Gremiales ubicadas principalmente en la capital y Cámaras Regionales de Turismo. Durante los últimos años, la Cámara ha desempeñado un papel preponderante en el manejo de las relaciones con el sector público en materia de turismo.

#### **c. ASOCIACIONES Y CÁMARAS GREMIALES UBICADAS EN SAN JOSÉ.**

En este grupo se encuentran aquellas Asociaciones y Cámaras que agrupan a empresas y profesionales de diversos sectores relacionados con el turismo. Entre las más importantes se encuentran Asociación Costarricense de Hoteles y Afines (ACHA), Asociación Costarricense de Líneas Aéreas (ALA), Asociación Costarricense de Agencias de Viajes (ACAV), Asociación Costarricense de Operadores de Turismo (ACOT), Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo (ACOPROT), Asociación Costarricense de Auto-rentistas (ACAR) y Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE). El aspecto más relevante que puede destacarse con respecto a estas organizaciones es que su nivel de organización y afiliación ha ido en aumento durante los últimos dos años.

#### **d. CÁMARAS REGIONALES DE TURISMO.**

En Costa Rica existen más de 40 Cámaras Regionales de turismo. En pocos años han aparecido muchas organizaciones de este tipo. Entre las más activas y exitosas se encuentran la Cámara Liberiana de Turismo, la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Sarchí y la Cámara de Turismo de Pérez Zeledón. Al igual que en el caso de las Asociaciones y Cámaras Gremiales, en los últimos años se nota una tendencia hacia un mayor nivel de profesionalización y organización de las Cámaras Regionales. El ICT participa activamente en el fortalecimiento y la profesionalización de las Cámaras Regionales. En general, todas las Cámaras dependen, en alguna medida, del apoyo que el ICT pueda brindarles para el desarrollo de sus actividades. A pesar de la mejoría en el nivel profesional y organización de las Cámaras Regionales, el papel que han jugado en el desarrollo del sector turismo ha sido relativamente limitado.

#### **CAPACITACIÓN DE MANO DE OBRA.**

En opinión de distintos líderes de la industria turística, la calidad y cantidad de profesionales en el área de turismo, no satisfacen los requerimientos mínimos para desenvolverse en puestos gerenciales. En Costa Rica existen 17 entidades universitarias o parauniversitarias que ofrecen formación en turismo. Según la Dirección de Planificación del ICT, los centros de enseñanza en el campo turístico para los niveles superior y medio ofrecen

una capacitación deficiente desligada de las necesidades del sector y, en general, no se adaptan a las necesidades del mercado. Esto obedece a que quienes enseñan son teóricos desligados de la práctica turística, y quienes tienen la experiencia práctica, con frecuencia no poseen los grados académicos necesarios para trabajar en docencia.

## **5. TURISMO EN PANAMA.**

### **a. EL INSTITUTO PANAMEÑO DE TURISMO (IPAT).**

La misión del Instituto se ha definido de la siguiente forma: “Definir objetivos, unificar criterios, ejecutar acciones con disciplina y constante actualización profesional, para posicionarnos como destino preferido”.

El plan general de acción para el alcance de la misión se detalla así:

- Unificar esfuerzos entre las iniciativas gubernamentales y los gremios privados;
- Elaborar y ejecutar un Plan de Mercadeo;
- Crear conciencia turística nacional
- Atraer inversiones en infraestructura turística
- Desarrollar infraestructura de servicios de apoyo.

La estructura organizacional del IPAT motiva por definición una interacción entre la institución, el gobierno y la empresa privada, que casi siempre es positiva. Los destinos del IPAT son regidos por una junta directiva integrada por: el Ministro de Comercio, el Ministro de Obras Públicas y Transportes, el Ministro de Planificación y Política Económica, el Ministro de Hacienda; representantes privados de la Cámara de Comercio, de APATEL, de las Agencias de Viajes y Tour Operadores, de las aerolíneas y del sector de transportes (sindicatos).

En general, una de las funciones más importantes de los entes rectores del turismo en un país es la de promoción. El IPAT reestructuró los departamentos encargados de la promoción del país, de la siguiente forma:

- Una división de empresas turísticas, donde se controla el registro de las compañías de servicios turísticos.
- Una división de turismo internacional, con tres subdivisiones: un promotor para Europa y América Latina; un promotor para Norteamérica y un promotor para Cruceros. Sus labores de promoción en el extranjero se llevan a cabo en conjunto con el sector privado.
- Una división de turismo nacional, que coordina las oficinas regionales del IPAT y la promoción del turismo interno. También tiene a su cargo la preparación y orientación de guías turísticos y un departamento de diseño para apoyar a los municipios en pequeños proyectos turísticos.

- Una unidad de apoyo (mercadeo y análisis), que se encarga de hacer análisis estadísticos, investigación y desarrollo de nuevos productos, campañas de promoción, publicidad y relaciones públicas, manejo de relaciones con la prensa.

Por ser una entidad autónoma, los fondos recolectados ingresan directamente al IPAT. Se ideó esa estructura jurídica para que el instituto no fuese una carga para el Fisco.

El proceso de reestructuración por el que ha venido pasando el instituto le ha permitido operar de una manera más eficiente. Pese a los esfuerzos, el IPAT podría tener un menor tamaño del que tiene en la actualidad, pero cuenta con un equipo grande de auditores internos y de inspección, más un equipo de cobradores y otros servicios que podrían diseñarse de distinta forma para reducir la carga financiera del instituto.

El IPAT está consciente de que el segmento que origina la mayor afluencia de turistas al país es el de hombres de negocios. Más del 80% de los visitantes al país pertenecen a ese segmento. No obstante, creen firmemente que el mayor potencial de crecimiento está en el segmento de turistas recreacionales, razón por la cual en estos momentos el IPAT tiene como estrategia fundamental de promoción de inversiones el fomento de la infraestructura para vacacionistas.

En este sentido, todo está siendo enfocado a la promoción de sitios con alto potencial de atractivo, en el siguiente orden de prioridades: la Islas de las Perlas (segmento de sol y playa), la provincia de Chiriquí (ecoturismo), y la provincia de Bocas del Toro (ecoturismo y buceo). Uno de los objetivos importantes y novedosos del Instituto es el desarrollo del mercado de cruceros.

Otros focos de la orientación estratégica del IPAT son:

- Fortalecer la capacitación, educación, y cultura turística de los panameños.
- Debido al estancamiento de fuentes tradicionales de ingresos y a las corrientes de globalización, el turismo surge como una prioridad para el gobierno.
- El desarrollo del turismo interno permitirá la paulatina creación de infraestructura en el interior del país, que en su proceso de maduración se preparará para recibir turistas extranjeros. La táctica promocional hasta ahora ha sido el fomento de turismo interno aprovechando los “puentes” (fines de semana que coinciden con días viernes feriados, lo cual hace atractivo visitar el interior del país).
- Se ha identificado que los graduados de las carreras universitarias en turismo poseen grandes deficiencias de conocimientos de idiomas extranjeros. El IPAT ha organizado talleres con los rectores de universidades con estas carreras para preparar nuevos programas de estudios, más adecuados a las necesidades del país, y que incluyan un fuerte componente de idiomas extranjeros.

- Se está procurando involucrar a los municipios de ciudades turísticas, con el objetivo de descentralizar el control turístico y buscar compromiso y participación en el desarrollo, planificación y ejecución de los programas de las comunidades.
- Se tiene interés en las iniciativas de promoción regional a nivel centroamericano, para lo cual se participa como miembro activo de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA).

#### **b. CÁMARA PANAMEÑA DE TURISMO (CAPTUR).**

Panamá cuenta con una entidad que aglutina los diversos gremios del sector turístico: la Cámara Panameña de Turismo (CAPTUR), compuesta por representantes de cada gremio del sector turismo, y también representantes individuales). Entre los gremios representados en ella se encuentran: hoteles; agencias de viajes; tour operadores; rentadores de vehículos; bares, discotecas y afines; restaurantes; entre otros. Un reciente cambio en los requisitos para formar parte de la cámara establece que sus asociados deben agotar las vías posibles para formar parte de la asociación de su gremio respectivo. Los empresarios panameños consideran que la Cámara cumple un buen papel: es un buen representante de los intereses del sector. Además de aparecer en defensa de los intereses de sus asociados frente al gobierno, organiza y participa en proyectos como: mecanismos de información a los asociados, seminarios de capacitación en temas como calidad, servicio al cliente, entre otros. La Cámara de Turismo es un participante activo en algunas iniciativas regionales, coordinadas por la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR).

#### **CAPACITACIÓN DE MANO DE OBRA.**

El tema de la educación en la industria turística es relativamente nuevo en Panamá. Las Universidades están empezando a desarrollar programas especiales enfocados en el turismo. Esto dificulta realizar una medición del éxito de los programas especiales que están siendo ofrecidos para el sector turístico. Adicionalmente, la situación se ve empeorada por la ausencia de puntos de comparación ("*benchmarks*"): el sector de servicios en Panamá no cuenta con un modelo a seguir. Encontrar profesores calificados es difícil debido a que los programas en turismo son nuevos. Al examinar los programas de estas universidades se descubrió que la mayoría de ellos ofrecen un currículum enfocado en el turismo específico para Panamá, en vez de una perspectiva global y estratégica de la hospitalidad y los servicios.

## C. SITUACION ACTUAL DEL TURISMO EN EL SALVADOR.

### 1. EL “CLUSTER” DE TURISMO EN EL SALVADOR<sup>23</sup>.

En la siguiente figura se presenta, en forma esquemática, el “cluster” principal de turismo en El Salvador, es decir, aquél que gira en torno al turista que siente una especial inclinación por las actividades culturales, de naturaleza y aventura. Dicho Cluster lo componen industrias relacionadas a transporte, alimentación, “tour” operadores, servicios de apoyo, capacitación, entre otras.

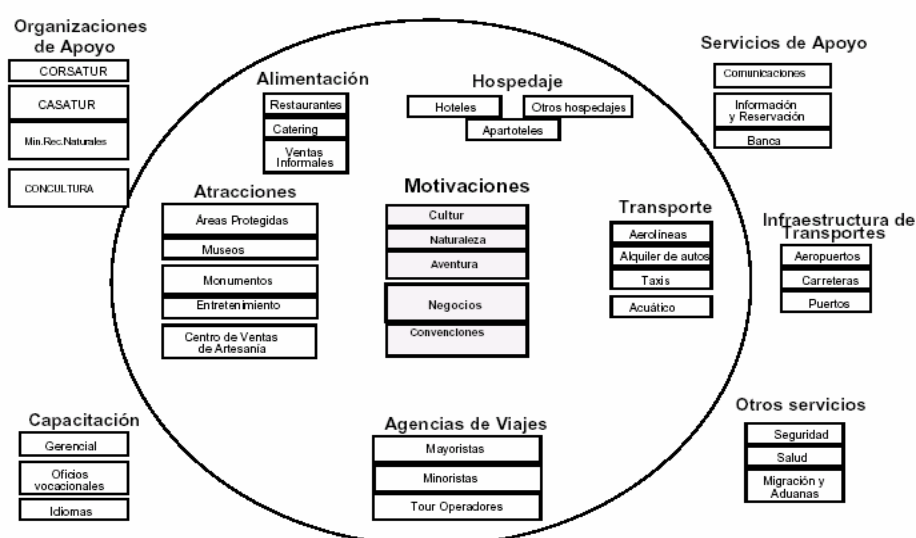


Figura III.1. El Cluster de Turismo en El Salvador.

Se ha colocado en el centro del “cluster” a las motivaciones que mueven a los turistas a visitar El Salvador, de las cuales las que más relevancia tiene son aquéllas que tienen una relación directa con la cultura, naturaleza y aventura. En el círculo alrededor de esas motivaciones, se colocaron los sectores de la industria que interactúan directamente con el turista. Son ellos los sectores de hospedaje, Transporte, alimentación, atracciones y “tour” operadores. En el círculo de la periferia se colocaron los sectores de apoyo y conexos. Se definen como tales los que son importantes para el servicio que, finalmente, recibe el turista, pero que, en general, no interactúan directamente con éste, sino que apoyan y son proveedores de los sectores directamente relacionados con los visitantes.

A continuación se abordara aspectos importantes acerca de los elementos más representativos que integran el Cluster de Turismo en El Salvador.

<sup>23</sup> Fuente: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible CLADS, Instituto Centroamericano de Administración, “Turismo en El Salvador: El Reto de la Competitividad”, Octubre 1997

#### **a. ORGANIZACIONES DE APOYO.**

##### **☑ CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO.**

La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) está encargada por el Decreto de Ley N° 779, del 25 de julio, 1996 de promover y vigilar la actividad privada en este campo. Las prioridades de desarrollo y crecimiento del sector recaen, a su vez, en otras instituciones distintas de CORSATUR, entre las que resaltan el Consejo Nacional Para la Cultura y El Arte (CONCULTURA) y las Municipalidades; sin embargo, sus planes contemplan, de una manera muy pobre, las acciones a favor del turismo.

Los Elementos estratégicos de CORSATUR son:

- **MISION:** *“Apoyar las Iniciativas empresariales e institucionales al desarrollo integral y sostenible del Turismo en El Salvador”.*
- **VISION:** *“CORSATUR, una institución de prestigio nacional e internacional, ente rector del turismo en El Salvador, que contribuye al desarrollo y promoción del país como destino turístico”*

##### **OBJETIVOS:**

- Concienciar a la mayor cantidad de salvadoreños sobre la importancia del turismo como una alternativa de desarrollo social económica y cultural
- Incrementar la visita a los lugares turísticos y potenciar el incremento de los visitantes intra regionales.
- Fomentar la inversión nacional y extranjera en proyectos de desarrollo turístico.
- Fortalecer la competitividad del producto turístico actual del país.
- Construir alianzas estratégicas.

A pesar de que el desarrollo del sector turístico figuraba como parte del paquete de prioridades incluidas en el programa de gobierno del Doctor Armando Calderón Sol, se le dio muy poca importancia al sector. Es probable que la problemática sociopolítica por la que ha atravesado el país, haya obligado al gobierno a enfocarse en prioridades distintas. En este sentido, las iniciativas que partieron del Presidente de la República se resumen en la creación de una comisión nacional integrada por seis asesores para conocer la situación del gremio. La actitud mostrada por el gobierno hacia el turismo en el pasado introduce un elemento de incertidumbre sobre los resultados de las reuniones de esta comisión con los miembros de la cúpula del sector, sobre todo en cuanto a la posibilidad de emitir una estrategia política que impulse la actividad turística. Si el país no cuenta con el apoyo gubernamental, difícilmente se pueden alcanzar logros significativos.

El departamento de relaciones públicas y comunicaciones de CORSATUR tiene una misión importante: Cambiar la mala imagen del país en el extranjero. Este sería un logro trascendental para El Salvador. La sensibilización de la sociedad salvadoreña para que fomente la actividad y proteja sus atractivos turísticos es otro reto fundamental. Por un lado, los salvadoreños no son conscientes de la función que puede desempeñar el turismo para el bienestar de la nación; por otro, los nacionales son poco aficionados a salir de sus hogares para conocer la tierra que les vio nacer, y su promoción generaría más recursos para el sector.

El departamento de promoción y mercadeo tiene como misión lograr el reconocimiento de El Salvador como destino turístico internacional e incrementar los flujos de visitantes hacia el país, de modo que la actividad se convierta en una de las principales fuentes permanentes de divisas. Para lograr sus propósitos, los responsables del departamento han perfilado la siguiente estrategia:

- Crear una comisión mixta entre CORSATUR y la empresa privada, con dos fines: asesorar en temas de mercadeo internacional y lograr que el gremio se sienta involucrado.
- No descuidar las oportunidades de mercado que pudieran brindar el Mundo Maya, la atracción de convenciones y seminarios, la recuperación e impulso del turismo étnico residente en Estados Unidos y la creación de paquetes multidestinos.
- Crear nuevos productos que atraigan más visitantes al país. Para 1997, CORSATUR puso sus miras en iniciar el desarrollo del "Tour de la Guerra" y el rescate de ciertos pueblos con atractivos para el turismo: Apaneca, Suchitoto, Perkin, Nahuizalco, Izalco, Panchimalco, La Palma, Ilobasco, San Sebastián y Juayúa.

Otros de los departamentos, el de operaciones, tiene como misión contribuir a la eficaz operatividad de la industria. Para ello se requiere normar y controlar el desarrollo de la actividad, facilitar y aprobar el funcionamiento de empresas turísticas e implementar programas de capacitaciones continuas destinadas al sector público y privado. Se trata de una tarea difícil, porque son muchas las necesidades por cubrir, por ejemplo: no existe una legislación y reglamentación que regule al sector, no está elaborada la política para el control de la actividad de sus participantes, los inventarios de empresas turísticas están desactualizados y la formación que había anteriormente no obedecía a un planteamiento bien definido.

Planificación es otro departamento que no ha desplegado una actividad significativa. Sus objetivos incluyen la cobertura de varias áreas relacionadas con el tratamiento de la información turística que el Instituto Salvadoreño de Turismo no pudo desempeñar adecuadamente: los datos que se elaboraban eran poco relevantes, incompletos, desactualizados, y no siempre estaban disponibles para las entidades que lo solicitaban.

El nuevo equipo de CORSATUR no debería cometer los mismos errores del pasado, para que la información resultante sea de utilidad.

☑ **LA CÁMARA SALVADOREÑA DE TURISMO (CASATUR).**

La Cámara Salvadoreña de Turismo, CASATUR, es una entidad apolítica, sin fines de lucro, que busca reunir en asociación a la totalidad de las empresas relacionadas con el sector turístico salvadoreño. Su objetivo es representar a los socios ante las autoridades, para facilitar soluciones políticas a los problemas comunes que aquejen al sector. No obstante, sus asociados no representan a la totalidad del sector turístico salvadoreño.

CASATUR tuvo su origen a finales de la década de los años setenta, cuando la industria gozaba de gran vitalidad. Desde entonces, estuvo regida por un consejo directivo y administrada por un director ejecutivo. La Asamblea General de Asociados (que alcanza unas 150 personas) se realiza una vez al año. Entre los sectores representados (aunque no de manera exhaustiva) están: hoteles, “tour” operadores, agencias de viajes, restaurantes, empresas de entretenimiento, aerolíneas, arrendadores de autos y socios particulares. Los sectores de mayor presencia son los hoteles y restaurantes.

La condición de asociado se mantiene mediante el aporte mensual de una cuota dirigida a la cobertura de los gastos operativos de la institución.

Tras la firma de los acuerdos de paz, algunos de los proyectos llevados a cabo por la Cámara son los siguientes:

- Establecer una política de cielos abiertos que brinde al turista la posibilidad de viajar con tarifas más atractivas.
- Crear la política turística regional e integrar a la zona como un solo destino. Establecer la ley de incentivos fiscales que contribuya a la atracción de inversiones.
- Establecer la ley de casinos centroamericana que brinde un marco legal al país para el desarrollo de este tipo de empresas.
- Participación en el primer congreso de aviación y transporte celebrado en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras para exigir de nuevo el establecimiento de quintas libertades para la industria aérea.

- Asistencia en la actividad “KI-HUIT Turístico Mundo Maya” en México que reunió mayoristas, operadores y periodistas para la promoción y venta de este multidesino turístico.
- Publicación con apoyo de FUSADES y CORSATUR de la primera guía oficial de promoción del país denominada “El Salvador Destination”, de la cual se han distribuido 60,000 ejemplares a embajadas, hoteles, operadores, rentadores de autos y otras entidades para que difundan información turística del país.
- Colaboración en la creación de CORSATUR y en la elaboración de la ley que regula ese organismo. Algunos de los miembros de la Junta Directiva son asociados de la Cámara; sin embargo, la comunicación entre las dos instituciones podría ser mejor.

Los esfuerzos del último año se han concentrado en incrementar el número de asociados y en hacer cabildeo para obtener mejores tarifas aéreas, incentivos fiscales y facilidades de financiamiento. Además, se publicó un segundo ejemplar de “El Salvador Destination” y un boletín informativo para sus socios.

En conclusión, CASATUR podría tener un mejor perfil para fortalecer al sector privado si pudiese solucionar tres dificultades principales: mayor representatividad de sus asociados; mejor comunicación con CORSATUR y mayor participación en las iniciativas privadas regionales. La modificación de la metodología de elección de sus directores sería un buen primer paso, de tal forma su gestión sea más democrática, representativa y estratégicamente planificada.

#### **b. HOTELES.**

Para dar una perspectiva de la situación de l sector hotelero en El Salvador a continuación se presenta las fortalezas y debilidades.

##### **FORTALEZAS.**

- Desarrollo de la oferta hotelera en la ciudad capital.
- Surgimiento de oferta de calidad a buen precio en San Salvador.
- Recursos humanos con vocación de servicio.
- Buen apoyo por parte de los proveedores.

##### **DEBILIDADES.**

- Escaso desarrollo de la oferta hotelera de calidad fuera de San Salvador.
- Poca diferenciación de la oferta hotelera.
- Hoteles urbanos con índices muy bajos de ocupación los fines de semana.
- Hoteles turísticos con índices muy bajos de ocupación entre semana.

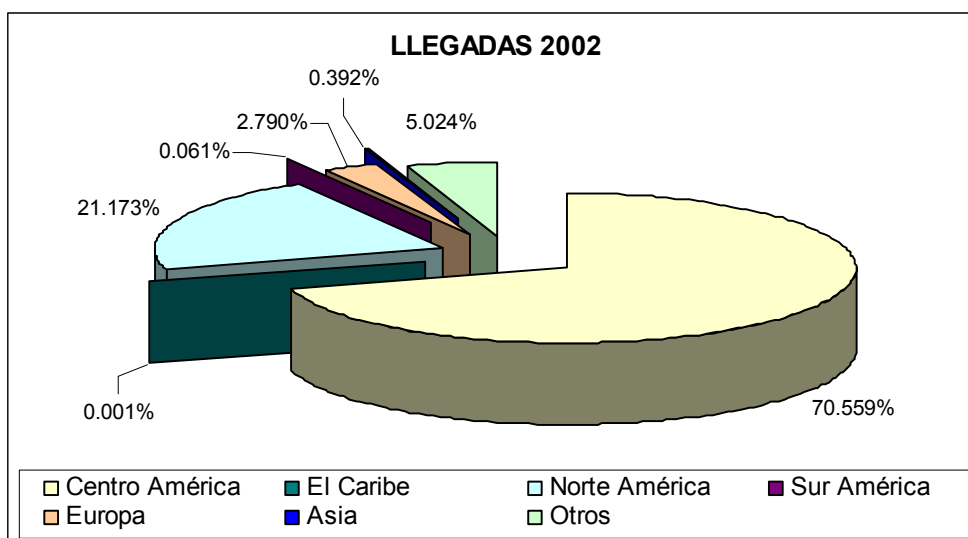
- Falta de desarrollo de infraestructura básica de apoyo en zonas no urbanas.
- Tarifas hoteleras relativamente altas.
- Falta de legislación específica que regule la actividad.
- Baja oferta de mano de obra calificada en el sector.
- Falta de un sistema de clasificación hotelera.
- Antigua oferta hotelera turística de los años setenta sin remodelar.

**OPORTUNIDADES.**

- Entrada de cadenas hoteleras con alto prestigio internacional.
- Desarrollo de infraestructura básica fuera de la capital.
- Desarrollo de varios segmentos: turismo de placer y de convenciones.
- Desarrollo de servicios en zonas turísticas. Promoción de El Salvador en Guatemala.
- Desarrollo del asociacionismo.
- Creación de centros de formación en el ramo de la hotelería.

**c. “TOUR” OPERADORES.**

En términos reales, el volumen relevante del negocio de los “tours” en El Salvador se reparte entre unas nueve compañías, el resto no tiene una participación significativa. Los que llevan el liderazgo, en todo caso, tampoco captan muchos clientes y sus niveles de facturación son modestos. Primeramente, han dejado de vender el país aisladamente como un solo paquete para ofrecer un producto multidestino íntimamente ligado al Mundo Maya (por ejemplo, El Salvador-Guatemala o El Salvador-Honduras); además, han dejado de enfocar como mercados meta a Estados Unidos y Europa para concentrar sus recursos de mercadeo en clientes más viables de comprar el paquete como Centroamérica y México. Los clientes de estos orígenes son menos susceptibles a las malas características de El Salvador, porque, de alguna manera, no les es ajena a su propia identidad nacional, situación que se representa el gráfico siguiente donde se muestra que el mayor de visitantes extranjeros a nuestro país proviene de la región Centroamericana.



**Grafico III.1** *Porcentaje de visitantes a El Salvador por región de origen.*

En conclusión, el sector de los “tour” operadores, es pieza fundamental en el desarrollo de un “cluster” turístico vigoroso, es actualmente un componente con muchas fallas, producto de una inmadurez forzada por circunstancias adversas. Sin embargo, en la medida que El Salvador cambie su imagen internacional, las expectativas de desarrollo son alentadoras, pues el país cuenta con una variedad de atractivos y con la fuerza de su dinamismo interno para hacerlos interesantes a los ojos de la comunidad internacional.

### **c. TRANSPORTE.**

#### **ALQUILER DE AUTOS.**

Según la Asociación de Rentadores de Autos (ASRA), estima que existen actualmente unas 30 compañías, la mayoría de ellas dedicadas al mercado local. De estas, 12 son miembros de ASRA, incluyendo las empresas más importantes (excepto Budget); sólo dieciocho de ellas se encuentran debidamente registradas ante CORSATUR. La mayor concentración de compañías se observa en San Salvador; generalmente, las empresas no operan sucursales, excepto algunas en el Aeropuerto, en San Miguel y en los principales hoteles de la capital. Dos son los principales segmentos de mercado: el de hombres de negocios, tanto locales como extranjeros, y el turismo étnico, es decir, los salvadoreños que residen en Estados Unidos y que regresan de vacaciones al país. Las empresas, además de enfrentar la crisis, deben hacer frente a los altos costos por mantenimiento y reparación de vehículos dados el alto índice de siniestros, el mal estado de las carreteras y la falta de una adecuada educación vial, así como las elevadas tarifas de las piezas de repuesto.

#### **AUTOBUSES.**

En general, el transporte dentro de El Salvador es deficiente: vehículos en muy mal estado, frecuencia de crímenes, desorganización logística, irrespeto a las normas de operación y las leyes de tránsito por parte de los motoristas, entre otros; sin embargo no se puede ignorar el hecho de que el turista contemporáneo gusta de experimentar la realidad de los países que visita de manera cercana y profunda; el transporte terrestre ofrece una buena oportunidad de satisfacer estas necesidades de manera económica. No obstante, la oferta de este servicio está poco desarrollada y sin visos de mejorar en el corto plazo. El transporte colectivo en el interior del país, por otro lado, tampoco muestra visos de mejoría, sobre todo por la falta de una demanda interna exigente de buenos servicios, políticas gubernamentales, etc.

#### **TAXIS.**

Son muchos los conductores que circulan sin el correspondiente carné de identificación como taxistas y en autos no reglamentarios (“piratas”); el usuario podría ser transportado por cualquier individuo. En general, los vehículos no utilizan taxímetros. Las tarifas se deciden según la distancia recorrida o el número de horas contratadas. Esto plantea inconvenientes para el turista, quien es presa fácil de abusos. En la actualidad, la “Cooperativa” es la forma de organización más común para los transportistas que no trabajan independientemente. Con el cooperativismo se pretende hacer frente al alto costo de los repuestos, la falta de financiamiento para la renovación de la flota y los altos costos de las primas para asegurar los vehículos, principales obstáculos a los que se enfrentan los transportistas de taxis.

#### **CRUCEROS.**

La industria naviera para cruceros a nivel mundial está conformada por pocas empresas, entre las cuales existe una alta competencia. Por ello, las navieras constantemente están buscando nuevos destinos. El Salvador combina varios atractivos: acervo cultural, sol y playa, ecoturismo, que se pueden disfrutar en un breve lapso. Por este motivo, desde 1995, el país fue considerado como puerto de destino por varias compañías navieras que encontraron en El Salvador una nueva ruta donde llevar a sus pasajeros. El perfil de estos visitantes corresponde a personas de alto poder adquisitivo, entre los 40 y 60 años de edad. Uno de los representantes de la naviera para la prestación de los servicios en tierra, es la empresa operadora Megatur, que atiende a los pasajeros y les muestra distintos atractivos del país durante un día: Apaneca, San Andrés, Joya de Cerén y Tazumal.

#### **d. SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN.**

Si bien no se trata de una cocina de fama mundial (como la mexicana, la española o la francesa, por ejemplo), sus platos son apetecibles para el turista. Uno de los platos abanderados de la comida típica salvadoreña es la “pupusa”. Los restaurantes del país gozan de buena imagen por varias razones: ambientación apropiada, variedad, calidad, abundancia en los platos y precios bajos comparados con otros establecimientos de la misma índole en el extranjero. Esto ha llevado a muchas personas a considerar los restaurantes nacionales como “atractivos turísticos” de importancia. Por otra parte el cliente es ahora más sensible a los incrementos en precios. Los dueños de restaurantes consideran que la demanda local es exigente. La falta de una mayor variedad de opciones de diversión hace que salir a comer sea la opción favorita de un gran número de personas. Por la gran cantidad de oferentes, se requiere de grandes inversiones en publicidad y promoción para poder apostar por el éxito ante una demanda que, aunque es exigente, se encuentra decaída; esto se convierte en una barrera de entrada importante.

#### **e. CAPACITACIÓN.**

El Salvador es el país de la región con mayores necesidades de capacitación en el área de turismo. Aparte de los seminarios especializados que organiza CORSATUR, actualmente solo existe un centro de formación (Instituto Tecnológico Centroamericano, ITCA) exclusivamente en el ramo de alimentos y bebidas, que en todo caso no alcanza niveles de calidad internacional. Las empresas turísticas de sectores que no se relacionan con esos campos (alimentos y bebidas) se ven obligadas a invertir muchos recursos en la formación de personal o en su captación del exterior, sobre todo si se trata de cuadros gerenciales. El ITCA juega un papel importante en la formación de cuadros técnicos en el área de preparación de alimentos y servicio de alimentos y bebidas, en beneficio de muchas empresas que necesitan recursos humanos especializados.

#### **f. INFRAESTRUCTURA.**

##### **MIGRACIÓN.**

Existen catorce vías oficiales para ingresar a El Salvador, en las cuales se han establecido puestos de migración y aduana. El Aeropuerto Internacional El Salvador y el Aeropuerto Ilopango reciben el tráfico aéreo, aunque el segundo en su mayoría se encuentra reservado para operaciones militares u oficiales, pues la actividad comercial o turística no se desarrolla en este punto. Existen ocho puestos fronterizos terrestres, los cuales reciben el flujo comercial y turístico (Aunque para 1999 dos de estos ocho puestos se cerraron siendo estos El Coco y La Virgen). Finalmente, el atraco de barcos se lleva a cabo en los puertos de Acajutla, La Libertad, El Triunfo y el Golfo de Fonseca (Cutuco); de los cuales el primero de ellos es el principal pues es el utilizado para el comercio Internacional. El Salvador es país signatario del convenio CA-4, conjuntamente con

Guatemala, Honduras y Nicaragua. Firmado en 1993, este convenio propuso establecer mecanismos regionales los cuales, adaptados a las respectivas legislaciones, permitan desarrollar y regular procedimientos uniformes que sean cumplidos por las autoridades migratorias, con el objetivo de facilitar el tránsito de personas en las fronteras terrestres, puertos aéreos y puertos marítimos.

#### **CENTROS COMERCIALES.**

La cultura de consumo de los centroamericanos en los últimos años ha cambiado; antes la costumbre era caminar por tiendas en el centro de las ciudades. Ahora, el concepto dominante es la compra en centros comerciales ("shopping malls"), quizás como un resultado de la fuerte influencia cultural que ejerce Norteamérica sobre la región. Por la escasez de infraestructura turística en el país y la falta de seguridad ciudadana en sitios abiertos de la ciudad, los centros comerciales han surgido como una posibilidad de entretenimiento para los viajeros, sobre todo de negocios. Aparte de hacer compras, en estos lugares el turista puede encontrar servicios de alimentación, entretenimiento (cines, juegos electrónicos, carruseles y juegos para niños). No obstante, en la actualidad, no hay acuerdos entre los centros comerciales y los operadores para llevar turistas a estos lugares. La Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ha iniciado contactos con los comerciantes de estos complejos, para atraer turistas mediante el diseño de planes de descuento dentro de los paquetes ofrecidos al viajero. Los centros comerciales se encuentran entre los lugares favoritos para los "turistas étnicos". Durante Semana Santa y Navidad, gran cantidad de salvadoreños residentes en Estados Unidos visitan su país de origen, y llenan los pasillos de los lugares que evoquen la cultura comercial norteamericana.

## **2. PRINCIPALES ATRACTIVOS TURÍSTICOS DE EL SALVADOR.**

### **a. SOL Y PLAYA.**

El Salvador posee más de 320 Km. De línea costera continua bañada por el Océano Pacífico. Las playas a lo largo de la costa son unas mejores en el hemisferio occidental. Entre las playas más populares están: la Costa del Sol y el Puerto de La Libertad. Otros sitios muy populares son: Los Cobanos al sur de Sonsonate; La Barra de Santiago, en Ahuachapan y El Cuco, considerando el mejor lugar para surfear en el oriente del país. El Salvador goza de condiciones propicias para este deporte todo el año.

A pesar de las ventajas que presenta este subsector, con gran valor como fuente de turismo receptivo, existe un problema de gran magnitud, la sobrelotificación realizada hasta la fecha en grandes extensiones del litoral, lo que no permite mayores riesgos en la toma de decisiones para planes de desarrollos de playas.

Otro aspecto importante es el hecho que el país no posee un marco normativo para el desarrollo del litoral, a excepción de leyes para construcciones en la playa, que no son respetadas y resultan ser muy limitadas y desfasadas en el tiempo.

#### **b. ECOTURISMO.**

Hasta la fecha, se han identificado 125 zonas naturales con potencial para integrar el Sistema Salvadoreño de Áreas Protegidas, SISAP. Del este total, solo cuatro cuentan con un decreto de la ley que las declara como áreas protegidas por el Estado, estas son: Parques Nacional Montecristo, Parque Nacional El Imposible, Refugio de Vida Silvestre El Jocotal y Área de Protección y Recuperación Natural de Santa Clara.

El ecoturismo es un concepto que constituye el modelo de turismo de naturaleza dirigido hacia las áreas protegidas. Sus características principales han de ser las siguientes:

- Debe tener como enfoque principal el aprovechamiento pasivo de la naturaleza y fomentar su conservación.
- Debe tener un componente de educación ambiental de las personas participantes en la actividad.
- Debe fomentar el desarrollo económico de la población local y respetar sus derechos y valores tradicionales.

El Trifinio, lugar donde se unen El Salvador, Guatemala y Honduras, sé esta desarrollando gracias al financiamiento del BCIE. La parte que pertenece al país, Montecristo ha sido cuidadosamente mantenido y es uno de los pocos lugares en el istmo donde científicos han realizados estudios ecológicos en un bosque tropical nebuloso.

El problema fundamental que enfrenta este subsector es el deterioro ecológico alcanzado, siendo clasificado en la segunda posición a nivel continental. La raíz de este problema es cultural, debido a la falta de conciencia ciudadana por preservar el patrimonio el natural, y económico, debido a la pobreza extrema de las capas populares establecidas en torno a las escasas reservas ecológicas.

#### **c. SITIOS ARQUEOLÓGICOS.**

El Salvador esta ubicado en la región conocida por los arqueólogos como Mesoamerica, que fue habitada por una de las culturas prehispánicas Los Mayas. Existen en el país numerosos vestigios de esta gran cultura como: Tazumal, San Andrés, El Trapiche, Cara Sucia, El Lago de Guija, donde los lugareños hablan de una ciudad maya bajo el agua y el descubrimiento mas reciente que ha sido llamado “La Pompeya de América”, el sitio Arqueológico de Joya de Ceren, donde se encontraron ruinas de un asentamiento Maya.

Pero a pesar de la existencia de ruinas y sitios arqueológicos invaluable, este subsector como fuente de turismo receptivo no ha tenido resultados positivos, aun después del nombramiento de Joya de Cerén como patrimonio de la humanidad por la UNESCO, cuyo único efecto importante se ha visto en el turismo interno, que ha incrementado sus visitas y ha desplazado al sitio Arqueológico Tazumal de la primera casilla.

Entre los principales problemas que enfrentan este subsector está el bajo presupuesto asignado a labores de conservación de los sitios arqueológicos, labor que compete al Consejo Nacional para la Cultura y el Arte, entidad fundamental en el desarrollo turístico y que no dispone de los medios presupuestarios para realizar actividades de exploración, excavación, restauración y lo más importantes, conservación de las estructuras: como ejemplo Joya de Cerén, donde muchas estructuras aun están bajo tierra porque esa es la mejor forma de conservarlas debido a la falta de fondos para su excavación. Otro aspecto importante que ha obstaculizado el desarrollo, es la inadecuada y escasa promoción internacional, que no fomenta la llegada de turistas a nuestro país, ni motiva a las corrientes existentes de los países vecinos.

Además, no existe recurso humano debidamente capacitado para actuar como guía turístico, hay una mala administración de los sitios, lo que deriva en deficiencias en los servicios básicos que se ofrecen. A esto hay que agregar la falta de seguridad en dichos lugares y la poca conciencia de los salvadoreños hacia su patrimonio cultural.

#### **d. AVENTURA.**

Esta modalidad de turismo ha tomado mucho auge a nivel mundial. No requiere de grandes instalaciones, pero sí de un medio ambiente de mínima comodidad y máxima seguridad por los desplazamientos a realizar, así como por las actividades propias de subsector. El Salvador ofrece a estos turistas condiciones propias para: montañismo, buceo, viajes por rápidos fluviales y Kayakismo, entre otros.

A pesar de ser un país relativamente pequeño, cuenta con muchos volcanes, tales como los tres más altos: Santa Ana, San Vicente y San Miguel. La mayoría de los volcanes son silenciosas montañas, pero algunos todavía expelen humo y cenizas con cierta regularidad.

Los problemas que enfrentan este subsector incluyen la inseguridad, que es el de mayor incidencia en el desarrollo turístico. Las raíces de este problema están en la pérdida de valores por parte de la sociedad, el alto nivel de desempleo, transculturización y falta de oportunidades.

#### **e. HISTÓRICO – CULTURAL.**

Los mejores lugares para apreciar el pasado colonial son Santa Ana, Suchitoto, Panchimalco, Izalco y Nahuizalco, entre otras. A lo largo de todo El Salvador, hay muchos monumentos y ciudades que caracterizan la mezcla de elementos pre-hispánicos y coloniales, que son las dos corrientes que han dado forma a todas las poblaciones del país.

En el aspecto histórico, un caso muy especial son las antiguas haciendas, con cultivos que marcaron el desarrollo económico de la época, como el caso del añil, bálsamo y café. En el caso de las haciendas, las dificultades giran en torno a la ausencia de programas de rescate de cascos que pueden incorporarse, sobre todo en el sector reformado que cuenta con inmuebles aptos para esta modalidad turística.

Para el mercado salvadoreño, es muy difícil creer que exista un visitante interesado en nuestro proceso histórico-cultural, sin embargo, deberá ser en el corto plazo un componente a explotar, ya que posee el atractivo suficiente para motivar las corrientes turísticas.

#### **f. ARTESANÍAS.**

Muchos pueblos salvadoreños mantienen una tradición artesanal. No obstante, son pocos los pueblos que han alcanzado cierto reconocimiento internacional. La Palma, Ilobasco, Nahuizalco, Tenancingo, son los pueblos de mayor representación del país por su tradición artesanal.

La visita a estos pueblos está contemplada por los tour operadores, que ofrecen a los turistas la oportunidad de comprar artesanías y conocer “in situ” los talleres donde los artesanos confeccionan sus obras, escuchando sus testimonios.

El artesano local es reconocido por su excelente habilidad manual y su gran capacidad de trabajo, virtudes que se ponen de manifiesto en la precisión y acabado de sus creaciones. No obstante, son muchas las barreras que debe superar para que el sector pueda encarar el futuro con mayor optimismo:

- Falta de imaginación en el momento de concebir el producto.
- Un espíritu individualista, lo cual dificulta el fortalecimiento del gremio en el futuro.
- Tiene grandes necesidades de capacitación en técnicas de venta y administración de negocios. Tampoco cuenta con estrictos controles de calidad en sus procesos productivos.

- Carece de la capacidad económica para una producción a gran escala y/ o para la comercialización de sus artículos sin necesidad de recurrir a intermediarios.

**g. RUTAS TURISTICAS.**

A continuación se presentan las rutas turísticas del país, las cuales han sido estructuradas por la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Ver en anexo 8, mapa de rutas turísticas: Ruta de las Flores, Ruta Arqueológica, Ruta Paraíso Artesanal, Ruta Artesanal, Ruta de las Cumbres, Ruta de la Paz, y en Anexo 9 ver Ruta de Sol y Playa.

<b>RUTA TURÍSTICA</b>	<b>LUGARES QUE COMPRENDE</b>
RUTA DE LAS FLORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: Nahuizalco, Salcoatitan, Juayua, Apaneca, Concepción De Ataco y Ahuachapan.</li> </ul>
RUTA ARQUEOLOGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: San Andrés, Joya De Ceren, Tazumal, Chalchuapa, Santa Ana, y Parque Nacional Montecristo.</li> </ul>
RUTA DEL PARAISO ARTESANAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: Cihuatan, La Palma, San Ignacio, y El Pital.</li> </ul>
RUTA ARTESANAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: San Sebastián, Ilobasco, y Suchitoto.</li> </ul>
LA RUTA DE LAS CUMBRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: Santiago De Maria y Alegría.</li> </ul>
RUTA DE LA PAZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: Perquín, Villa El Rosario, Arambala, Cacaotera, y Las Grutas Del Espíritu Santo.</li> </ul>

RUTA SOL Y PALYA	<p><b><u>ORIENTE:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: Puerto El Triunfo, El Cuco, Playas Negras, Tamarindo, Las Tunas, y Meanguera.</li> </ul> <p><b><u>CENTRO.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: Isla Tasajera, Costa Del Sol y La Libertad.</li> </ul> <p><b><u>OCCIDENTE.</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Comprenden: Los Cobanos y La Barra De Santiago</li> </ul>
------------------	--

**Cuadro III.4.** *Rutas Turísticas de El Salvador.*

### 3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL TURISMO EN EL SALVADOR.

A continuación se presenta un análisis acerca de las Fortalezas y Debilidades del Turismo en el país:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de atractivos geográficamente cercanos entre sí.</li> <li>• Clima agradable durante todo el año.</li> <li>• Población hospitalaria y amigable.</li> <li>• Cercanía respecto a Norteamérica, principal mercado emisor de turistas.</li> <li>• Porcentaje creciente de la demanda integrada por turistas de Norteamérica y Europa.</li> <li>• Creciente demanda de turistas centroamericanos.</li> <li>• Diversidad de oferta alimenticia en cantidad y calidad, sobre todo en la ciudad de San Salvador.</li> <li>• Introducción de estándares internacionales con la incorporación de cadenas multinacionales.</li> <li>• Oportunidad de desarrollo con la firma de los acuerdos de paz.</li> <li>• Ingreso de turistas en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de inestabilidad e inseguridad del país.</li> <li>• Infraestructura deficiente en el interior del país.</li> <li>• Falta de desarrollo de los productos turísticos.</li> <li>• Pérdida del patrimonio histórico natural.</li> <li>• Pocos recursos humanos especializados.</li> <li>• Escasa promoción internacional.</li> <li>• Desarrollos turísticos realizados en forma fragmentada (carencia de desarrollos integrales) y no planificados.</li> <li>• Ausencia de una oferta diferenciada y con una orientación genuina.</li> <li>• Falta de integración y cooperación entre los participantes de la planta turística.</li> <li>• Faltan incentivos de inversión turística.</li> <li>• Poca apertura de espacio aéreo.</li> <li>• Precios altos en casi todos los servicios (alta razón precio / calidad).</li> <li>• El gobierno necesita dar mayor muestra de apoyo genuino al sector.</li> </ul>

**Cuadro III.5.** *Situación Global del Turismo en El Salvador.*

#### **4. COMPARACION DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL SALVADOR CON RESPECTO A LOS DEMÁS PAISES DE LA REGION.**

A continuación se presenta una comparación entre las entidades Gubernamentales que son rectoras de la actividad turística en cada país de la región y el Instituto Salvadoreño de Turismo (Tomando en cuenta que este junto a CORSATUR, conforman el Ministerio de Turismo). Dicha comparación consistirá en presentar los aspectos positivos que a juicio de los investigadores se ejecutan en la gestión de cada una de estas entidades regionales, así como sus principales funciones.

GUATEMALA	EL SALVADOR
El INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo) trabaja tanto en la promoción del turismo interno como externo.	El ISTU es el ente rector a nivel gubernamental encargado de la promoción enfocada exclusivamente al turismo interno.
El INGUAT conceptualiza sus mercados en: Prioritarios, Secundarios y Potenciales. En los primeros se incluyen los países de: Estados Unidos, El Salvador, Alemania, Francia, Italia, México, España.	De acuerdo a los objetivos del ISTU, este tiene como mercado meta, la familia salvadoreñas, principalmente la de escasos recursos económicos.
Guatemala es promocionada en el exterior de manera directa por medio de INGUAT por parte del sector público y por la del sector privado, por intermedio de hoteles, "tour" operadores y líneas aéreas.	El esfuerzo gubernamental de hacer promoción turística de El Salvador lo lleva a cabo la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).
INGUAT realiza conferencias de prensa mensualmente con el objeto de informar sobre las actividades que se está realizando y, especialmente, para concienciar a la población guatemalteca de la importancia del turismo, para que conserven el patrimonio nacional y atiendan adecuadamente al turista.	El ISTU no realiza ningún tipo de evento donde se involucre a los medios de comunicación, para dar a conocer los resultados de su gestión o donde se presente los proyectos futuros que se tienen en la Institución.

**Cuadro III.6.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Guatemala.

HONDURAS	EL SALVADOR
El Instituto Hondureño de Turismo (IHT) tiene un estatus de Institución semi-autónoma, con su propio patrimonio y jurisdicción. Su estado legal significa independencia financiera y administrativa, y una novedosa estructura de organización superior y dirección estratégica: un Consejo Directivo, denominado Consejo Nacional de Turismo, integrado por miembros del sector público y del sector turístico privado.	El ISTU es una Institución semi autónoma, con su propio patrimonio y jurisdicción. Esta autorizada para generar recursos propios; su estructura organizativa lo conforma un nivel Directivo (Consejo Directivo), un nivel de Dirección (Director Gerente, Subgerente y dos Staff) y un nivel Operativo (lo conforman seis gerencias)
Una figura importante en la estructura del IHT es el Director Ejecutivo del IHT, nombrado directamente por el Presidente de la República, previa recomendación del Consejo Directivo. Recientemente, se creó la posición de "Secretaría de Turismo", la cual le otorga al Director Ejecutivo del IHT el rango de Ministro, y la Presidencia del Consejo Nacional de Turismo.	Recientemente se creó la figura del Ministro de Turismo, que por mandato del poder ejecutivo, ostenta el puesto de presidente del Consejo Directivo del ISTU.
La actual ley constitutiva del IHT le otorga responsabilidades sobre temas muy importantes para el desarrollo turístico del país. Algunos de estos temas son: el planeamiento y promoción interna y externa del turismo, la administración de algunas áreas de interés turístico, el registro nacional de turismo, la protección al turista, vigilancia y verificación de los proveedores de servicios turísticos, entre otros.	La Ley de Creación del ISTU ya no responde a la realidad actual en la que la Institución está funcionando; donde uno de los principales puntos que debe ser tomado en cuenta es que desde 1996, su rol en la regulación de la actividad turística se limitó a promover el turismo interno, quedando exclusivamente bajo su competencia la administración del Sistema Nacional de Parques Recreativos.
<i>El Registro Nacional de Turismo:</i> De acuerdo con la Ley, todos los proveedores de servicios turísticos deben incorporarse al Registro Nacional de Turismo para estar en capacidad de operar. El Registro es una herramienta manejada por el Instituto, con fines de información, control estadístico, programación y regulación de los servicios turísticos ofrecidos en el país.	El ISTU no tiene un documento donde estén registrados todos los operadores turístico del país, actualmente bajo los lineamientos del nuevo Ministerio de Turismo se está llevando a cabo dicho censo.
Prioridades de Promoción del IHT: Luego de una serie de talleres mantenidos con empresarios privados del turismo, se decidió que las prioridades para el posicionamiento del país son: Arqueología, Playas y arrecifes, Naturaleza y aventura, Ciudades coloniales y Culturas viva.	El ISTU como ente gubernamental encargado de fomentar, promover y promocionar el turismo interno enfoca su esfuerzos promocionales en dar a conocer los servicios turísticos, la riqueza natural, y demás atractivos con los que cuenta los 14 Parques del Sistema Nacional de Parques Recreativos; los demás atractivos turísticos del país, como lo son sitios arqueológicos, infraestructura colonial, playas, lagos, volcanes, etc. son promocionados por otras entidades tanto gubernamentales como privadas.

<p>La capacitación técnica cuenta con una Institución estatal: el INFOP (Instituto de Formación Profesional). Específicamente, cuenta con programas de capacitación hotelería en las áreas de cocina, camareros, meseros de restaurante y atención de bares. De forma eventual, se han realizado cursos libres de mercadeo turístico y guía turística.</p> <p>En Honduras funcionan cerca de 10 universidades. De ellas, sólo una ofrece la carrera de Turismo.</p>	<p>En El Salvador existe una Institución Gubernamental que imparte programas de capacitación en áreas que se relacionan al turismo; este es el Instituto de Formación Profesional INSAFORP. Aunque sus programas no son especializados en el área turística represente una fuente de mano de obra calificada que puede aportar a los esfuerzos del sector.</p>
---	--

**Cuadro III.7. Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Honduras.**

NICARAGUA	EL SALVADOR
<p>Ministerio de Turismo de Nicaragua (MITUR), tiene “como objetivo principal la elaboración, dirección y aplicación de la política nacional en materia de turismo; y la promoción y el desarrollo del turismo en el país.”; es decir tiene a su cargo la promoción y vigilancia del turismo interno y externo.</p>	<p>El Ministerio de Turismo tiene bajo su responsabilidad la promoción y desarrollo del turismo tanto interno como externo en el país, este ente gubernamental esta conformada por dos Instituciones, una dedica al turismo interno (ISTU) y otra enfocada en el turismo externo (CORSATUR).</p>
<p>Su gestión es respaldada por mecanismos jurídicos. Entre ellos están los reglamentos para empresas y actividades turísticas en general, para agencias de viajes y “tour” operadoras, para “renta cars” y para guías turísticas. Estos reglamentos se encuentran aún vigentes y rigen las actividades turísticas del país.</p>	<p>Actualmente el Ministerio de Turismo no cuenta con una ley que le permita gozar de amplias facultades en el afán de regular la actividad turística del país, sin embargo se esta llevando a cabo una serie de foros con los involucrados en el sector; donde se espera tener como resultado la creación de la primera Ley de Turismo del país.</p>
<p>De acuerdo con la Dirección de Promoción del Ministerio de Turismo, existen tres mercados metas a los cuales se dirigen sus esfuerzos: el mercado centroamericano que consiste principalmente de turismo de negocios y familiar (siendo Honduras y Costa Rica los principales orígenes); Estados Unidos y Canadá y, finalmente, Europa que forman la gran mayoría del turismo tradicional.</p>	<p>El Ministerio de Turismo a través de CORSATUR, enfoca sus esfuerzos promocionales de atraer a turística extranjero a dos mercados principales, los cuales son; los países de la región Centroamérica (principalmente Guatemala y Honduras) y Los Estados Unidos de América.</p>
<p>Los esfuerzos promocionales de la actualidad están enfocados a captar más operadores y a ofrecer cosas nuevas constantemente, lo que hace que el plan promocional tenga que ser revisado y ajustado anualmente.</p>	<p>Actualmente el Ministerio de Turismo esta ejecutando un censo a nivel nacional, del cual se espera obtener un listado de todos los atractivos turísticos del país, las regiones con potencial turísticos, recomendaciones y necesidades del sector, entre otros aspectos, de manera de determinar hacia donde y como debe enfocarse el plan nacional de turismo.</p>

**Cuadro III.8. Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto Nicaragua.**

COSTA RICA	EL SALVADOR
<p>Diferentes leyes (no existe una ley macro que ordene esta normativa) le otorgan al Instituto Costarricense de Turismo (ICT) una serie de obligaciones y responsabilidades que lo convierten en un ente con amplias facultades para intervenir en cualquier materia o asunto relacionado con el turismo. No obstante, se puede identificar en todas estas leyes un mismo <i>espíritu de la ley</i> o dicho en otras palabras una misma visión: primero la promoción del sector turismo y segundo, control del sector por parte del Estado.</p>	<p>Debido a aspectos que el transcurso de los años han ido delimitando el accionar del ISTU en el manejo y regulación de la actividad turística del país y a la misma Ley de Creación del ISTU; esta Institución tiene pocas facultades de intervenir en asuntos relacionados al sector, agravándose la situación cuando estos problemas tienen su origen en entes del sector privado.</p>
<p>La función de promoción es parte importante de las funciones del ICT. En el artículo 2 de la Ley Orgánica, establece que su función debe ir encaminada a fomentar el turismo en Costa Rica, como parte de ello se creó el impuesto de 3% sobre las tarifas de hospedaje, cuyo fin directo es ser usado en la promoción del turismo.</p>	<p>El Ministro de Turismo en la actualidad, esta haciendo las gestiones necesarias para que en el país, se establezca el impuesto sobre las tarifas de hospedaje e incrementar los impuestos de salida que se cobran en el aeropuerto y en los demás puestos fronterizos terrestres; de modo de recaudar fondos que según sus declaraciones, servirán para invertir en infraestructura turística.</p>

<p>En la función de control existen dos razones fundamentales del porqué del interés del Estado en ejercer control. Primero, por haber otorgado incentivos, sobre todo de tipo fiscal, el Estado debe fiscalizar que los bienes exonerados estén cumpliendo con los fines para los que fueron exonerados y segundo por control sobre la calidad de los servicios, como garantía de su buen funcionamiento. Es en este segundo punto, donde se puede identificar que el control autorizado por las leyes no es el más efectivo. Para efectos del análisis sobre este punto, se puede identificar en la normativa tres tipos de control: uno "a priori", otro sobre la ejecución y el tercero sobre denuncia.</p>	<p>El control que el Ministerio de Turismo hace a través del ISTU y CORSATUR a los operadores nacionales y extranjeros que funcionan en el país es en muchos aspectos insuficiente, un reflejo de tal debilidad es que en la zonas consideradas de atractivo turístico, se ha proliferado la creación de muchos establecimientos que ofrecen servicios turísticos que operan sin ningún control o normativa que regule su actividad, lo que entre muchas cosas ocasiona que el turista no este protegido ante cualquier abuso del que pueda ser objeto por parte de estos negocios. Por lo tanto el ISTU no esta en la posibilidad de llevar a cabo un control de estos operadores y muchos menos tomar acciones de hecho ante denuncias hechas por los turistas; exceptuando aquellos negocios que funcionan dentro de las instalaciones de cualquiera de los 14 parques que están bajo su administración.</p>
<p>En Costa Rica existen 17 entidades universitarias o para-universitarias que ofrecen formación en turismo. Según la Dirección de Planificación del ICT, los centros de enseñanza en el campo turístico para los niveles superior y medio ofrecen una capacitación deficiente desligada de las necesidades del sector y, en general, no se adaptan a las necesidades del mercado.</p>	<p>En El Salvador existe una Institución del sector privado que ofrece entre sus opciones de enseñanza programas relacionados al sector turístico, como lo es en el área de alimentos, atención al cliente, entre otros; este es El Instituto Técnico Centroamericano (ITCA), sin embargo se necesita muchísimo mas en el esfuerzo por generar recurso de mano de obra calificada que pueda ser utilizada en el sector.</p>

**Cuadro III.9.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Costa Rica.

PANAMÁ	EL SALVADOR
<p>En general, una de las funciones más importantes del Instituto Panameño de Turismo (IPAT) es la de promoción por lo que la Institución reestructuró los departamentos encargados de la promoción del país, de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una división de empresas turísticas.</li> <li>• Una división de turismo internacional.</li> <li>• Una división de turismo nacional.</li> <li>• Una unidad de apoyo (mercadeo y análisis).</li> </ul>	<p>Aunque una de las funciones del ISTU en materia de turismo interno es la promoción de los atractivos de sus Parques Recreativos, esta función no ha tenido los resultados que se desean, ya que existe un escaso conocimiento de la población acerca de los atractivos turísticos existentes en los Parques, así como los de la oferta turística a nivel nacional. En la actualidad han surgido un numero significativo de programas televisivos auspiciados por capital privado, que tienen como objetivo dar a conocer a los mismos salvadoreños los atractivos turísticos con los que cuenta el país, en ciertas ocasiones estos programas han tomado en cuenta en su agenda visitar los Parques del ISTU, colaborando de esta forma con la Institución.</p>
<p>El tema de la educación en la industria turística es relativamente nuevo en Panamá. Las Universidades están empezando a desarrollar programas especiales enfocados en el turismo</p>	<p>En El Salvador antes se Cuenta entre las opciones en enseñanza de educación media, el Bachillerato de Hostelería y Turismo, además actualmente solo la Universidad Francisco Gavidia tiene entre su programas una carrera especializada en la industria Turística.</p>

**Cuadro III.10.** Comparación entre las Instituciones Rectoras del Turismo en El Salvador con respecto a Panamá.

## 5. CONCLUSIONES SOBRE EL TURISMO EN LA REGION CENTROAMERICANA.

De acuerdo a la descripción realizada anteriormente acerca del turismo en cada país de la región; a continuación se concluye sobre los principales problemas que limitan la afluencia de turistas a Centroamérica:

- **Costo de las tarifas aéreas, tanto para viajar desde los Estados Unidos como dentro de Centroamérica.** Actualmente, estas tarifas se concentran en el nicho de viajeros de negocios, lo que obliga a Centroamérica a ser un destino caro en relación con destinos competitivos (tales como los del Caribe y México).

- **La calidad e intensidad de los esfuerzos promocionales.** Algunos de los países no tienen un buen plan estratégico para promoción y desarrollo de imagen en el exterior. Y en la mayoría de los países no siempre se cuenta con suficientes recursos para implementar esos planes. Se necesitan varios años para desarrollar una imagen positiva de turismo en la mente de los visitantes potenciales; esta falta de continuidad de los esfuerzos promocionales es precisamente lo que impide que un país logre esa imagen positiva.
- **Colaboración activa entre el sector público y el sector privado.** Esta relación debería ser más eficiente en la región, para poder aprovechar las magníficas oportunidades de sinergia que poseen ambos sectores. El desarrollo de un “cluster” competitivo se basa precisamente en una alianza estratégica entre ellos. Debe existir colaboración en asuntos, tales como investigación de mercados, identificación de tendencias mundiales para hacer un uso óptimo de los recursos promocionales, desarrollo de productos turísticos, información y estadísticas, contenido de programas educativos, entre otros.
- **Infraestructura.** Particularmente en las playas y áreas rurales, muchos sitios turísticos potencialmente atractivos de la región carecen de los servicios básicos: carreteras, electricidad, agua potable, sistemas sanitarios, etc. Además, la mayoría de estos sitios carecen de infraestructura para servicios relacionados con el turismo: restaurantes, hoteles y áreas protegidas tanto públicas como privadas, entre otros.
- **Inseguridad.** Este es un serio problema en algunos países. Los delitos contra los turistas son eventos que, aunque no sean frecuentes, pueden diseminarse muy rápidamente por medio través de las redes mundiales de noticias y destruir cualquier imagen positiva que haya desarrollado un país.
- **Incentivos para un buen desempeño ambiental.** A causa de a que la naturaleza es el activo turístico más importante de Centroamérica, es necesario que las prácticas empresariales y de desarrollo de todos los miembros del “cluster” observen un alto grado de responsabilidad ambiental. Actualmente, existen muy pocos mecanismos en la región que permitan cumplir con este requisito.
- **Áreas de conservación ambiental bien manejadas.** Como factor clave que atrae a los turistas a esta región, las áreas protegidas requerirán administración y mantenimiento. Sin embargo, no es raro ver deficiencias en el manejo de estas áreas. Por ejemplo, son muy comunes los permisos para asentamientos humanos en las áreas protegidas o la ausencia total de infraestructura de servicios para los turistas.
- **Falta de financiamiento a largo plazo para proyectos.** El sistema financiero de la región debería tener numerosas opciones de financiamiento de capital a largo plazo, para proyectos a pequeña y gran escala, pero no es así. Los fondos del Banco Centroamericano de Integración Económica (usualmente a 7-8 años plazo y a tasas de interés competitivas) son los fondos disponibles a más largo plazo en la región para proyectos turísticos, pero no parecen ser suficientes.

- **Capacitación insuficiente de recursos humanos.** No existen los programas específicos en turismo que se necesitan, tanto en el nivel operativo como en el gerencial de recursos humanos. Sin esto es muy difícil lograr servicio de clase mundial.

## **D. GENERALIDADES DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

El Instituto Salvadoreño de Turismo como ente principal del estudio en el ejercicio de la actividad turística tiene como misión y visión lo siguiente:

**Misión:** *“Promover el turismo nacional y la recreación familiar, brindando un eficiente servicio de calidad en los parques recreativos acuáticos y naturales”.*

**Visión:** *“Ser la Institución rectora de diversión familiar a través de un sistema de calidad en el servicio, apoyado en una infraestructura de parques recreativos que satisfaga las expectativas de los visitantes”.*

Los objetivos del ISTU se mencionan a continuación:

- Fomentar y promover la recreación a las familias de El Salvador en armonía con la naturaleza.
- Proteger y conservar los recursos naturales dentro de los parques naturales y acuáticos.
- Contribuir al respeto y conocimiento de los recursos naturales mediante las actividades de educación ambiental.
- Contribuir al desarrollo físico y mental en la población infantil a través de la facilitación de instalaciones recreativas y deportivas.

Entre las funciones generales y específicas que le competen al ISTU se mencionan las siguientes:

### **FUNCIONES GENERALES:**

- Cooperar al logro del desarrollo integral del turismo, en los que se refiere a la infraestructura turística, para mejorar los sitios con potencial turístico, incentivar el desarrollo de actividades de promoción a través de eventos organizados en los Parques Recreativos como un aporte al entretenimiento en ellos.
- Concientizar sobre la importancia del turismo, como factor de desarrollo, y capacitar en materia turística a las personas que se dedican a la actividad turística, incluyendo a la población en general.
- Fomentar e incrementar la inversión en Parques Recreativos, bajo un estudio de proyectos de desarrollo turístico.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Elaborar los planes o programas de trabajo necesarios para fomentar y desarrollar el turismo.
- Incrementar presupuesto para el mejoramiento de Parques Recreativos y parques nacionales, en lo que respecta a las estructuras de cada uno de ellos.
- Colaborar en el estudio y elaboración de proyectos de los reglamentos necesarios para el fomento y desarrollo de la industria turística.
- Rendir informe anual de las labores del Instituto Salvadoreño de Turismo al poder ejecutivo en el ramo de economía; acompañando los Estados Financieros, y la memoria anual, este informe se da a conocer a la Asamblea Legislativa en la forma que lo determine el Ministerio de Economía.

## 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ISTU.

La estructura Organizativa del Instituto Salvadoreño de Turismo se acomoda en tres niveles:

- **Nivel Directivo.** Formado por una junta directiva, presidida por un director propietario.
- **Nivel de Dirección.** Esta a cargo de un director gerente y subgerente, dos direcciones a nivel de staff: Auditoría Interna y Jurídica.
- **Nivel Operacional.** Formado por seis gerencias.
  - ✓ Gerencia Financiera.
  - ✓ Gerencia de Recursos Humanos.
  - ✓ Gerencia Administrativa.
  - ✓ Gerencia de Mercadeo.
  - ✓ Gerencia de Proyectos.
  - ✓ Gerencia de Parques Recreativos y Parques.

Esta estructura implica un total de 376 empleados.

**CUADRO DETALLE DEL PERSONAL OFICINA CENTRAL.**

UNIDAD	LEY DE SALARIOS	CONTRATO	TOTAL
Dirección Gerencia		3	3
Auditoría Interna	1	3	4
Administrativa	8	13	21
Financiera	4	10	14
Proyectos	1	2	3
Promoción y Mercadeo	1	3	4
Jurídica	1	2	3
Recursos Humanos	4	4	8
Parques Recreativos	5	7	12
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>

**Cuadro III.11.** Cantidad de Personal que labora en Oficina Central del ISTU.

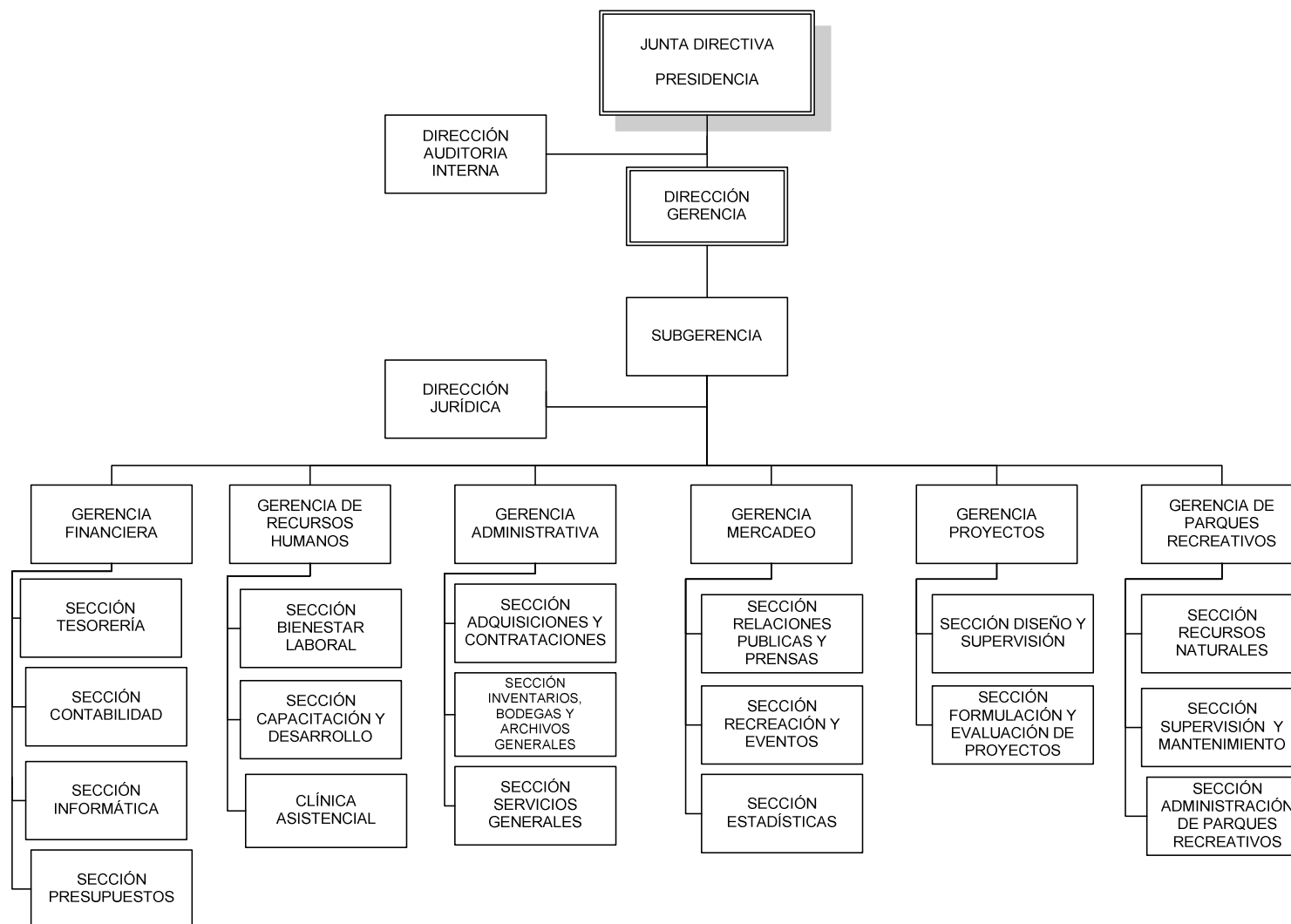


Figura III.2. Estructura Organizativa del Instituto Salvadoreño de Turismo.

A continuación se presenta una Descripción de las Gerencias que conforman la estructura Organizativa del Instituto Salvadoreño de Turismo. Es de aclarar que esta información ha sido recolectada por medio de entrevistas a los Gerentes de la institución y que no se encuentran descritas en el Manual de Organización de la institución, ya que este se encuentra desfasado.

## **GERENCIA DE MERCADEO.**

### **Funciones:**

- Manejo de relaciones publicas.
- Realizar Plan de Mercadeo de la Institución.
- Desarrollar proyectos de Concientización y Cultura Turística.
- Investigación y Sondeos de mercado.
- Realizar actividades sobre Comunicaciones y Prensa.
- Coordinar el programa de buses alegres.
- Organizar eventos interinstitucionales y promocionales.
- Estadísticas de Visitantes.

### **Unidades de cómo esta compuesta la gerencia.**

- Departamento de Prensa.
- Departamento de Información.
- Eventos
- Relaciones Públicas.
- Estadísticas.
- Investigación de Mercado.

En cuanto a la relación que tienen con otras gerencias es la de mantener informados a todos los miembros de la Institución.

## **GERENCIA DE PROYECTOS**

### **Funciones:**

- Realizar diagnósticos acerca de las necesidades de infraestructura de los Parques Recreativos.
- Desarrollar proyectos en la parte de ingeniería y arquitectura de los Parques Recreativos.
- Apoyar a la Dirección Gerencia en Formulación y Evaluación de Proyectos.
- Formular y evaluar proyectos de inversión publica para buscar financiamiento.
- Llevar a cabo el proceso de administración de los proyectos.

### **Unidades de cómo esta compuesta la gerencia.**

- Diseño de Proyectos.
- Formulación de Proyectos.
- Evaluación de Proyectos.

Esta gerencia tiene relación directa con la Gerencia de Parques Recreativos y Parques tanto en la parte técnica como en la operativa; y además con la Gerencia Financiera quien se encarga de llevar un control sobre el avance físico y financiero de los proyectos que ejecuta la gerencia.

## **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

### **Funciones:**

- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Capacitación del Personal.
- Llevar el manejo de la clínica asistencial.
- Llevar un control de prestaciones del personal.
- Llevar un control de asistencia del personal.
- Desarrollar programas con el Ministerio de Hacienda.
- Llevar un expediente electrónico del personal.
- Mediar con el Sindicato por problemas laborales.

### **Unidades de cómo esta compuesta la gerencia.**

- Bienestar laboral.
- Capacitación.
- Clínica.
- Manejo de Planilla.

La relación de esta gerencia con respecto a las demás es la del pago de salarios y cualquier relación en aspectos laborales (permisos, licencias, etc.)

## **GERENCIA ADMINISTRATIVA**

### **Funciones:**

- Realizar la gestión para atraer recursos.
- Consolidar un plan de requerimientos de acuerdo a las necesidades de cada Gerencia.
- Llevar un control de mantenimiento de unidades de Transporte.
- Control del inventario de cada bodega y de la bodega central.
- Control de necesidades para el Funcionamiento de los Parques recreativos.

#### **Unidades de cómo esta compuesta la gerencia.**

- Almacén.
- Activos Fijos.
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.
- Servicios Generales.

Esta Gerencia sirve de enlace entre el plan de necesidades que presenta cada año todas las demás gerencias y se trabaja con la gerencia financiera en cuanto a destinar los recursos económicos para la realización de las compras de insumos para toda la institución.

#### **GERENCIA FINANCIERA**

##### **Funciones:**

- Realizar un plan de trabajo anual consolidado de todas las áreas para presentar al Ministerio de Economía.
- Formular Presupuesto.
- Programar Gastos y los ingresos futuros para mantener a los Parques recreativos en óptimas condiciones.
- Controlar el ingreso de dinero tanto el de presupuesto asignado por el gobierno como el generado por los Parques Recreativos.
- Control de Ticket vendidos cada semana.
- Llevar a cabo la Ejecución del Presupuesto.

#### **Unidades de cómo esta compuesta la gerencia.**

- Presupuesto.
- Tesorería.
- Contabilidad.
- Informática.

En cuanto a la relación que existe entre esta gerencia con las demás es de llevar un control diario de la programación presupuestada para cada una de dichas gerencias.

## 2. ORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA DE PARQUES RECREATIVOS.

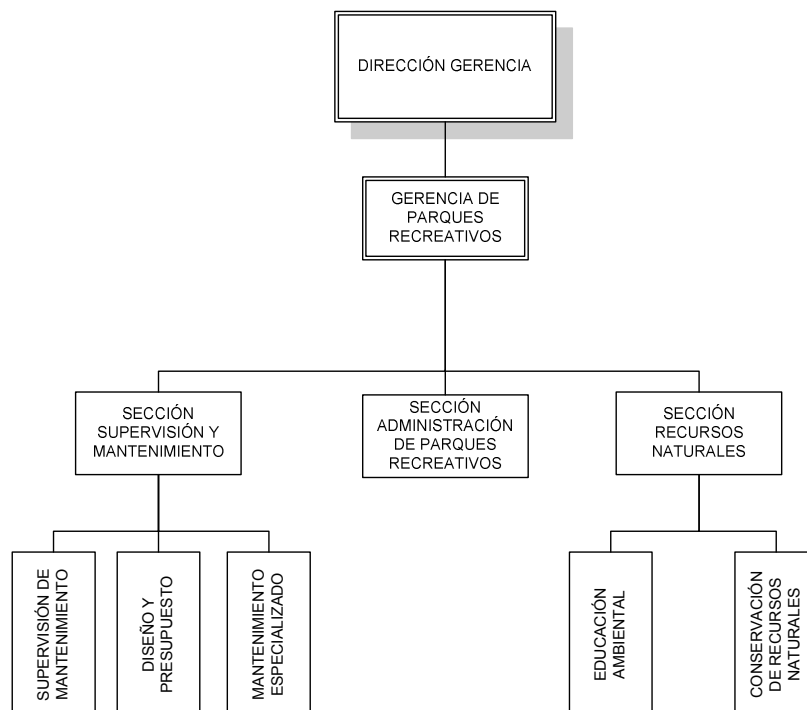


Figura III.3. Organigrama de la Gerencia de Parques Recreativos del ISTU.

### GERENCIA DE PARQUES RECREATIVOS

#### Funciones:

- Administrar los recursos para los 13 Parques Recreativos.
- Llevar un control de los materiales para el mantenimiento preventivo y correctivo de los Parques.
- Dar mantenimiento a los proyectos realizados.
- Realizar reuniones periódicas con los administradores de los parques Recreativos para evaluar el trabajo realizado.

#### Unidades de cómo esta compuesta la gerencia.

- Administración de Turicentros y Parques.
- Mantenimiento.
- Recursos Naturales.

Esta gerencia se encuentra relacionada directamente con todas las gerencias, ya que trabajan en conjunto para que los parques funcionen adecuadamente.

## **SISTEMA NACIONAL DE PARQUES RECREATIVOS.**

A continuación se realiza una descripción acerca de la organización de la Sección Administración de Parques Recreativos, la cual pertenece a la Gerencia que se encarga del manejo de los Parques Recreativos que son el objeto del presente estudio.

### **☑ OBJETIVOS DE LOS PARQUES RECREATIVOS.**

Entre los principales objetivos que persigue el ISTU en la operación de los Parques Recreativos, se puede mencionar los siguientes:

- **Objetivos generales:**
  - ✓ Fomentar y Promover la recreación a las familias de escasos recursos económicos de El Salvador, para fortalecer los vínculos familiares.
  - ✓ Proteger y conservar los Recursos Naturales dentro de los Parques Recreativos y sus zonas de influencia.
- **Objetivos específicos:**
  - ✓ Proporcionar servicios de recreación.
  - ✓ Contribuir al conocimiento y valorización de los Recursos Naturales, mediante actividades de Educación Ambiental.
  - ✓ Contribuir al desarrollo físico y mental de la Población infantil a través de la facilitación de instalaciones deportivas y recreativas.

### **☑ FILOSOFÍA DE LOS PARQUES RECREATIVOS.**

- El Parque Recreativo es un lugar de recreación para las familias Salvadoreñas de bajos ingresos especialmente. Por tal razón, la prestación de los servicios de dicho Parque Recreativo estará sujeta a tratamiento preferenciales, sin olvidar la calidad de servicio.
- Con el objeto de promocionar la recreación social, se recomienda mantener una política de precios bajos, fácilmente accesibles a las familias de bajos ingresos.
- Siendo la familia y los niños los elementos de mayor importancia en el Turismo Social, será objetivo del Parque Recreativo fortalecer los vínculos familiares y el desarrollo de la niñez en ambientes adecuados.
- El ISTU se preocupará por hacer efectiva la visita de grupos al Parque Recreativo mediante la promoción de programas especiales, en colaboración con sectores privados, educativos y estatales, tales como Asociaciones de empleados, trabajadores y cooperativas, personas de la tercera edad y estudiantes.

- El cumplimiento del objetivo social del Parque Recreativo, puede verse afectado por las dificultades de transporte hacia el mismo, lo cual implicaría restricciones hacia los grupos familiares que utilizan transporte colectivo, deberá promoverse la implementación de facilidades de transporte, especialmente, los fines de semana y períodos de vacación (buses alegres).
- Como es también objetivo de los Parques Recreativos promover indirectamente el empleo en algunos lugares, se fomentará en forma ordenada el desarrollo de pequeños negocios de alimentos u otros tipos de servicio.

#### **BENEFICIOS.**

Los beneficios económicos y sociales que se obtienen de la administración de los Parques Recreativos y parques nacionales son numerosos y revisten una importancia para el público y las poblaciones locales, sobre todo si se tiene en cuenta que las áreas naturales turísticas o Parques Recreativos suelen coincidir con zonas desfavorecidas desde el punto de vista económico.

Estos beneficios se pueden identificar y sintetizar en los siguientes aspectos:

- Incremento del empleo local y del comercio.
- Diversificación de la economía local y un estímulo a las economías rurales.
- Contribuyen al conocimiento de la importancia de los Recursos Naturales y al intercambio cultural y la comunicación.
- La creación de estas áreas recreativas cuyo objetivo es de múltiples propósitos beneficia a las comunidades, visitantes y trabajadores.
- En los momentos actuales de violencia estos desempeñan un importante rol en el equilibrio psicosocial de la población, convirtiéndose en una válvula de escape a los efectos generados por la problemática de guerra que ha vivido El Salvador.

#### **PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN.**

En la planificación física espacial de cada centro turístico se han considerado aspectos relevantes en cuanto al aprovechamiento de los Recursos Naturales contenidos y restricciones topográficas del terreno, en términos generales se puede mencionar las condiciones para el diseño del equipamiento e infraestructura turística:

- **Planificación.**

- ✓ La localización se ha realizado en zonas en que el acceso por carretera es fácil ubicándose en la proximidad de poblaciones.
- ✓ La infraestructura no debe interferir sobre los Recursos Naturales y no debe favorecer los procesos erosivos o la contaminación.
- ✓ Los materiales empleados en la construcción deben integrarse al entorno natural.
- ✓ Las instalaciones responden a la funcionalidad y las instalaciones son diseñadas lo menos pretenciosas posible respetando y adaptándose a la idiosincrasia de la población salvadoreña.

- **Gestión.**

En relación a su gestión, cada Centro Turístico deberá contar con un presupuesto y personal idóneo en relación a cantidades y capacidades para administrar eficientemente cada Parque Recreativo; Ofreciendo de esta manera una oferta turística optima.

**ORGANIZACION DE LOS PARQUES RECREATIVOS.**

- **DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA.**

El Sistema Nacional de Parques Recreativos, está integrado por once Parques Recreativos acuáticos y tres áreas naturales, denominadas internamente Parques Nacionales.

La administración y mantenimiento de este sistema esta bajo la responsabilidad de la División de Parques Recreativos Nacionales, para lo cual esta organizada en personal administrativo de oficina y personal de campo. Cada Parque Recreativo responde a una zonificación espacial muy propia.

Las instalaciones físicas con que cuentan, se encuentran estructuradas por áreas, según la función que prestan. Así tenemos Área Administrativa, Recreativa, de Acomodo y de Servicio.

- ✓ **Área administrativa:** Conforman esta área la oficina administrativa, la bodega, cuartelillo o residencia, caseta de control y cuarto de bombas.
- ✓ **Área recreativa:** Se comprende aquí piscinas, canchas deportivas, pistas de patinaje y bicicleta, juegos infantiles, etc.
- ✓ **Área de acomodo:** La constituyen cabañas, kioscos, áreas de picnic y áreas verdes.
- ✓ **Área de servicio:** Se encuentran los restaurantes, merenderos, chalets, vestidores, servicios sanitarios, estacionamiento y circulaciones.

### **3. RELACION ENTRE LA GERENCIA DE PARQUES RECREATIVOS Y LAS DEMÁS GERENCIAS.**

#### **GERENCIA FINANCIERA.**

Proporciona el recurso financiero a la Gerencia de Tuircentros y Parques, si se cuenta con disponibilidad según las necesidades identificadas en los Parques y dependiendo del ingreso económico percibido en los parques Recreativos.

#### **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

Controla la distribución del personal que labora en los Parques Recreativos, traslados, permisos, reclutamiento, selección y contratación del personal tanto de la gerencia como de los Parques Recreativos. Evaluación del rendimiento del personal de la gerencia y de los Parques Recreativos.

#### **GERENCIA DE PROYECTOS.**

Gestionar proyectos con la dirección general de presupuestos, presentar proyectos de mejora a los Parques Recreativos.

#### **GERENCIA ADMINISTRATIVA.**

Se encarga de darle funcionabilidad a nivel de oficinas central especialmente de que exista material, mantenimiento, papelería, bodegas de parques, control de inventarios en cada bodega.

#### **GERENCIA DE MERCADEO.**

Esta Gerencia mantiene un contacto directo con la gerencia de Parques Recreativos y Parques ya que es la que se encarga de promover los Parques al público, realizar campañas de publicidad de lo que ofrece cada uno.

## **E. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL QUE REALIZA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

---

### **1. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LAS GERENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Estos resultados obtenidos acerca de la Gestión actual que la institución realiza en la Administración de los Parques Recreativos, es el Resultado de una entrevista realizada a las seis Gerencias que comprenden el ISTU (Ver Anexo 6) , a continuación se describe la forma en que ellos realizan la planeacion, Organización y Control<sup>24</sup>.

#### **Sección: Planeación**

##### **1. ¿Se elaboran planes específicos para las actividades que realiza la Gerencia?**

El 100% de los Gerentes afirma que si se realizan planes para la elaboración de actividades por cada sección, los cuales en conjunto forman el Plan de la Unidad.

##### **2. ¿Como se planea en la Gerencia?**

Los planes se elaboran en forma sistemática en cada Gerencia, en ellos se especifican los requerimientos para las actividades programadas en el año. Todas las Gerencia después de haber elaborado su plan Anual de Trabajo, lo entregan al Gerente Financiero, quien es el que se encarga de consolidar todos los planes de trabajo y realizar uno, en el que se encuentren todas las necesidades financieras de cada Gerencia, y luego ser presentado al Ministerio de Economía, actualmente debido a la creación del Ministerio de Turismo, dicho plan deberá ser presentado directamente al Ministro en función.

##### **3. ¿Que tipos de planeación se utiliza en la Gerencia?**

Cada una de las Gerencias de la Institución realiza la planeación en base a objetivos.

##### **4. ¿Cuales son los aspectos sirven de base en la institución para realizar la planeación?**

Para realizar la planeación se consideran como aspectos de importancia los objetivos y metas de la institución, resultados anteriores, Recursos de la institución, la política gubernamental ya que la institución esta sujeta a un presupuesto, y este por lo general no se aprueba en el tiempo, por lo que se planea en base al presupuesto del ano anterior.

---

<sup>24</sup> Es de Aclarar que los resultados de la primera parte de la Entrevista a Gerentes del ISTU es lo referente a la Organización de cada Gerencia descritas en la parte de Estructura Organizativa de la Institución.

**5. *¿Existen metas, políticas y objetivos bien definidos en su gerencia? ¿En que porcentaje se cumplen?***

Todas la Gerencias establecen sus metas, políticas y objetivos, y estas actualmente se cumplen en promedio de todas las Gerencias en un 75%.

**6. *¿Se encuentran descritas en algún documento?***

Se encuentran documentadas en el reglamento interno de Trabajo y en el plan anual de la gerencia.

**7. *¿Las personas bajo su cargo, conocen las funciones, objetivos y metas de la gerencia?***

Las funciones, objetivos y metas de la gerencia se dan a conocer únicamente a los jefes de sección de cada Unidad.

**8. *¿Al establecer las metas se destinan los recursos necesarios para el cumplimiento de estas?***

Se destinan los recursos que la Gerencia solicita, pero estos son asignados en base al año anterior, por lo que si se requiere una cantidad mayor de recursos para la realización de actividades en la Unidad no se tiene disponibilidad de estos.

**9. *¿Para que periodos de tiempo se planea en la Institución?***

Se planea anualmente.

**10. *¿Los empleados participan en la elaboración de los planes?***

En la elaboración del Plan anual de cada gerencia participan los Jefes de Sección pertenecientes a una determinada Unidad de la Institución.

**11. *¿Que porcentaje de empleados participa en la elaboración o formulación de planes?***

Actualmente existe una participación promedio del 60% de los empleados de cada Unidad, en la elaboración y formulación de planes.

**12. *¿Que técnicas específicas utiliza para establecer controles dentro de la planeación?***

Los planes generalmente son controlados mediante el presupuesto de cada gerencia y el cronograma de actividades mensual estipulado en el plan anual.

## Sección: Organización.

### **13. *¿El personal que labora en la Gerencia tiene conocimiento acerca de la Misión y la Visión de la Institución?***

Solamente el 75% de los entrevistados aseguraron que el personal a su cargo si tiene conocimiento acerca de la Misión y Visión Institucional.

### **14. *¿Se cuenta con Manuales documentados?***

En la institución se cuenta con un Manual de Organización y de Procedimientos Administrativos pero se encuentra desfasado, ya que fueron elaborados en 1998 y existen áreas de la institución que ya no funcionan. Actualmente se esta realizando el levantamiento de funciones y procedimientos para la elaboración de los nuevos Manuales en la institución.

### **15. *¿Se cumple el trabajo según lo indicado por los Manuales?***

Por lo establecido en la pregunta anterior los Manuales están desfasados, por lo que no se utilizan para la realización de las actividades de acuerdo a lo escrito en estos.

### **16. *¿Se cumplen las funciones establecidas?***

Actualmente se trabaja según la "rutina", ya que la mayoría de empleados realizan las actividades en forma empírica, esto debido a que cuentan con varios años de laborar en la institución, especialmente el personal que administra los Parques Recreativos.

### **17. *¿Como califica el grado de responsabilidad del personal a su cargo?***

En cuanto a la responsabilidad del personal que labora en cada gerencia es considerado por 4 de los entrevistados con una calificación de bueno y los consideran como deseosos de superarse, creativos, innovadores, y que trabajan en equipo; el resto de los entrevistados considera que hacen el trabajo en forma rutinaria y que no tienen iniciativa de nuevos métodos de trabajo.

### **18. *¿En que forma da las ordenes a su personal?***

La forma en que los gerentes dan las ordenes de trabajo al personal generalmente se dan verbal y escrita dependiendo el tipo de instrucción.

**19. ¿Como considera las comunicaciones de toda la Institución?**

Con respecto a las comunicaciones dentro de la institución el 70% de los entrevistados considera que es regular, uno de los entrevistados considera que es malo y el resto da una calificación de buena.

**20. ¿Que medios de comunicación utilizan en la institución para mantener informado al personal?**

Los medios de comunicación que la institución utiliza para mantener informado al personal son: Reuniones periódicas, Boletines, Periódico Mural y Notas escritas, esto según el tipo de información a publicar.

**21. ¿Como se orienta e instruye al personal nuevo en la Institución?**

Dentro de la institución cuando se instruye al personal nuevo se realiza de la siguiente forma: se le capacita, y se le otorga un manual de Bienvenida el cual no se encuentra actualizado.

**22. ¿Que medios utilizan en la Institución para el manejo de la información?**

En cuanto a la forma en que se procesa la información dentro de la institución existe una red computarizada para la comunicación entre los gerentes, la cual no resulta muy efectiva, en cuanto a formatos de trabajo en las unidades de cada gerencia se realiza de forma manual.

**23. ¿Cual es su opinión respecto al medio que utiliza en la institución para el procesamiento de la información?**

La opinión de los gerentes con respecto al medio de procesamiento de la información que si se satisface las necesidades de información, pero se necesitan más recursos de manera que pueda realizarse de mejor forma.

**Sección IV. Control.**

**24. ¿Se han fijado normas o parámetros de control para la evaluación del rendimiento?**

La evaluación del rendimiento del personal se realiza anualmente sobre la evaluación del desempeño y de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas, es decir de acuerdo a resultados.

**25. ¿Las actividades de su dependencia están siendo comprobadas y evaluadas dentro de su gerencia o es efectuada por otra dependencia de la institución?**

Las gerencias están siendo evaluadas tanto interna como por entidades externas a la institución esto por ser una organización de gobierno. Estas instituciones son: Ministerio de Hacienda y Ministerio de Turismo.

**26. *¿Cada cuanto tiempo se realiza este control?***

El control por parte del Ministerio de Hacienda y Ministerio de Turismo se realiza mensualmente.

**27. *¿Cuando se detecta un problema dentro de la Gerencia, quien toma la decisión de resolverlo?***

Generalmente el jefe inmediato es quien decide como resolver un problema dentro de cada Unidad de la Institución.

**28. *¿Al detectar un error o desviación dentro del desarrollo de las actividades de la Gerencia Que acciones se toman?***

Al detectar un error en el desarrollo de las actividades lo que se realiza es una reprogramación de actividades.

**29. *¿Al comparar los resultados obtenidos contra lo planeado, en que grado se cumplen?***

Los Gerentes consideran que en promedio el 75% de los planes se cumplen, considerando este resultado como un cumplimiento parcial de las actividades.

**30. *¿Los planes se realizan en el tiempo establecido?***

En promedio se tiene que el 20% de los planes se cumplen después del periodo establecido.

**31. *¿Cuando se obtiene los resultados de lo realizado contra lo planeado que se hace?***

Generalmente se revisan los resultados obtenidos y se buscan las causas que ocasionaron retrasos o desvíos en la planeación de las actividades.

## **2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE PARQUES RECREATIVOS.**

Es de aclarar que la entrevista que se realizo al Gerente de Parques Recreativos, incluía los mismos aspectos investigados en el resto de las gerencias, pero además se incluyeron otros aspectos que se consideraron de importancia para el desarrollo del presente estudio, ya que el trabajo que esta realiza se enfoca directamente a la administración de los Parques Recreativos. A continuación se presentan los Resultados de la Entrevista hecha al Gerente de Parques Recreativos (Ver anexo 6):

- Se tienen recursos limitados para el mantenimiento de los parques y el costo por ingreso a estos es bajo y se brinda un subsidio a este, ya que la función de los parques esta enfocada a brindar un beneficio social.
- No se cuenta con alianzas con empresa privada para mejor el ingreso de Recursos.
- No existe un personal capacitado en cada parque para realizar labores de mantenimiento.
- Se realiza una planificación como una normativa para que quede inscrita en el presupuesto, pero realmente no se lleva a cabo, debido a circunstancias tales como la aprobación del Presupuesto de la nación.
- No existe un personal capacitado en el puesto de administrador de cada parque recreativo.
- No se cuentan con los recursos tecnológicos dentro de los parques, lo que ayudaría para realizar informes, cartas a las distintas gerencias, etc.
- El factor que mas influye a la hora de evaluar el cumplimiento del los planes el la falta de recursos, por lo que la gerencia y los parques están obligados a priorizar la solución de los problemas y solventar total o parcialmente los mas inmediatos.

### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENTREVISTA A ADMINISTRADORES DE LOS PARQUES RECREATIVOS.

A continuación se presentan los resultados de la entrevista realizada a Administradores de los Parques Recreativos, (Ver en anexo 6 entrevista a Administradores):

#### Sección I. Generalidades.

##### 1. ¿Cómo están estructuradas las distintas áreas administrativas del Parque Recreativo?

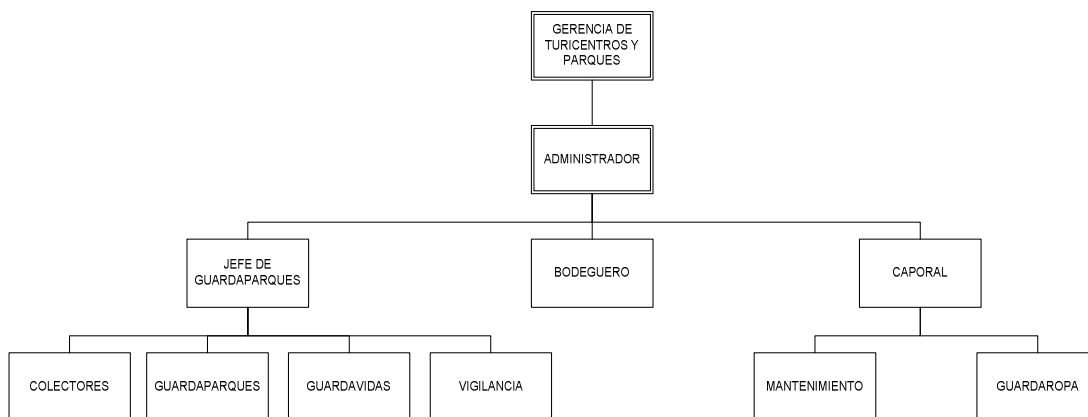


Figura III.4. Estructura Organizativa de los Parques Recreativos del ISTU.

**2. *¿Mencione en orden de importancia las actividades que realiza con mayor frecuencia en su trabajo y cuanto tiempo le dedica a estas actividades?***

A continuación se presenta un detalle de las funciones que se realizan en los Parques Recreativos, es de aclarar que estas no se encuentran documentadas, sino que fueron recopiladas por medio de las entrevistas realizadas.

**FUNCIONES DE ADMINISTRADOR DEL PARQUE TURISTICO.**

- Llevar control de Ingreso, Ticket vendidos, Saldos al final del día (Arqueos de Caseta).
- Manejo de la entrega y salida de especies Fiscales.
- Programación de Actividades semanales.
- Elaboración de Informes semanales.
- Elaboración de plan de Trabajo Anual, desglosado en planes mensuales.
- Colaboración en Tareas de Mantenimiento, Seguridad, Limpieza, Vigilancia.
- Control de Personal por medio de Observación directa e informes en libros donde se detalla la asistencia, permisos, incapacidades, amonestaciones, cumplimiento de actividades asignadas, etc.
- Control de Arrendatarios en aspectos de cobro por establecimientos e Higiene en los lugares de trabajo.
- Coordinar y Dirigir Actividades, por medio de asignación de personal.
- Supervisión de ejecución de Actividades por medio de Recorridos alrededor del Parque.
- Supervisión de: Equipos de trabajo, Limpieza en las diferentes áreas del Parque Recreativo (Sanitarios, desvestideros, cabañas, glorietas, senderos, estacionamiento), Registro y Control tanto Vehicular como peatonal,
- Mantener comunicación constante con los agentes de la PNC.

En un caso particular y de acuerdo a las características del Parque Walter Thilo Deininger ; el administrador de este lugar tiene como parte de sus funciones impartir charlas sobre aspectos ambientales a los visitantes.

De igual forma como una función en particular que solo fue mencionada por los administradores de los Parques Recreativos de Apulo y Apastepeque es la de mantener reuniones periódicas con los representantes de las comunidades aledañas y las autoridades municipales; con el fin de buscar su colaboración en el manejo del parque y mejorar las relaciones con estos.

A excepción de la programación de actividades semanales, la elaboración de los informes semanales y planes anuales, las demás actividades se llevan a cabo diariamente.

Las actividades que anteriormente se han mencionado constituyen las principales que los administradores llevan a cabo, sin embargo existen otras que no representan mucha importancia debido al tiempo que dedican a ellas, y a lo rutinario de su ejecución.

#### **FUNCIONES DEL JEFE DE GUARDAPARQUES.**

- Coordinar con el administrador del Parque las diferentes actividades de mantenimiento y vigilancia.
- Supervisar el ingreso de personas, vehículos y efectivo en caseta.
- Cubrir el puesto de administrador en ausencia de este.
- Encargado directo de la administración los días miércoles, jueves y viernes.

#### **FUNCIONES DE CAPORAL**

- Coordina con el administrador y el Jefe de Guardaparques diferentes actividades de mantenimiento y vigilancia.
- En ausencia del administrador y el Jefe de Guardaparques realizar funciones de la administración.
- Realizar control del personal de mantenimiento en la realización de tareas asignadas.

#### **FUNCIONES DE BODEGUERO**

- Custodio de las herramientas, materiales, accesorios y equipos con los que cuenta el parque.
- Efectúa el control de ingresos y egresos de materiales y herramientas en bodega.
- Realiza un informe del balance mensual de inventario por medio de KARDEX.
- Realiza requisiciones de materiales del parque.
- Presenta informes de trabajo realizado al administrador.
- Colabora con las actividades de la administración en ausencia del Jefe de Guardaparques y el Caporal.

#### **FUNCIONES DE COLECTORES**

- Cobra el ingreso al público por medio de ticket.
- Completa formatos de recibo y entrega de ticket.
- Colabora en actividades de mantenimiento del parque.

## **FUNCIONES DE GUARDAPARQUES**

- Ofrecer información acerca del Parque.
- Velar por que se mantenga el orden en el Parque.
- Colaborar con las actividades de mantenimiento cuando sea necesario.

## **FUNCIONES DE GUARDABOSQUES.**

- Ofrecer información acerca del Parque.
- Velar por que se proteja la fauna y la flora de los parques.
- Velar por que se mantenga el orden en el Parque.
- Colaborar con las actividades de mantenimiento cuando sea necesario.

### **3. *¿Realiza reuniones con el Gerente de Parques Recreativos para evaluar el trabajo realizado durante un periodo determinado? Con que frecuencia se realizan***

Todos los Administradores se reúnen cada miércoles en las Oficinas Centrales d los informes que estos presentan, se controla el avance de las tareas programadas en el plan de trabajo, se dan lineamientos generales de trabajo, etc.

### **4. *¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que usted identifica en la administración de los centros turísticos?***

#### **Amenazas:**

- La delincuencia a nivel Nacional y local.
- La Competencia de Parques Naturales y Acuáticos Privados.
- En los parques naturales se considera como amenaza a la caza de animales, incendios forestales, tala de árboles.
- Particularmente en el Cerro Verde la calle de acceso se esta deteriorando por los deslaves que se tienen en la ladera de la montaña y no se cuenta con servicio telefónico.
- Recursos Humanos y Equipo de trabajo limitado.
- Infraestructura e instalaciones obsoletas que fueron creados bajo conceptos antiguos y por lo tanto ya no son funcionales.
- Algunos de los artículos de La ley de Turismo no permiten llevar a cabo proyectos necesarios para invertir en los parques, especialmente permitir convenios con empresas privadas.
- En la mayoría de Parques los Recursos Hídricos han ido en disminución.

- Las comunidades aledañas que contaminan las fuentes de agua y en ocasiones ellas mismas no contribuyen a la tranquilidad del lugar a través de generar desordenes en los lugares contiguos al Parque.
- Entrada de vendedores no autorizados a las instalaciones del Parque.
- Nivel de Cultura de los visitantes.

#### **Oportunidades:**

- La creación del Ministerio de Turismo.
- El aprovechamiento de recursos tanto de infraestructura, naturales, terrenos que actualmente están siendo subutilizados.
- La diversidad de recursos con que cuenta los parques.
- Las tarifas de ingreso.
- El personal posee la experiencia suficiente en el manejo de los parques.
- Promoción a nivel Nacional e Internacional de los Parques y Parques Recreativos.
- Modificar la Ley de Turismo.

#### **Sección II. Proceso administrativo.**

##### **5. ¿Se planifica las actividades a realizar en el Parque Recreativo?**

Todos los Administradores manifestaron que si se planean las actividades que se desarrollan en el Parque. Se hace un plan Anual, el cual se divide en planes mensuales y este a su vez en planes semanales.

##### **6. ¿Cuáles son las actividades que planifica ejecutar rutinariamente?**

- Lavado de Piscinas.
- Limpieza General.
- Labores de Jardinería, tanto de poda, siembra, riego, abono, fumigación, etc.
- Vigilancia de áreas de descanso, senderos, caseta, entradas y salidas
- Mantenimiento de senderos, instalaciones, áreas de descanso, sanitarios y demás áreas en general.
- Verificación de limpieza e Higiene en merenderos y Restaurantes.
- Labores de Pinta de Infraestructura en general (mesas, asientos, cabañas, glorietas, juegos mecánicos, áreas de descanso, etc.).
- Reparación y cambio de basureros, mesas, e infraestructura en general.
- Reporte de los ingresos y egresos monetarios.

**7. *¿Quiénes están involucrados en la planificación de las actividades que se realizan en el Parque Recreativo?***

En la mayoría de los Parques las personas involucradas en la planificación de las actividades son el Administrador, Jefe de Guarda parques, y el Caporal. En los parques Walter Thilo Deininger y Apulo, se incluye al Bodeguero. En un caso especial en la Planificación de las actividades del Parque Balboa se incluye a personal del área de albañilería, ya que este parque no cuenta con Jefe de Guarda Parques. También los Administradores toman en cuenta la opinión de los Supervisores y del Gerente de la Unidad de Parque Recreativo y Parques cuando se planea desarrollar actividades de mayor envergadura.

**8. *¿Quién es su jefe inmediato y que cargo desempeña en el ISTU?***

Cada uno de los Administradores recibe órdenes directas de los Supervisores de Zona y de igual forma del Gerente de la Unidad de Parques Recreativos; y por lo tanto están obligados a presentar informes cuando cada uno de ellos lo solicite.

**9. *¿Considera que la estructura organizativa del parque es la adecuada para facilitar su manejo?***

Todos los administradores coincidieron que de la forma que están organizados les facilite el manejo del parque, ya que le permite delegar responsabilidad a los mandos medios para que estos se encarguen de la parte operativa, y además es una forma de incentivar el trabajo en equipo. Sin embargo una de las quejas generalizadas es la falta de Recurso Humano, ya que manifiestan que ciertas tareas no se pueden cumplir como lo planeado pues surgen actividades en las que por falta de personal, todos deben colaborar en ella descuidando así las tareas asignadas desde un inicio.

En un caso aislado la administradora del Parque Balboa fue la única que manifestó que la forma en que están organizados no le facilite el manejo del parque, debido principalmente a que ella no cuenta con un jefe de Guarda Parque y por lo tanto tiene sobre carga de trabajo.

**10. *¿Cuántas personas trabajan en el Parque Recreativo?***

De acuerdo a la información recolectada cada Parque cuenta con el siguiente personal:

<b>Nombre del Parque</b>	<b>n° de personal</b>
Amapulapa	22
Apulo	29
Altos de la Cueva	22
Apastepeque	8
Agua Fria	17
Atecozol	31
Balboa	40
Costa del Sol	28
Cerro Verde	11
W.T. Deininger	9
Ichanmichen	27
Sihuatehuacan	21
T. de Quezaltepeque	32
<b>Total</b>	<b>301</b>

**Cuadro III.12.** Cantidad de Personal que labora en cada Parque Recreativo.

**11. ¿Considera usted que existe armonía laboral entre la dirección y los trabajadores? ¿Cómo la percibe?**

Todos los Administradores coincidieron en que si existe armonía laboral entre las administración y demás personal, ya que en términos generales se percibe una buena comunicación , se trabaja en equipo, hay un alto grado de responsabilidad y apoyo a las decisiones que se toman; y consideran que es resultado de que como administradores se involucran en las tareas diarias del personal, por medio de colaborar e involucrarse directamente a las tareas y no dar ningún tipo de trato preferencial; sin embargo ellos perciben que cierta parte de los empleados se resisten al cambio de nuevas política o formas de trabajo y que en general estas son influenciadas por el sindicato de la Institución.

**12. ¿Considera que el personal operativo esta capacitado para tomar acciones correctivas de una forma inmediata?**

De los trece administradores entrevistados, doce de ellos mencionaron que si consideran que su personal operativo esta capacitado para tomar acciones correctivas inmediatas, ya que en ausencia de ellos el encargado (Jefe de Guarda Parques), toma las decisiones necesarias para solventar cualquier problema, esta capacidad de toma de decisiones generalmente es aprendida por los años de experiencia que tiene trabajando en diferentes Parques, ya que la mayoría del personal carece de una adecuada formación académica; en ocasiones otra limitante es que el personal que queda a cargo no tiene la autoridad de tomar ciertas decisiones.

El único administrador que menciono que su personal no esta capacitado, fundamento su respuesta en que percibe que estos no toman decisiones de trascendencia pues temen resultados negativos, y por consiguiente no desean responsabilidad en fracasos obtenidos de acuerdo al curso de acción que se haya tomado; por lo tanto siempre consultan con el administrador antes de llevara cabo una tarea de importancia.

**13. ¿Existen programas de capacitación para los empleados de los centros turísticos? Especifique tipos, número y cuantía de las capacitaciones.**

Últimamente se han llevado dos jornadas de capacitación que incluye a todo el personal de los Parques, están a consistido en el desarrollo de los temas de Trabajo en equipo y Atención al cliente; los administradores manifestaron que esta es una política nueva por parte de ISTU, ya que anteriormente las capacitaciones que se daban solo incluían a los Administradores y a cierta parte del personal entre ellos el jefe de Guarda Parques, o el Caporal; es decir se hacia una selección del personal que se incluiría en la capacitación, bajo esta modalidad se impartieron cursos acerca de :

- Cursos de Acción en caso de Terremotos.
- Primeros Auxilios.
- Reseña Histórica del Parque.
- Relaciones Humanas.
- Protección y Conservación de la Fauna.
- Liderazgo.
- Empoderamiento.
- Pioneros del Cambio.
- Salud Mental.
- Clientes Problemáticos.
- Computación.
- Servicios de Guías.
- Cursos de Acción en caso de Incendios.
- Conflictos Laborales.

**14. ¿Existen medios o incentivos que motiven al empleado para mejorar su rendimiento?**

Por parte de la Institución existen algunas prestaciones a los empleados que son extras a las que exige la ley, como lo son que a los hijos de los empleados que son menores de 5 años reciben consultas de doctores especializados y ayuda en casos especiales a las familias de ellos; sin embargo la percepción generalizada es que a parte de las prestaciones de la ley no existe incentivos por parte de la Institución hacia el trabajador, sumado a esto es que algunos consideran que son los peores pagados a nivel Gubernamental y que en esporádicas situaciones su trabajo es reconocido por parte de los mandos superiores del ISTU. Los Administradores de los Parques descargan la responsabilidad en las autoridades del ISTU ya que ellos no tienen los recursos necesarios para incentivar a su personal, quedando como única opción de motivación el reconocimiento personal o colectivo del trabajo bien hecho por medio de palabras de felicitación o redacción de informes que destaquen su trabajo.

**15. ¿Utiliza formatos para apoyo en su trabajo?**

Entre los principales formatos que utilizan para la ejecución y control de sus actividades están:

- Entrega y recibo de ticket.
- Venta diaria.
- Estadísticas diarias.
- Libro de ingresos.
- Ingreso a buzón de seguridad.
- Existencia de tickets.
- Facturas a arrendatarios.
- Informe de especies fiscales.
- Permisos de personal.
- Control de asistencia de personal (Permisos, días compensatorios).
- Programación de actividades semanales.
- Informe mensual de arrendatarios.
- Préstamo de dinero a caseta.
- Actividades semanales realizadas.
- Control de existencia en inventarios.
- Bitácora de trabajos realizados.
- Libro de ventas.
- Memorandos recibidos y emitidos.

**16. ¿Cómo se comunican las instrucciones de trabajo?**

Nueve de los trece entrevistados hacen uso tanto de medios escritos y verbales para dar a conocer sus instrucciones de trabajo, argumentando que de acuerdo al tipo de orden así es el medio que usan, la mayor parte es una instrucción verbal, pero en ocasiones que necesitan respaldar dicha orden porque influye directamente en la ejecución del plan de trabajo lo hacen de forma escrita o en casos de sanciones al personal.

Las instrucciones que se hacen de forma verbal por lo general se comunican en reuniones que se mantienen periódicamente con el personal; o en el momento que se necesite llevar a cabo de inmediato alguna actividad.

En general de acuerdo a la complejidad, magnitud, recursos involucrados, etc. en la actividad a realizar, depende el medio de comunicación que se utilice.

**17. ¿De los siguientes manuales administrativos, indique cuales se utilizan en la institución?**

Ninguno de los administradores utiliza algún tipo de manual administrativo en el desempeño de sus funciones, en su mayoría desconocen la existencia de manuales en la Institución, todos coincidieron que su instructivo de trabajo es el Reglamento Interno de Trabajo en cual fue elaborado por la Institución y aprobado por el Ministerio de Trabajo; también se auxilian del Código de Trabajo y de las Normativa Propia de Cada Parque que incluye tanto normas para el visitante como para el personal.

**18. ¿Qué tipo de controles se llevan en las actividades que se ejecutan en el Parque Recreativo?**

Las principales formas de control que los administradores utilizan para verificar el cumplimiento de las actividades son:

- Observación directa, por medio de recorridos periódicos.
- Cada empleado tiene un archivo personal donde se especifica, ausencias, incapacidad, amonestaciones, etc.
- El Jefe de Guarda Parques y el Caporal, hacen un informe semanal acerca de las actividades realizadas que están establecidas en el Plan de Trabajo.
- Estadísticas que muestran el avance en el desarrollo de las actividades programadas.
- Bitácora donde se hacen reportes semanales. Mensuales y anuales; de modo de comparar al final de cada periodo lo ejecutado versus lo planeado.
- Libros de control de especies fiscales, entrega de dinero, buzón, inventarios, etc.

**Sección III. Servicios.**

**19. ¿Utilizan medios para medir la satisfacción del usuario del servicio que proporciona los Parques Recreativos?**

Todos los administradores coincidieron en que utilizan el formato de encuesta diseñado por la unidad de mercadeo de la Institución, el cual consta de seis preguntas; por lo que ellos explicaron hay tres variantes en la forma de recolectar dicha información, las cuales son:

- Entregan de encuesta a la entrada del Parque y solicitar depositarla en el buzón de sugerencia en el momento de retirarse.
- Enviar periódicamente a algún miembro del personal a encuestar personalmente a los visitantes.
- El administrador lleva a cabo la recolección de la información directamente, por medio de solicitar el llenado de la encuesta o simplemente tener una breve conversación con el visitante y buscar conocer su opinión ha cerca del Parque y del servicio recibido.

Es de hacer notar que los dos últimos métodos son los mas efectivos, pues en el primero la gran mayoría de los visitantes se mostraban desinteresados a la petición y no entregaban la hoja. Solamente uno de los administrados menciona tener la intención de diseñar su propia encuesta para poder adaptarla a la característica del parque que administra.

## **20. ¿A qué instalaciones se les da mantenimiento y cada cuánto tiempo?**

A las principales áreas de los parques a las cuales se les da mantenimiento son:

- Lavado de piscinas, todas las semanas.
- Limpieza en áreas generales (servicios sanitarios, pasillos, estacionamiento, cabañas, áreas de descanso, jardines, juegos para niños, etc.) todos los días.
- Pintura de piscinas una vez al año.
- Poda de jardines, maleza, etc.; se lleva a cabo periódicamente.
- Cambio de basureros, una vez al año.
- Pintura de bancas, mesas, asientos, etc.; se lleva a cabo antes de las temporadas altas.
- Las instalaciones en general se pintan una vez al año.
- Senderos de los Parques Naturales, tres veces al año.

## **21. ¿Qué tipo de mantenimiento se le da a los Parques Recreativos?**

A las instalaciones se les da tres tipos de mantenimiento, siendo estos: Preventivo, Correctivo y Rutinario.

## **22. ¿Con que equipo cuenta el Parques Recreativos?**

De acuerdo a lo que los administradores han mencionado que el equipo con que cuentan los Parques es insuficiente, inadecuado, obsoleto; y es una de las principales razones por la el desarrollo de las actividades rutinarias se dificultan, a continuación se detallan los principales equipos con los que cuentan, aclarando que no todos los parques cuenta con la diversidad mencionada; ya que esto depende de las características del Parque entre las principales, su tamaño, numero de personal, numero de visitantes, etc.

- Motoguadañas.
- Desgramadoras.
- Bombas Achicadoras.
- Motobombas.
- Motosierras.
- Bombas fumigadoras.
- Bici – Recolectoras de basura.
- Equipo de soldadura eléctrica.
- Radios de comunicación.
- Palas metálicas, escobas metálicas, cumas, azadones, piochas, carretillas, cepillos, tijeras de podar
- Equipo de bombeo de agua.
- Maquina de escribir, contómetros, calculadora.
- Sistema de filtración

**23. ¿Se provee del equipo de trabajo necesario a los empleados para desempeñar su trabajo?**

De acuerdo a la gran mayoría de los administradores no se provee del equipo de trabajo necesario a los empleados, ya que estos carecen de equipo de protección como los son guantes, mascarías, lentes protectores, botiquín de primeros auxilios etc; además como ya se había mencionado el equipo es insuficiente y obsoleto. Se puede concluir que para solventar en gran medida las quejas de falta de personal, la dotación del equipo apropiado sería de mucha ayuda pues facilitaría y aligeraría el trabajo.

**24. ¿Considera que el equipo con que cuenta el Parques Recreativos es el apropiado para brindar un servicio eficiente?**

Cinco de los trece encuestados respondieron que no es el apropiado y que por eso no se puede prestar un mejor servicio; el resto aunque esta conciente de lo limitado de los recursos, manifiesta que el esfuerzo se hace con lo que tienen, ya que el personal tiene la capacidad de suplir tales necesidades con su experiencia y dedicación.

Es de hacer notar que el servicio eficiente que se pueda prestar esta relacionado estrechamente con la cantidad de personas que visitan el parque, ya que en días de baja afluencia se puede dar el servicio que el público demanda, sin embargo en temporadas altas la tarea se dificulta.

**25. ¿Considera que los servicios que actualmente se prestan pueden realizarse de mejor forma?**

Todos coincidieron que si se puede dar una mejor atención al visitante, pero siempre y cuando se hagan cambios como los que actualmente se mencionan:

- Programar con mayor frecuencia capacitaciones para el personal.
- Contraten más personal.
- Provean de mejores y modernos equipos y mobiliario.
- Se invirtiera en la remodelación de las instalaciones de los parques.
- Disminuyera la burocracia cuando se solicita la reparación o compra de equipo.
- Mejorarán los incentivos a los empleados.
- Que la existencia de herramientas sea constante.

**26. ¿Ha organizado en alguna ocasión equipos de análisis para el mejoramiento de los servicios del Parques Recreativos?**

Todos manifestaron que si organizan reuniones para analizar en equipo como se pueden mejorar los servicios, estas reuniones se hacen mensuales y cuando están por venir temporadas altas o en ocasiones extraordinarias. Por lo general estos equipos están conformados por el administrador, el jefe de guarda

parques, el caporal y en ocasiones parte del personal que tiene mucha experiencia. En los parques de Apastepeque, Cerro Verde, W. T. Deininger, se reúne a todo el personal, pues este es menor a 11 personas, y en los restantes parques que el número de empleados es mayor se reúne a todo el personal solo en ocasiones especiales.

**27. ¿Considera que al personal se le estimula para adoptar ideas tendientes al mejoramiento de los servicios?**

Todos los administradores mencionaron que si estimulan a que el personal aporte ideas, ya que nunca están cerrados a escuchar opiniones, además cuando toman decisiones de importancia lo hacen junto a las personas que involucra tal decisión, y se motiva al personal que aporte ideas en las reuniones generales.

**28. ¿Tiene planeados programas para mejorar los servicios que se proporciona en el Parque Recreativo?**

A continuación se presenta el listado en los cuales se tiene programado una mejora de los servicios.

PARQUE	PROYECTO	EJECUTOR
Cerro Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Museo Natural</li> </ul>	Gerencia Parques Recreativos.
W. T. Deininger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer puentes para cruce de ríos y nuevos senderos.</li> <li>Capacitación a los guías para que impartan charlas sobre mamíferos y aves.</li> <li>Guías Comunitarios.</li> </ul>	Gerencia Parques Recreativos.
Apastepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar campañas de limpieza involucrando a las comunidades, escuelas y a las autoridades (alcaldes, PNC)</li> </ul>	Administrador del Parque.
Amapulapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar campañas de limpieza involucrando a las comunidades, escuelas y a las autoridades (alcaldes, PNC)</li> </ul>	Administrador del Parque.
Altos de la Cueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar campañas de limpieza involucrando a las comunidades, escuelas y a las autoridades (alcaldes, PNC)</li> </ul>	Administrador del Parque.
Toma de Quezaltepeque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar grupos de guías.</li> </ul>	Administrador del Parque.
Atecozotl	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar campañas de limpieza involucrando a los grupos de scout de Izalco.</li> </ul>	Administrador del Parque.
Ichanmichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatización en la emisión de ticket</li> </ul>	Gerencia Parques Recreativos.

**Cuadro III.13. Propuestas de Proyectos de mejora en cada Parque Recreativo.**

**29. ¿Considera viable la introducción de nuevos servicios en el Parque Recreativo?**

Todos los administradores coincidieron en que si es viable diversificar los servicios que prestan los parques.

**30. ¿Cuáles cree que serían los más adecuados?**

A continuación se muestra cuales servicios a consideración de los administradores son los más adecuados que se deberían de agregar a la lista de los que ya se prestan en cada uno de los parques.

PARQUE	SERVICIO NUEVO.
Amapulapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar horarios.</li> </ul>
Apulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toboganes para las piscinas de niños y adultos.</li> <li>• Otra piscina para niños.</li> </ul>
Altos de la Cueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campamentos turísticos de verano.</li> <li>• Casilleros.</li> <li>• Juegos acuáticos.</li> <li>• Ampliar áreas verdes.</li> <li>• Ampliar área de juegos para niños.</li> <li>• Cabañas.</li> <li>• Ampliar servicios de arrendatarias que manejen cafetines.</li> </ul>
Apastepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paseos en lancha.</li> <li>• Mejorar servicios de restaurante.</li> <li>• Animación de payasos, música.</li> <li>• Venta de paquetes a grupos numerosos.</li> <li>• Músicaailable.</li> </ul>
Agua Fria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canchas de B.K.B.; fútbol rápido.</li> <li>• Juegos acuáticos en piscina de adultos.</li> <li>• Juegos mecánicos infantiles.</li> <li>• Animación, concursos.</li> <li>• Alquileres de hamacas.</li> <li>• Alquiler de cabañas.</li> <li>• Ampliación de estacionamiento.</li> </ul>
Atecozol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tren para niños.</li> <li>• Un río navegable.</li> <li>• Otra piscina para niños y otra para adultos.</li> <li>• Juegos acuáticos y toboganes en la piscina para niños.</li> </ul>
Balboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tren para niños.</li> <li>• Programa de educación ambiental</li> <li>• Guías turísticos.</li> <li>• Auditorio.</li> </ul>
Costa del Sol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paseos Acuáticos en el mar y el estero.</li> <li>• Paseos en caballo.</li> </ul>
Cerro Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más cafetines.</li> <li>• Renovar el alquiler de cabañas.</li> <li>• Reactivar el Hotel de Montaña.</li> </ul>

W.T. Deininger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafetín.</li> <li>• Paseo en caballos.</li> <li>• Piscinas para niños y adultos.</li> <li>• Alquiler de cabañas.</li> <li>• Juegos mecánicos.</li> <li>• Cabañas en el mirador.</li> </ul>
Ichanmichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar otro tobogán a la piscina.</li> <li>• Mejorar los canales de agua y hacerlo un río navegable.</li> <li>• Organizar eventos familiares.</li> <li>• Maquina registradora en la entrada.</li> </ul>
Sihuatehuacan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglar el estacionamiento.</li> <li>• Agregar nuevas gradas.</li> <li>• Acceso a las piscinas para los discapacitados.</li> <li>• Rotulación de veredas.</li> <li>• Retomar funcionamiento de teatro, para presentar eventos culturales o sociales.</li> <li>• Hacer canchas de Fútbol rápido.</li> </ul>
T. de Quezaltepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner otro tobogán en la piscina para adultos.</li> <li>• Organizar eventos deportivos.</li> </ul>

**Cuadro III.14.** Nuevos Servicios sugeridos por los administradores de los Parques Recreativos.

#### Sección IV. Comercialización.

##### 31. ¿Qué factores externos cree que limitan el incremento de visitantes de este Parque Recreativo?

De acuerdo a los administradores los siguientes factores limitan el incremento de los visitantes a los parques.

PARQUE	FACTORES EXTERNOS.
Amapulapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carretera en mal estado.</li> <li>• Falta de publicidad.</li> </ul>
Apulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delincuencia a nivel nacional y local.</li> </ul>
Altos de la Cueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia.</li> </ul>
Apastepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de nuevos atractivos, para la diversión.</li> <li>• Falta de publicidad.</li> <li>• La gente de alrededores ocasiona problemas, de contaminación de aguas, ruido, desordenes.</li> </ul>
Agua Fría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso al lugar pues la calle es muy angosta.</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Falta de publicidad.</li> </ul>
Atecozotl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de nuevos atractivos, para la diversión.</li> <li>• Falta de publicidad.</li> <li>• Delincuencia a nivel nacional y local.</li> </ul>
Balboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de publicidad.</li> </ul>
Costa del Sol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delincuencia a nivel nacional y local.</li> </ul>
Cerro Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de publicidad.</li> <li>• Falta de servicios básicos, como agua, telefonía.</li> <li>• Restricciones de acceso, según normativa del Parque..</li> <li>• Economía familiar.</li> </ul>

W.T. Deininger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las normativas del lugar.</li> <li>• Delincuencia a nivel nacional.</li> <li>• Falta de otros atractivos.</li> </ul>
Ichanmichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente de alrededores ocasiona problemas, de contaminación de aguas, ruido.</li> <li>• Se tiene un concepto de inseguridad en el lugar, por problemas que se dieron en años anteriores.</li> </ul>
Sihuatehuacan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia.</li> </ul>
T. de Quezaltepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delincuencia a nivel nacional y local.</li> <li>• Mala imagen que los medios de comunicación dan a la población, acerca de los alrededores del Parque.</li> </ul>

**Cuadro III.15:** Factores externos que limitan el incremento de visitantes a los Parques Recreativos.

### 32. ¿Poseen planes de comercialización que busquen abrir nuevos mercados?

Todos los entrevistados coincidieron en manifestar que desconocen de planes de mercadeo para promocionar el parque a su cargo, pues el encargado exclusivo es la gerencia de mercadeo y esta no les comunica los planes que se tienen programados.

Sin embargo dos de los trece entrevistados mencionaron que poseen planes propios de comercialización, que son los siguientes:

PARQUE	MEDIO DE COMERCIALIZACIÓN.
W. T. Deininger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de comercialización de plantas medicinales (proyecto en desarrollo).</li> </ul>
Amapulapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un convenio con la radio "Sol" de San Vicente, con el cual han acordado que a cambio de promocionar el parque se le entregan entradas gratis para que las regale a los oyentes.</li> </ul>

**Cuadro III.16.** Parques Recreativos en los que se cuenta con medios de comercialización.

### 33. ¿Qué medios utilizan para comercializar sus servicios?

Excepto la administración del parque acuático de Amapulapa que promueve sus servicios en la radio, ningún administrador menciona que haya llevado a cabo alguna iniciativa que promocionara el parque; pues consideran que la responsabilidad es de la gerencia de mercadeo.

#### **ANÁLISIS DE ENTREVISTA A ADMINISTRADORES DE PARQUES RECREATIVOS.**

- Debido a situaciones tales como recorte de personal, nuevas políticas de trabajo, etc.; se hace necesario el trabajo en equipo; por lo tanto las diferentes funciones que fueron asignadas a los puestos de trabajo existentes en los parques recreativos ya no responden a las necesidades del presente; esto abarca tanto a los administradores, jefes de guarda parques, caporales y demás personal; pues cada uno de ellos realiza tareas que inicialmente no se le fueron asignadas y que de una manera informal se

les han asignado de manera de suplir la necesidad de mano de obra. Lo cual crea un ambiente donde el personal considera que esta haciendo mas de lo que le corresponde y por lo tanto esta siendo doble trabajo; situación que en ocasiones ha traído problemas de irresponsabilidad, falta de colaboración hacia la administración, exigencia de mejoras salariales, etc. Por lo tanto se hace indispensable la elaboración de un documento donde se detallen claramente las funciones y tareas asignadas a cada puesto, de modo que este responda a la necesidad actual de impulsar el trabajo en equipo.

- Existe cierta postura de comodidad de parte de los administradores, que no los incentiva de desarrollar de mejor manera su trabajo; ya que ellos se excusan en el hecho de que en las reuniones que sostienen con la gerencia, en la elaboración de sus planes de trabajo, etc. ellos exponen sus necesidades, ideas innovadoras, y al resultar que a sus peticiones no se les da una respuesta favorable, que el tramite de ellas es tardada, o simplemente no se les da según ellos lo necesario para hacer mejoras sustanciales en su gestión; por lo que ya no se sienten motivados a buscar mejoras y caen en una administración rutinaria.
- Las leyes que rigen el Instituto Salvadoreño de Turismo ya no responde a las necesidades actuales, ya que esta coarta en muchas ocasiones nuevos proyectos, sobre todo en casos de promociones, propaganda, tarifas, etc.
- La austeridad declarada por el gobierno ha traído como consecuencia el congelamiento y posterior desaparición de muchas plazas dentro de la institución. Es decir los puestos de las personas que están siendo jubilados y que están amparadas por la Ley de contratos se congelan lo que significa que si una persona es contratada para suplir dicho puesto, el ISTU a través de recursos propios “Ley de Salarios” debe cumplir con los requerimientos laborales de esta nueva persona, por lo que en muchas ocasiones las autoridades toman la política de rotación o traslado de puesto es decir cubren esa plaza con personal que ya la labora dentro de la Institución, dándose la situación que en muchos casos estas no reúnen con los requisitos que necesita tal puesto.
- La no inclusión de los administradores en los planes de promoción de los Parques Recreativos es un factor que influye de gran manera en el alcance y efectividad que estos tengan, pues se pierde el apoyo y colaboración que estos podrían aportar en la obtención de los resultados esperados. De igual manera la falta de un plan agresivo que busque atraer a más visitantes hace que estos parques tengan como principal amenaza la competencia que otros parques privados ejercen sobre ellos.
- Las políticas gubernamentales son uno de los mayores obstáculos cuando se desean llevar a cabo nuevos proyectos, ya que el Instituto depende de un Presupuesto General de la Nación; el cual designa un cierto porcentaje a la rama de turismo, sumado a esto es la falta de agilidad con que se aprueban tal presupuesto lo cual genera atrasos en la programación de las actividades, en la entrega

de materiales, equipos de trabajo, pago de salarios, ejecución de proyectos encaminados a mejorar el atractivo de los parques etc.

- El personal en general que labora en los parques, tiene como uno de sus principales respaldos en materia de capacidad laboral; la experiencia que han adquirido a lo largo de los años al ocupar uno o varios puestos dentro de la estructura organizativa de los parques. Sin embargo eso no es suficiente pues la administración moderna trae consigo nuevas técnicas, nuevos conceptos, nuevas formas de trabajo, etc; que por consiguiente es desconocido para ellos; por lo tanto se hace indispensable la capacitación constante de las personas que se desempeñan en puestos de dirección para que estos se adapten a los nuevos requerimientos que conlleven a una administración mas eficiente, además se necesita un adecuado y efectivo programa de evaluación de personal, el cual de a conocer las deficiencias y capacidades de los miembros de la Institución, de modo de determinar quien es la persona idónea para el puesto.
- El inadecuado e insuficiente aprovisionamiento de equipo y materiales de trabajo para llevar a cabo las actividades dentro de los parques es una de las limitantes mas importantes en el esfuerzo por prestar un servicio eficiente, ya que la falta de personal se le debería de contrarrestar con la asignación de equipo que facilite la ejecución de las tareas.
- La falta de nuevas atracciones turísticas en los parques, la obsolescencia de las infraestructura existente, el concepto antiguo que la población tiene de los parques son de las principales razones que desmotivan a la familia salvadoreña a visitarlos.
- El marcado desinterés que gobiernos anteriores han tenido hacia el sector turismo ha provocado que gran parte de la red del Sistema Nacional de Parques Recreativos, estén operando bajo conceptos del turismo antiguo, lo que incluye a la infraestructura, administración, promoción; lo cual no le ha permitido dar el potencial que este sector tiene para contribuir en buena manera a la economía nacional.

## **F. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO.**

### **1. MERCADO CONSUMIDOR.**

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta dirigida a los visitantes de los Parques Recreativos administrados por el ISTU. El detalle de los resultados obtenidos en la investigación se presenta en el Anexo 10 los resultados de la encuesta del mercado consumidor.

☑ **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

- Deben ofrecerse en los parques recreativos promociones que brinden descuentos a los grupos familiares, y se debe tratar de crear ambientes y atracciones que favorezcan la recreación y esparcimiento de toda la familia, ya que como se ve en la pregunta # 7 referente a los motivos de visita a los parques, la mayor parte de la población los visita por pasear con la familia y según la pregunta # 23, que recopila sugerencia de promociones que se pueden ofrecer, indican que a la gente le gustaría obtener algún descuento o promoción de ingreso por familia.
- Las campañas publicitarias de la Institución deberían enfocarse a tratar de elevar el número de visitantes a los parques durante los períodos no vacacionales (temporada baja) y tratar de mantenerlos constantes durante estas épocas, ya que es aquí cuando los parques tienen menor cantidad de visitantes, y por ser la mayor parte del año representaría más visitantes y por consiguiente un mayor ingreso económico para la institución, sobre todo durante los primeros tres meses del año en donde los ingresos son sumamente menores en comparación del resto, esto probablemente debido al inicio del año escolar lo cual ocasiona grandes gastos en las familias.
- Si comparamos la población que ha visto publicidad o información acerca de los parques recreativos del ISTU, y de los parques privados, estos últimos tienen una gran ventaja, (como se puede ver en las preguntas 13 y 26), lo que pone en evidencia los escasos recursos con que cuenta la institución para promocionarse, lo que obliga a que estos deben ser bien utilizados y tratar de involucrar a todas las personas de la institución para que esto se pueda cumplir. Aunque los medios de comunicación que ambos utilizan son similares (televisión, radio y periódicos), la cantidad tiene mucho que ver en la información que llega a la población en general y la forma en que estos son utilizados, ya que en cuanto a televisión el ISTU se ve limitado a que los parques sean visitados por medios de comunicación que presentan reportajes en diversos programas culturales y que se dedican a promover el turismo en el país, mientras que los parques privados además de la forma anterior pueden pagar por anuncios televisivos. Lo mismo sucede con los periódicos. Las hojas volantes y las vallas publicitarias son formas que no están siendo bien utilizadas por el Instituto, ya que aunque posee material publicitario no es bien distribuido a la población, más que en sus oficinas centrales y a veces en sus mismos parques, y las vallas, solo existen algunas cerca de los parques y los rótulos de señalización, pero no las hay en todo el camino o carretera como lo hace los parques privados.
- La mayor parte de la población opina que los parques cumplen con sus expectativas, dicen que los visitarían nuevamente y los califican globalmente con una nota promedio de 7.82, sin embargo, no descartan que estos podrían mejorarse si se les da un mejor mantenimiento, y se ofrecieran nuevos servicios y atractivos, lo cual aumentaría la satisfacción de los visitantes y justificaría un aumento en el

precio de ingreso, ya que la población esta de acuerdo con esto si se ve un cambio en el parque, tanto en la atención como en el mantenimiento y en los atractivos del mismo.

- La mayoría de la población considera barato el precio de ingreso a los distintos parques (pregunta # 12), a pesar de que el 40% gana al mes una cantidad cercana al salario mínimo (pregunta # 5). Estas personas estarían de acuerdo en que se incrementara el precio del ingreso de \$0.80, si se mejoran los servicios y el mantenimiento de los mismos, y para lo cual estarían dispuestos a pagar hasta \$ 1.00, por persona, pero para esto tiene que haber un verdadero cambio en la atención.
- Podemos observar que la percepción de la población del precio de ingreso a los parques privados es que son lugares caros o muy caros, ya que se cobra \$4.00 por persona, lo cual si lo comparamos con la percepción de los parques nacionales que son considerados baratos, representa una ventaja competitiva muy buena para la institución y que no esta siendo aprovechada para atraer al publico. Esta ventaja se mantendría aun si se incrementara levemente el precio. El problema que se presenta es que los parques privados son considerados que prestan una atención muy buena o excelente, mientras que los parques nacionales están entre bueno y muy bueno, por lo que debería tomarse en cuenta el mejorar la atención y cuidado a los parques y así mejorar la percepción del publico y aprovechar de buena manera la ventaja competitiva mencionada.
- En cuanto al horario de funcionamiento de los parques este es considerado adecuado por la población, y opinan que debería seguir el mismo (de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.), esto se justifica ya que hay muchas personas que visitan los parques y que van desde lugares alejados y aunque vayan en sus vehículos particulares, no les gusta salir muy tarde para estar en sus casas de regreso temprano, lo mismo ocurre con las personas que llegan en excursión o buses alegres, que se regresan temprano de la tarde. Otro grupo de personas son las que deben viajar en los buses del transporte colectivo, las que deben partir temprano, ya que este servicio deja de circular en horas nocturnas. Por otro lado los ingresos en las mañanas no son a horas antes de las 8:00 a.m. ya que como las personas visitan estos parques en días de descanso para ellos, por lo que aprovechan para dormir un poco más y luego salir a divertirse con la familia, por lo que no es justificable tampoco abrir los parques más temprano.

## 2. MERCADO COMPETIDOR.

A continuación se presenta un listado de los principales parques acuáticos que funcionan en el país.

PARQUE ACUÁTICOS.	UBICACIÓN.
Termos Del Río	Ciudad Arce, La Libertad
Entre Ríos	Caluco, Sonsonate
Galicia	Chalchuapa, Santa Ana
Atlantis	La Paz
Aquapark	San Miguel
Atami	Carretera del Litoral, La Libertad
Montaña Acuática de Zaragoza	Zaragoza, La Libertad
Rancho Pato Canales	San Luis Talpa, La Paz
Salinitas	Acajutla, Sonsonate
El Palacio Latino	Nejapa, San Salvador.

**Cuadro III.17** Listado de Parques Acuáticos privados en el país y su ubicación.

Para llevar a cabo el análisis del mercado competidor se gestiono la entrevista a los administradores de los principales Parques Acuáticos del país, teniendo como resultado el acceso a dos de ellos, Siendo Estos Termos Del Río y Atlantis. Por lo tanto a continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos y seguidamente los resultados y el análisis de las entrevistas realizadas.

### a. TERMOS DEL RÍO

Está ubicado en el Departamento de la libertad, municipio de Ciudad Arce a la altura del Km. 39 1/2 carretera a Santa Ana 500 mts. Al sur de la calle que conduce a La Hacienda de Zapotitán.

Termos del Río nace el 25 de diciembre de 1999 con el propósito de crear un lugar diferente para el esparcimiento en contacto directo con la naturaleza mediante un concepto del uso de sus parajes verdes y amplios ideal para días de campo, Y de sus aguas termo-medicinales que brotan de origen volcánico a una temperatura agradable que oscila entre 37° y 39° centígrados.

Termos del Río ofrece al turista los siguientes servicios:

- Piscinas de aguas tratadas y cristalinas
- Paseos a caballo
- Alquiler Hamacas

- Canchas de Football, Basketball, Volleyball.
- Souvenir
- Vivero
- Restaurante
- Servicio de todo tipo de eventos.

**MISIÓN DE LA EMPRESA.**

Desarrollar un ambiente innovador en el occidente del país, mediante el espíritu de trabajo con el fin de lograr colocarnos entre los principales centros turísticos en un ambiente familiar ofreciéndole un servicio de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes tanto nacionales como extranjeros.

**VISIÓN DE LA EMPRESA.**

Ser una empresa exitosa que asuma un papel importante en el desarrollo del turismo en El Salvador y que con un trabajo en equipo podamos satisfacer o exceder las necesidades de las personas que lo visiten por medio de un contacto con la naturaleza

**VISIÓN DE SERVICIO.**

Lograr que nuestros clientes inicien y terminen un paseo con satisfacción de haber recibido en todo momento un buen servicio

**VALORES DE SERVICIO.**

- **Calidad:** Brindar un servicio personalizado con esmero de acuerdo a lo que el visitante espere de nosotros para lograr su plena satisfacción.
- **Limpieza:** Mantener permanentemente una imagen excelente e higiene y presentación de nuestro personal e instalaciones.
- **Amabilidad:** Brindar un trato respetuoso, efectivo y cortés a nuestros visitantes.
- **Seguridad:** Lograr transmitir protección y confianza a nuestros visitantes durante su permanencia creando instalaciones optimas que aseguren un ambiente fuera de peligro y de total esparcimiento.

SERVICIO / INGRESO	DÓLARES (\$)
Adultos	\$ 4.00
Niños	\$ 2.00
Carro	\$ 1.00
Auto Bus	\$ 2.00
Alquiler de Mesa y 5 Sillas	\$ 1.00
Hamaca	\$ 1.00
Parrilla	\$ 1.00

**Tabla III.18.** Precio de Ingreso a Parque Acuático Termos del Río.

#### **b. PARQUE DE DIVERSIONES ACUÁTICAS ATLANTIS.**

El parque de diversiones acuáticas Atlantis, esta ubicado sobre la carretera hacia la Costa del Sol en el kilómetro 51. Por su estratégica ubicación, brinda al turista una nueva opción de entretenimiento sobre el litoral del país, ya que el turista puede encontrar un oasis en su visita a la costa Salvadoreña.

Atlantis cuenta con los toboganes más grandes de Centroamérica y la única piscina con olas, lo que es la mayor atracción turística de sus instalaciones, además del ofrecimiento de servicios propios de un hotel como lo son:

- Servicio de transporte hasta la casa del turista
- Organización de cumpleaños con todos los servicios incluidos
- Organización de excursiones escolares
- Organización de reuniones empresariales
- Restaurante con comida y bebida nacional y extranjera
- Pase anual.

#### **PRINCIPALES ATRACCIONES.**

Atlantis funciona en un área de 10 manzanas, siendo su mayor atracción los fabulosos toboganes entre los que destacan:

- **La anguila:** de 84 pulgadas de diámetro y 250 metros de largo. Su recorrido es al aire libre, a una velocidad de 30 Km. /h.
- **El acuatubo:** es cerrado y tiene 54 pulgadas de diámetro, con 75 Mt de largo. El viaje dura 15 segundos, a 45 Km. /h.
- **El "twister":** Con 48 pulgadas de diámetro, cerrado. Su trayecto de 20 metros.

**PRECIOS.**

- Adultos: \$8.00
- Niños: \$5.00
- Para grupos de 25 personas o más hay precio especial.

**Pase anual.**

Este consiste en un pago anual de \$30 adultos y \$20 por niño, por medio del cual el turista puede visitar las veces que quiera el parque durante un año.

**TRANSPORTE HASTA SU CASA.**

El servicio de transporte hasta la puerta de la casa consiste en la transportación del turista desde su casa al turicentro y viceversa, teniendo como mínimo la visita de 10 personas por grupo.

Organización de eventos familiares, escolares y empresariales.

Las instalaciones pueden ser rentadas para la celebración de sus eventos de todo tipo con los siguientes paquetes promocionales:

- **El Paquete escolar incluye:** Transporte, Entrada y Menú infantil; esto a un precio de \$10.00.
- **El Paquete empresarial incluye:** Transporte, Entrada y Menú ejecutivo; esto a un precio de \$13.00.
- **El Paquete cumpleaños incluye:** Transporte, Entrada y Menú infantil a un precio de \$ 9.00.

**RESTAURANTE CON MENÚ COMPLETOS.**

El restaurante “Las Canoas” ofrece al turista la mas grande variedad de paltillos de corte nacional e internacional, el turista puede optar por platillos que van desde carnes, mariscos, aves, hasta los mas exquisitos postres y comida típica nacional.

## **2.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A PARQUES PRIVADOS.**

Debido a la accesibilidad de información en los Parque Recreativos Privados, solo se presenta la tabulación de dos de ellos los Parques Termos del Río y Atlantis, siendo estos los mayores demandados por la población, lo cual se pudo observar en la encuesta a visitantes de los Parques Recreativos del ISTU. A continuación se presenta el análisis de los resultados de la entrevista a Parques Privados (Ver formato de Entrevista en anexo 6).

## Sección I: Administración

### 1. *¿Planifican las actividades?*

En ambos Parques se realiza planificación, tanto a principio de cada año, así como también las actividades que rutinariamente se realizan.

### 2. *¿Cómo se planea en la organización?*

La respuesta es que si planean sistemáticamente sus actividades, por otra parte en Termos del Río además de planear sistemáticamente se trata de innovar constantemente proponiendo mejoras para el Parque, ya que cuentan asesores para la mejora constante del Parque.

### 3. *¿Cuáles de los siguientes aspectos sirven de base en la organización para realizar la planeación?*

Los Objetivos, Metas y los resultados anteriores son la base para la planeación en los Parques Recreativos Privados.

### 4. *¿Para que periodos de tiempo se planea en la organización?*

Se planea anualmente especialmente en las áreas de mantenimiento y publicidad o proyectos de mejora para atraer al público con nuevas promociones.

### 5. *¿Cuáles son las actividades que planifica ejecutar rutinariamente?*

Son las actividades de mantenimiento, en donde se incluyen aseo, ornato, mantenimiento de piscinas, viveros, jardines, áreas de descanso, ya que estas se realizan diariamente y se cuenta con equipo de trabajadores especializados para cada área. En Termos Del Río existen trabajadores asignados a tareas específicas, mientras que en Atlantis el personal participa en diferentes actividades.

### 6. *¿Cuántos empleados trabajan en el parque?*

En Termos del Río trabajan 52 empleados fijos y durante temporadas altas y fines de Semana de gran demanda se contrata personal eventual. En Atlantis se tiene una nómina fija de 40 empleados.

### 7. *¿Existen programas de capacitación para los empleados del parque?*

Si cuentan con programas de capacitación en estos Parques Recreativos, especialmente las capacitaciones enfocadas a la atención al cliente las cuales generalmente son impartidas por INSAFORP, ISSS, y entidades privadas de consultaría.

### 8. *¿Existen metas, políticas y objetivos bien definidos en la organización o en cada unidad?*

En los Parques se cuentan con metas, políticas y objetivos bien definidos y son conocidos por todos los miembros de la organización.

9. ***¿Se encuentran descritas en algún documento?***

En los parques visitados no se cuentan con documentos administrativos en los cuales estén especificadas tanto políticas, normas, funciones o procedimientos.

10. ***¿Qué tipo de controles utilizan para medir el desempeño de sus empleados?***

La forma en que se llevan a cabo los controles en estos parques es por medio de reportes diarios en los cuales se especifican todas las actividades realizadas.

11. ***¿Qué medios utilizan en la organización para el manejo de la información?***

En ambos parques se maneja la información por medio de una red computarizada.

12. ***¿Qué medios de comunicación utilizan en la organización para mantener informado al personal?***

Entre los medios de comunicación que utilizan en los parques Privados están las reuniones periódicas, circulares, memorandums, los que permiten que todo el personal se encuentre informado.

## **Sección II: Prestación de Servicios**

13. ***¿A que áreas del parque se le dan mantenimiento y cada cuanto se realiza?***

A todas las áreas del Parque se les da un continuo mantenimiento, esto con el fin de mantener en óptimas condiciones la infraestructura y brindar un servicio de calidad.

14. ***¿Utilizan algún método para medir la satisfacción del usuario del servicio que proporciona el parque?***

En ambos parques se utiliza el método del buzón de sugerencias en los cuales se evalúa la satisfacción de los visitantes. Otro aspecto importante es que la mayoría de visitantes a estos Parques Recreativos privados son generalmente a nivel nacional reciben visitantes especialmente de zona oriental del país, específicamente de San Miguel, y a nivel internacional reciben visitantes de Guatemala, Costa Rica, Estados Unidos y de algunos países Europeos.

## **Sección III: Comercialización**

15. ***¿Qué tipo de publicidad utilizan?***

Entre los tipos de publicidad que utilizan en los Parques Privados están:

- Pancartas.
- Spot
- Anuncios de radio
- Anuncios de Televisión
- Vallas Publicitarias.
- Brochurs

16. *¿Cuáles son los horarios de atención al público?*

PARQUE RECREATIVO	HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO
Termos del Río	De 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
Atlantis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miércoles a viernes: De 9:00 a.m. a 5:00 p.m.</li><li>• Sábado y domingo: De 9:00 a.m. a 6:00 p.m.</li></ul>

**Tabla III.19** Horario de Atención al Público en los Parques Recreativos Privados.

## 2.2 CONCLUSIONES DE MERCADO COMPETIDOR.

- Una de las principales actividades que la Administración de los Parques Privados lleva cabo a lo largo del año y a la cual dedica mucho esfuerzo y recursos tanto humanos como financieros, es a la Publicidad de los Atractivos Turísticos de sus Parques, hecho que se refleja en las intensas campañas publicitarias que estos hacen en medios escritos, radiales y audiovisuales; además de utilizar otros medios como los mencionados en los resultados de la entrevista a Administradores.
- El personal que trabaja en los Parques Privados tanto a nivel administrativo u operativo, muestran un alto nivel de conocimientos en sus respectivas áreas de trabajo, ya que es un personal que es seleccionado de acuerdo a los conocimientos que poseen y a un riguroso proceso de selección; estos según lo manifestado por los entrevistados; lo que conlleva a que el personal pueda ser empleado en la ejecución de actividades especializadas y que se obtengan buenos resultados.

## 3. ESTRATEGIAS DE MERCADO.

- Ampliar la vigilancia en coordinación con la Policía Nacional Civil (PNC), en las zonas de menor circulación de personas para brindar seguridad dentro de las instalaciones.
- Incrementar el precio actual de ingreso a los parques recreativos, hasta un máximo de \$ 1.00.
- Diseñar combos de servicios para grupo familiares y/o amigos, a fin de incrementar las ventas en temporadas bajas.
- Contratación de agentes promotores del turismo interno, sobretodo hacia los parques recreativos nacionales, que visiten hoteles, instituciones educativas, asociaciones, empresas privadas, etc.

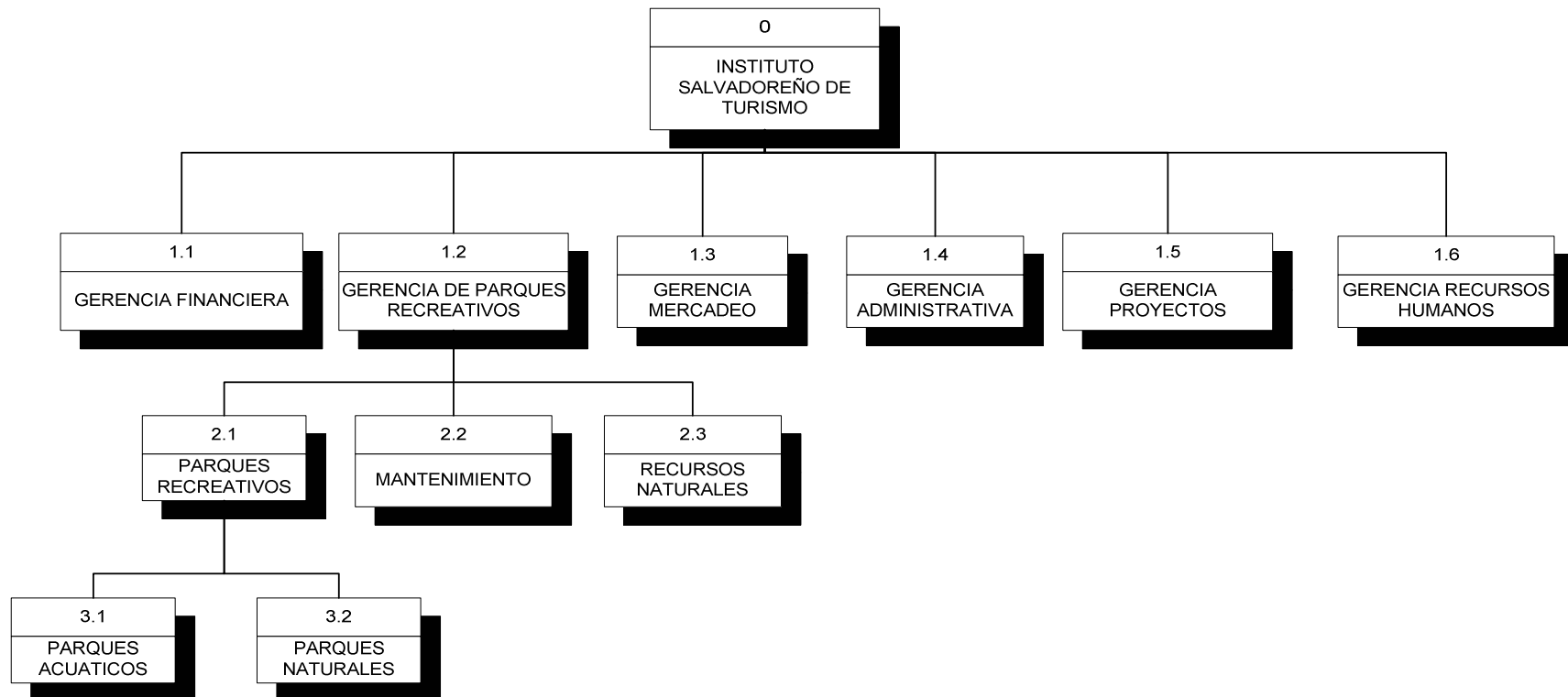
- Realizar eventos y efectuar propaganda no pagada en hojas volantes, perifoneo, vallas publicitarias, radio local, etc., para temporadas bajas mediante la gestión con la empresa privada y/o fundaciones sin fines de lucro.
- Gestionar con la empresa privada el financiamiento para la mejora de los parques y dar a cambio exclusividad de venta de los productos de la empresa dentro del parque.
- Mejorar el mantenimiento a los parques recreativos, especialmente en las áreas de aseo, jardinería y ornato, para que de esa manera aumente el atractivo de los parques y así la afluencia de visitantes.
- Mejorar la imagen que tienen los Parques Recreativos, a través de campañas publicitarias que den a conocer los servicios y comodidades que prestan a sus visitantes.
- Crear nuevos servicios sencillos dentro de cada parque, como el alquiler de hamacas y flotadores, para mejorar la satisfacción del cliente y con ellos mejorar las opiniones que los clientes actuales pueden dar a clientes potenciales.
- Mejorar algunos aspectos de la infraestructura actual de los parques y prestarles un mejor mantenimiento, como las canchas deportivas, los vestidores, y las cabañas.
- Incrementar la presencia de los parques del ISTU en los diferentes programas que promueven el turismo interno, gestionando la realización de reportajes de estos, ya que la televisión es el medio de comunicación más visto por la población.

## G. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL.

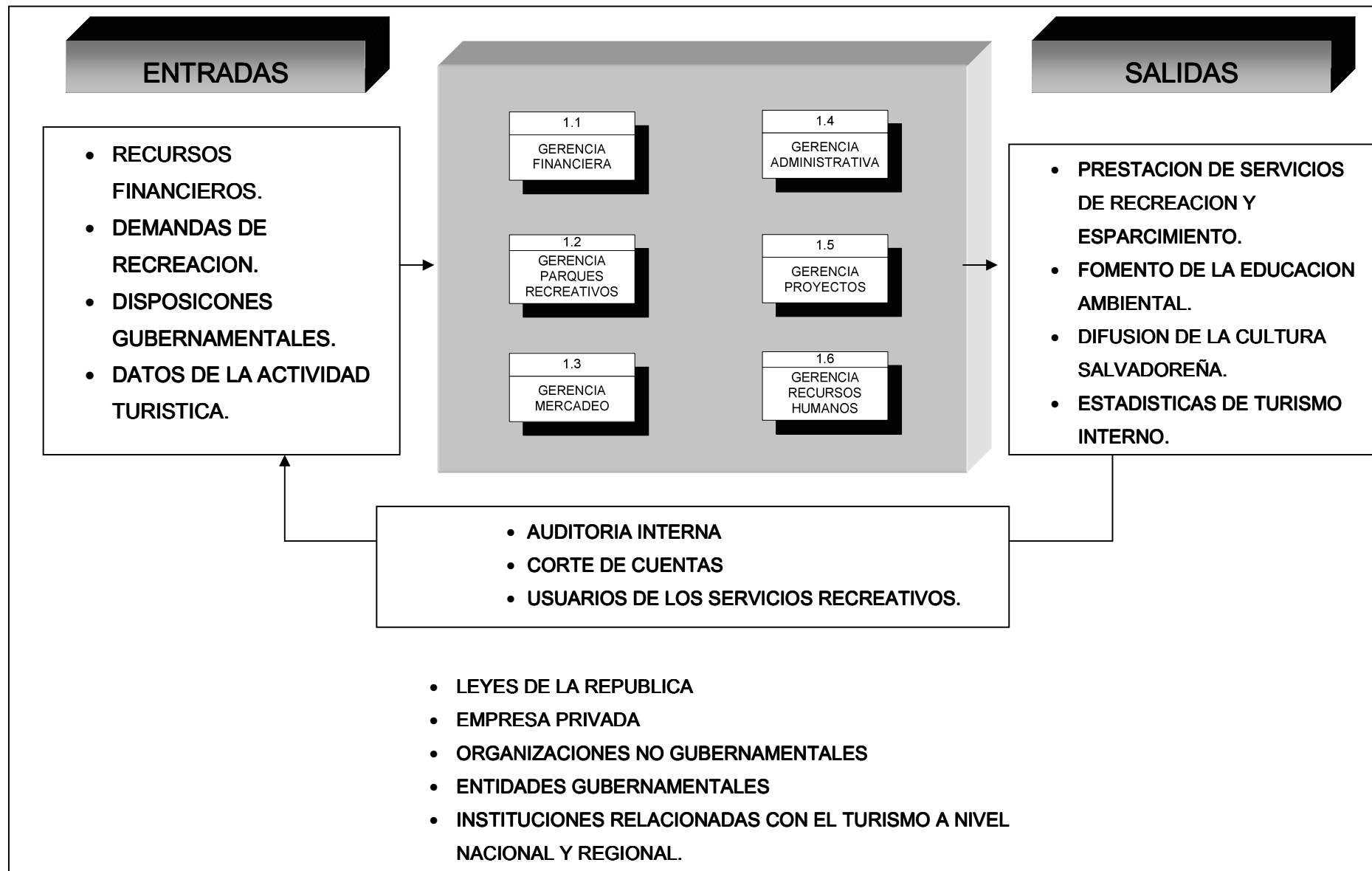
---

### 1. CONCEPTUALIZACION DEL SISTEMA.

De acuerdo con el enfoque de Sistemas, se presenta a continuación los distintos niveles del Sistema en Estudio. En el primer nivel se encuentra el Suprasistema que corresponde a El Instituto Salvadoreño de Turismo, se ha definido como Sistemas a las Gerencias de cada Unidad de la Institución, y en el nivel de Subsistema se encuentran los Parques Recreativos, los cuales a su vez se dividen en Acuáticos y Naturales.



## 2. SUPRASISTEMA INSTITUTO SALVDOREÑO DE TURISMO.



## ENTRADAS

### **RECURSOS FINANCIEROS.**

Los recursos económicos necesarios para realizar todas las actividades de la institución. Estos provienen de dos partes: una que son los que provienen del Presupuesto de la Nación, la parte correspondiente a turismo, los cuales son destinados para proyectos de inversión en los Parques Recreativos; los otros ingresos económicos que tiene el ISTU es lo que obtienen por ingreso del Público a los Parques Recreativos, el que se destina a cubrir las necesidades de administración, es decir, pago de planillas, vacaciones, etc.

### **DEMANDAS DE RECREACION SOCIAL.**

Se refiere a la población que visita los Parques Recreativos que demanda un lugar en el que pueda recrearse, en buenas condiciones y que el precio de ingreso este de acuerdo a las posibilidades económicas de la gran mayoría.

### **DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES.**

Debido a que la institución es parte de las entidades a cargo del Gobierno, esta sujeta a disposiciones en cuanto a leyes, cambios estructurales, etc., tal es el caso de la Creación del nuevo Ministerio de Turismo, del cual depende actualmente la institución, puesto que anteriormente dependía del Ministerio de Economía.

### **DATOS DE LA ACTIVIDAD TURISTICA.**

Esto se refiere a información turística necesaria, como estadística de ingreso de personas al país, rutas turísticas, pueblos coloniales, y los tipos de turismo existente, ya que los salvadoreños a quienes esta dirigido las actividades del ISTU, también visitan estos lugares, los cuales forman parte de la competencia de la institución. Esta información procede de entidades como la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Cámara Salvadoreña de Turismo, Gremiales de Empresas Turísticas, etc.

## SALIDAS

### **PRESTACION DE SERVICIOS DE RECREACION Y ESPARCIMIENTO A LA POBLACION.**

Esto se refiere a la razón de ser de la institución, la cual contempla la prestación de un servicio de sana diversión para la Familias salvadoreñas, en un ambiente en el que se pueda recrear y olvidarse de la rutina diaria. Los Parques Recreativos brindan al público atractivos como piscinas, toboganes, Juegos para niños, Restaurantes, canchas deportivas, etc., que se encuentran a disposición de los visitantes.

**FOMENTO DE LA EDUCACION AMBIENTAL.**

Esta forma parte de las actividades que realiza la institución sobre todo en los Parques Naturales, ya que en ellos se da a conocer aspectos sobre el ambiente, así como información acerca de la fauna y la flora existente en el lugar, y de cómo debemos estar comprometidos con la conservación del ecosistema. Esto se realiza por medio de recorridos específicos, en los cuales existen personas conocedoras del ambiente del lugar que dan a conocer a los visitantes información histórica y como se debe cuidar los recursos naturales.

**DIFUSION DE LA CULTURA SALVADOREÑA.**

Esto se realiza por medio de estatuas representativas de personajes autóctonos en algunos Parques Recreativos, además de eventos artísticos en los que se destacan la música, el teatro y artesanías de nuestro país, así como también se ofrece al público platos típicos de la cocina salvadoreña.

**ESTADISTICAS DE TURISMO INTERNO.**

Debido a que la institución es el ente rector del turismo nacional en el país, este es el encargado de publicar estadísticas de ingreso de visitantes a las instalaciones del Sistema Nacional de Parques Recreativos, en las que se especifica personas que pagan, los que son exonerados y los vehículos, esto para brindar un informe a las autoridades gubernamentales respectivas.

## AMBIENTE

**LEYES DE LA REPUBLICA.**

Se refiere a todas las Leyes de la Republica que controlan el accionar de la institución entre las que figuran Leyes laborales que se encuentran en el Código de Trabajo, Ley de Protección al Consumidor, Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo en la que se encuentran todos los estatutos de la institución.

**EMPRESA PRIVADA.**

La empresa privada se encuentra relacionada con la institución ya que brinda apoyo a actividades o eventos que esta realiza.

**ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.**

Debido a que estas administran reservas naturales que son competencia directa de los Parques Naturales que están a cargo del ISTU. Además de existir un convenio entre la Organización para Las Américas y la institución.

**ENTIDADES GUBERNAMENTALES.**

Estas son entidades que se encuentran relacionadas con la institución, ya sea brindando apoyo o controlando las actividades que realiza. Entre las instituciones de gobierno que se relacionan directamente con el ISTU son:

INSTITUCION	RELACION
POLICIA NACIONAL CIVIL	Colabora con la institución brindando seguridad a los usuarios de las instalaciones de los Parques Recreativos.
MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	Brinda apoyo a la institución por medio del mantenimiento de la red vial que conduce a los Parques Recreativos.
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	Este permite el ingreso de extranjeros al país, los cuales visitan los Parques Recreativos de la institución.
MINISTERIO DE GOBERNACION	Este controla los espectáculos públicos que se realizan en el país, y por ende los eventos que se realizan en los Parques Recreativos.
MINISTERIO DE ECONOMIA	Regula la actividad económica, entre ellas la actividad turística del país.
MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE	Este trabaja en coordinación con la institución para la administración de las Reservas Naturales.
MINISTERIO DE EDUCACION	Trabaja brindando apoyo a la institución en lo que respecta a la difusión de la cultura salvadoreña.
MINISTERIO DE SALUD	Es el ente regulador de los alimentos que se venden dentro de los Parques Recreativos, y de las actividades de saneamiento ambiental.
MINISTERIO DE HACIENDA	Este esta relacionado con la institución ya que es el encargado de la recolección de impuestos de las instituciones del país.
ASOCIACION NACIONAL DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS (ANDA).	Trabaja en coordinación con la institución ya que es el ente encargado de la administración de las fuentes acuíferas del país.

**Cuadro III.20.** Entidades Gubernamentales relacionadas con el Instituto Salvadoreño de Turismo.

**INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL TURISMO A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL.**

Estas brindan apoyo a la institución por medio de información turística tanto a nivel nacional como regional. En lo que se refiere a instituciones a nivel regional, brindan información acerca de proyectos y nuevos atractivos que se han implementado en esos lugares y que pueden ser viables implementar en el país.

**ALCALDIAS MUNICIPALE.**

La relación que estas tienen con la institución radica en que brindan apoyo o controlan las actividades del Parque Recreativo, que se encuentre en el territorio correspondiente a la municipalidad respectiva.

**MINISTERIO DE TURISMO.**

Actualmente funge como ente rector de la Industria Turística del país, del cual forma parte la institución y el que rige las actividades de esta.

## RETROALIMENTACION

**CORTE DE CUENTAS.**

Como ente auditor del presupuesto que se asigna a las diferentes entidades estatales, pide periódicamente informes de ingresos que se obtienen de lo Parques Recreativos que administra la institución.

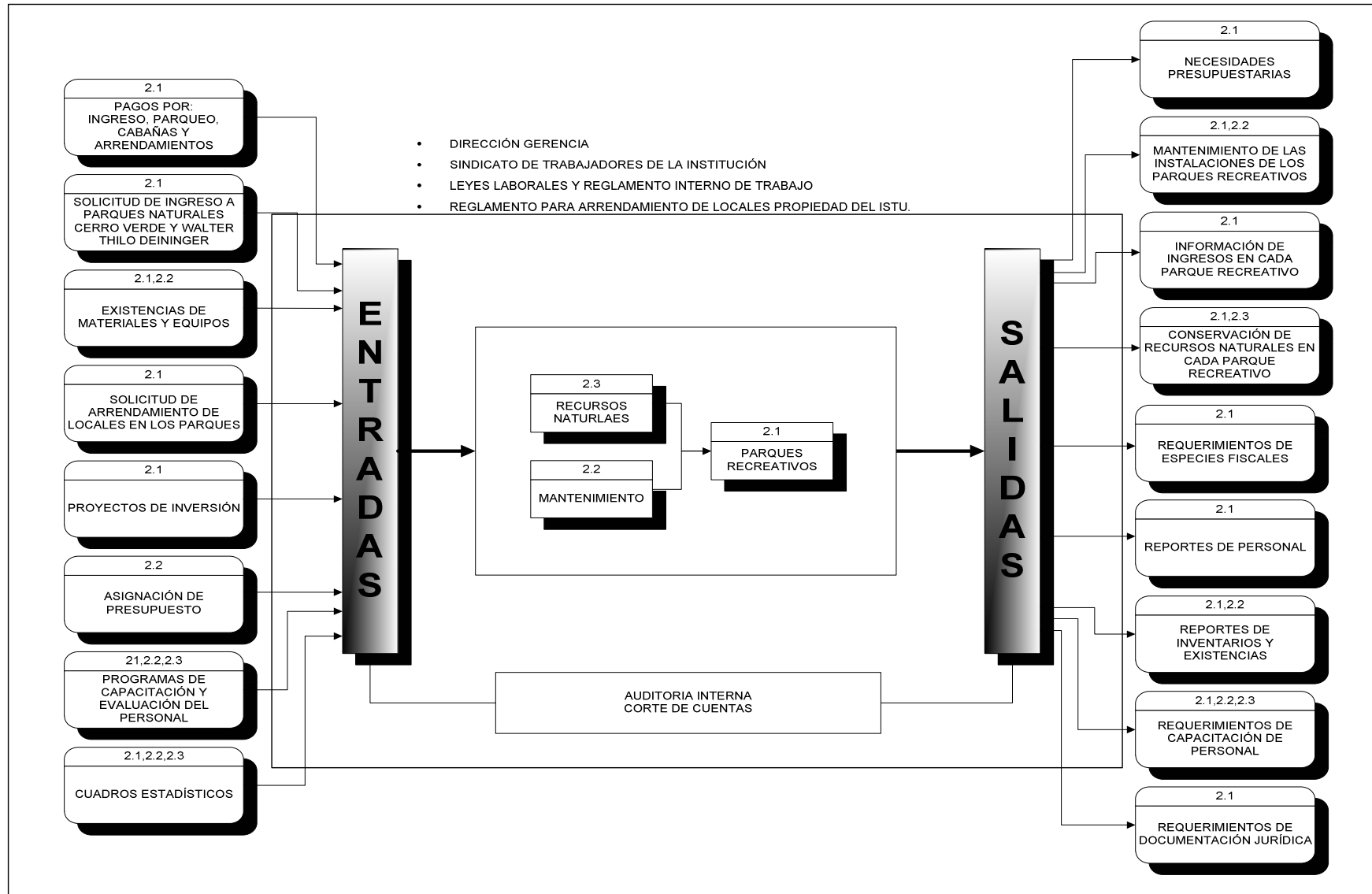
**AUDITORIA INTERNA.**

Se encarga de evaluar y supervisar la calidad de la ejecución en el desempeño de las actividades de la institución.

**USUARIOS DE LOS SERVICIOS RECREATIVOS.**

Estos se relacionan con la institución por medio de sugerencias acerca de mejoras de los Parques Recreativos, ya que son ellos los que hacen uso de las instalaciones de los Parques Recreativos, son los que tienen mayor contacto y por lo tanto aportan observaciones y evaluaciones acerca de la prestación del servicio.

### 3. SISTEMA GERENCIA DE PARQUES RECREATIVOS.



## ENTRADAS

### **PAGOS POR: INGRESO, PARQUEO, CABAÑAS Y ARRENDAMIENTOS.**

Estas representan el dinero que reciben los colectores en los parques, como tarifa de entrada (\$ 0.80), uso de los parqueos para vehículos (\$ 0.69) y uso de cabañas (\$ 4.00). Además del dinero recibido por el administrador de cada parque en concepto de pago por parte de las personas arrendatarias de los locales de comida y ventas varias que existen dentro de las instalaciones de cada parque recreativo.

### **SOLICITUD DE INGRESO A PARQUES NATURALES CERRO VERDE Y WALTER THILO DEININGE.**

Estas solicitudes son hechas por el público visitante de estos dos parques naturales, ya que al estar declaradas como reservas forestales, son áreas protegidas y son manejadas de una forma que no se altere el hábitat de las distintas especies de flora y fauna existentes en ellos. Esta solicitud se hace con el objetivo de controlar el número de visitantes diarios a estos parques, ya que en el Cerro Verde no se permiten más de 300 personas diarias y en el Parque Walter Deininger solamente 50 personas al día.

### **EXISTENCIAS DE MATERIALES Y EQUIPOS.**

Este es un reporte que envía la bodega central a cargo de la Gerencia Administrativa de la institución, a la gerencia de parques recreativos para que estos estén informados de las existencias y puedan aprobar las requisiciones de materiales que efectúan los administradores y bodegueros de los distintos parques.

### **SOLICITUD DE ARRENDAMIENTO DE LOCALES EN LOS PARQUES.**

Este es un documento que presentan las personas interesadas en arrendar un local dentro de las instalaciones de los parques, al gerente de parques recreativos, para que en un Comité de Adjudicaciones y Contrataciones (conformado por el Gerente de parques Recreativos, El Gerente Financiero y El Encargado del Departamento Jurídico) se decida si se le puede arrendar el local solicitado, si la persona cumple con lo especificado por el reglamento para arrendamiento de locales propiedad del Instituto Salvadoreño de Turismo, para posteriormente firmar el contrato respectivo.

### **PROYECTOS DE INVERSIÓN.**

Estos son los proyectos que ha formulado y gestionado el financiamiento la gerencia de proyectos, y que han sido aprobados por parte de la junta directiva del Instituto, y que ya en esta etapa están en la fase de ejecución por lo cual necesitan coordinarse con la gerencia de parques recreativos para la ejecución del mismo.

**ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO.**

La asignación de presupuesto no es la cantidad de efectivo que se le va a dar a la gerencia para gastar, sino la porción del presupuesto del Instituto que se aprueba para que la gerencia realice labores de mantenimiento en los distintos parques recreativos. Es decir la cantidad del presupuesto de la institución que se dedicará a compra de materiales y equipos para el mantenimiento de los parques.

**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL.**

Esta programación de capacitaciones es recibida de la Gerencia de Recursos Humanos, y responde a las necesidades detectadas por los supervisores de los parques y las evaluaciones realizadas por esta misma gerencia al personal de los parques recreativos. Entre las capacitaciones que se programan están Trabajo en Equipo y Atención al Cliente.

**CUADROS ESTADÍSTICOS.**

Estos son las estadísticas de visitantes generadas por la gerencia de mercadeo, y que sirven para organizar el trabajo y si es necesario transferir personal de forma temporal de un parque a otro por temporadas de mucha demanda en algunos parques.

## SALIDAS

**NECESIDADES PRESUPUESTARIA.**

Esto es el consolidado de todos los requerimientos de materiales y equipo que los parques hacen según su plan operativo, que comprende labores de mantenimiento y conservación. Esto es pasado a la Gerencia Financiera y a la UACI, para lograr la asignación presupuestaria de la Gerencia de Parques Recreativos.

**MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LOS PARQUES RECREATIVOS.**

Este es el resultado de los planes anuales de cada parque recreativo y del consolidado de todos ellos que conforma el plan anual operativo de la gerencia, y cuyo objetivo principal es conservar las instalaciones de los parques en buenas condiciones para brindar buena atención y recreación del público en general.

**INFORMACIÓN DE INGRESOS EN CADA PARQUE RECREATIVO.**

Este es el reporte que presenta la gerencia donde se presentan la cantidad de visitantes a cada parque, el número de personas que pagaron su ingreso, el número de parqueos vendidos y el número de cabañas utilizadas en el período de informe. Luego se da el control de remesas, donde se da cuenta por todo el dinero recolectado en cada parque.

**CONSERVACIÓN DE RECURSOS NATURALES EN CADA PARQUE RECREATIVO.**

Este es un trabajo que se hace en todos los parques recreativos, ya que todos tienen abundantes recursos naturales, esto se logra haciendo conciencia por parte del personal de servicio en cada parque que se cuiden las plantas, no se bote basura y cuidando los recursos hídricos con que cuenten, además en los parques naturales existen centros de interpretación ambiental o guías que explican a los visitantes el tipo de flora y fauna existente en el lugar y la importancia de cuidarlos.

**REQUERIMIENTOS DE ESPECIES FISCALES.**

Las especies fiscales son todos los boletos que se utilizan en los parques recreativos en el cobro de los ingresos a las personas, parqueos y cabañas, estas son manejadas por el administrador de cada parque, el cual los entrega a los colectores que se encargan directamente de hacer los cobros. A cada administrador se le provee de un número adecuado de boletos de las distintas denominaciones según las estadísticas de ingresos de años anteriores. Cuando la existencia de estos es baja, o se acerca un período vacacional para la población, el administrador hace una solicitud para que se le envíen más y poder hacer frente a la afluencia de visitantes. Esta solicitud es analizada y autorizada por el supervisor respectivo y el gerente de turicentros y parques para luego ser enviada a la tesorería de la institución.

**REPORTES DE PERSONAL.**

Aquí están contemplados todos los informes de asistencia, permisos y roles de trabajo del personal de los parques, estos son elaborados por los administradores y revisados por los supervisores, posteriormente estos son autorizados por el gerente de parques recreativos, para posteriormente ser entregados a la gerencia de Recursos Humanos.

**REPORTES DE INVENTARIOS Y EXISTENCIAS.**

Estos son elaborados por los bodegueros de cada uno de los parques recreativos, que llevan control de los insumos que hay en cada uno de ellos, y son enviados al gerente de parques recreativos, para posteriormente revisarlos y pasados a la gerencia administrativa.

**REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.**

Estas son determinadas por los supervisores de los parques recreativos, según su observación y evaluación del personal de los parques, este determina las necesidades y las envía al gerente de Parques Recreativos, que luego de hacer gestiones para buscar quien puede capacitar al personal informa de esto a la Gerencia de Recursos humanos para que se tenga en cuenta para el programa de capacitaciones, y se encargue de contratar a las personas que capacitarán al personal. Junto a esto la gerencia de Recursos Humanos realiza evaluaciones esporádicas del personal para verificar su desempeño y necesidades de capacitación.

**REQUERIMIENTOS DE DOCUMENTACIÓN JURÍDICA.**

Esto se refiere a la necesidad de firma de contratos con los arrendatarios, lo cual realiza el departamento jurídico, pero por ser la gerencia la encargada de recibir la documentación y control de los arrendatarios de todos los parques, son estos los que solicitan el apoyo al departamento jurídico para la firma y elaboración de los documentos respectivos.

## RETROALIMENTACIÓN

**AUDITORIA INTERNA.**

Esta es el control que hace la gerencia financiera a través de la unidad de auditoria interna, para comprobar si el manejo y control del dinero recaudado en concepto de entradas y arrendamientos en los parques y las especies fiscales esta siendo bien realizado.

**CORTE DE CUENTAS.**

Este es el ente regulador del aparato estatal, y realiza auditorias tanto de fondos, como de gestión en los distintos parques, al final de sus auditorias, emite una serie de observaciones y recomendaciones para realizar de mejor manera el trabajo.

## AMBIENTE

**DIRECCIÓN GERENCIA.**

El director gerente es el representante de la junta directiva de la institución, por lo que es el que se encarga de comunicar los lineamientos, proyectos y objetivos acordados por la junta, y de coordinar el trabajo de todas las gerencias para cumplir con los objetivos planteados para la institución.

☑ **EL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN.**

Existe dentro del instituto un bien organizado y fuerte sindicato, que ejerce presión sobre los cargos directivos para que concedan las demandas del personal. En este sentido el gerente de parques recreativos se encarga de negociar las demandas planteadas por ellas y lograr que la institución cumpla con su labor contando con la colaboración completa por parte de los trabajadores.

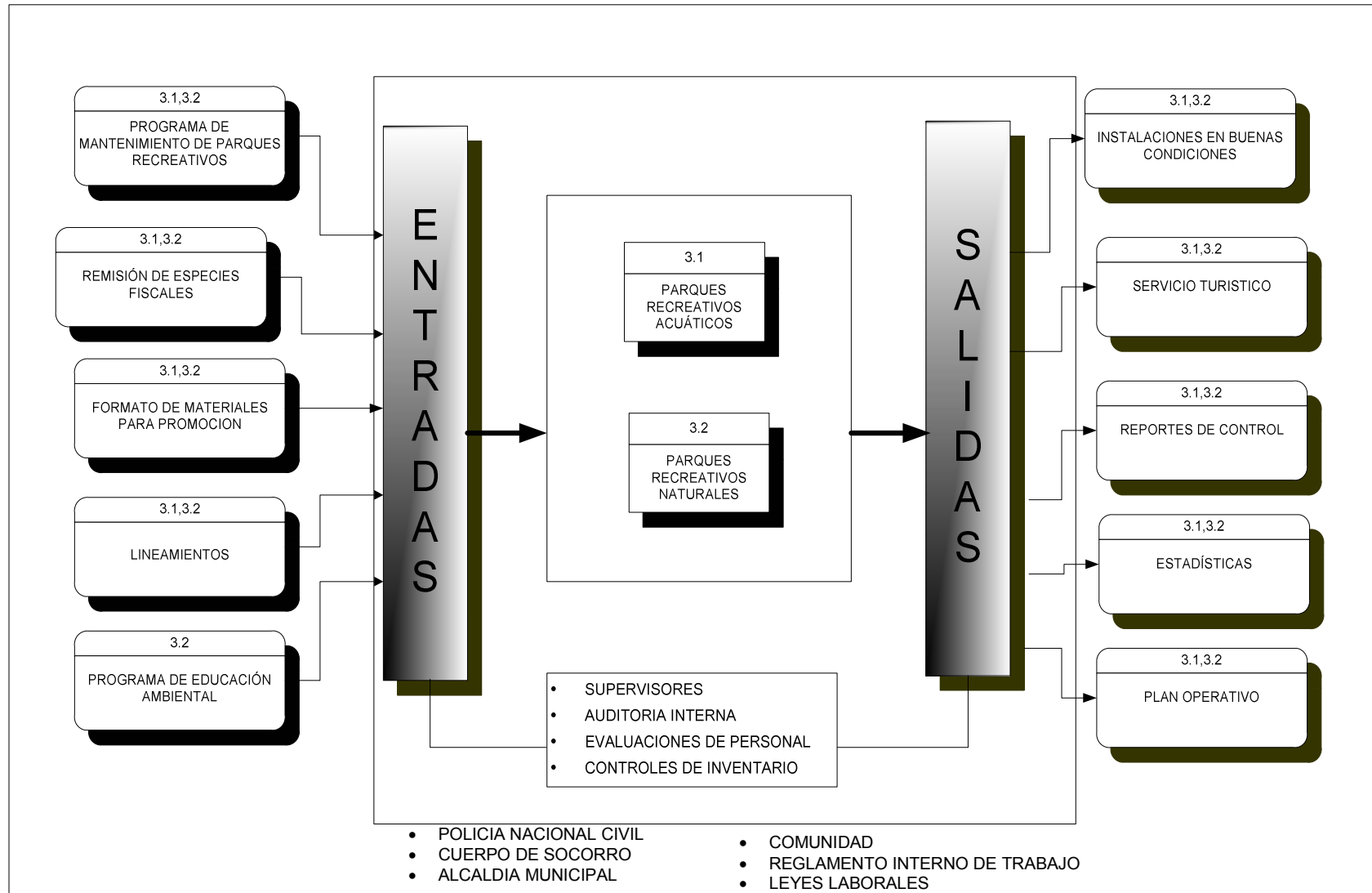
☑ **LEYES LABORALES Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.**

Como es en esta gerencia donde se concentra la mayor cantidad de personal del Instituto, es aquí donde se suscitan más problemas laborales con los empleados, razón por la cual se acude siempre a lo estipulado por las distintas legislaciones laborales como el Código de Trabajo, el reglamento de higiene y salud ocupacional, entre otras. Además de esto, la institución cuenta con un reglamento interno que contiene los lineamientos de comportamiento y conducta del personal de la institución, por lo que cuando alguien comente una falta, se ve sometido a las sanciones contempladas en estos documentos.

☑ **REGLAMENTO PARA ARRENDAMIENTO DE LOCALES PROPIEDAD DEL ISTU.**

Este reglamento indica los procedimientos, requisitos, obligaciones y derechos con que deben cumplir los arrendatarios de los locales propiedad del ISTU, y ya que existe gran cantidad de arrendatarios en los diferentes parques recreativos y la gerencia es la encargada de controlar y vigilar el funcionamiento de estos negocios, a través de los administradores y supervisores, esta es una herramienta muy importante que debe estar siempre presente en el desarrollo de las labores de la gerencia.

#### 4. SUBSISTEMA PARQUES RECREATIVOS.



## ENTRADAS

### **PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE PARQUES.**

Este se refiere al programa de mantenimiento anual en el que participa el Jefe de la Sección de mantenimiento y Supervisores, el cual sirve de base para que los administradores realicen su trabajo. Además de incluir el presupuesto para mantenimiento anual en los Parques Recreativos.

### **CAPACITACIONES DEL PERSONAL.**

Se refiere a las necesidades de Capacitación de personal que labora en los Parques Recreativos, y se encarga de realizar esta Gestión el Gerente de Turicentros y Parques en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos, quienes se encargan de conseguir los recursos económicos, humanos y materiales para la realización de la Capacitación dirigida a mejorar el desempeño de las labores del personal en cada Parque Recreativo.

### **REMISION DE ESPECIES FISCALES.**

Esta consiste en la entrega de especies fiscales a los Administradores de los Parques Recreativos, para que programen las ventas diarias y lleven el control de dinero que ingresa al lugar. La cantidad de especies fiscales destinada para cada Parque Recreativo es enviada por la Sección de Tesorería y autorizada por el Gerente de Turicentros y Parques, el cual esta encargado de evaluar el trabajo que los Administradores realizan, en cuanto al manejo de especies fiscales.

### **MATERIALES DE PUBLICIDAD.**

Los materiales utilizados para la publicidad en los Parques Recreativos son enviados por la Gerencia de Mercadeo a cada uno de los administradores de los Parques. Estos materiales consisten en posters, afiches, y folletos con información acerca de los atractivos que brindan los Parques Recreativos Nacionales, para que de esta forma dar a conocer al público.

### **LINEAMIENTOS.**

Se refiere a las instrucciones o sugerencias emitidas por el Gerente de Turicentros y Parques, de manera que los Administradores de los Parques Recreativos puedan trabajar orientados a alcanzar cumplimiento de objetivos y metas de la Gerencia de Turicentros y Parques y como consecuencia al cumplimiento de la razón de ser de la institución.

**PROGRAMA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL.**

Este Programa es realizado por la Sección de Recursos Naturales, quien se encarga de formular las actividades a realizar para brindar información acerca de la Flora y la Fauna existente en los parques Naturales y la forma en como se debe conservar. Este Programa es enviado a los Administradores, Guardaparques y Guías turísticos para que ellos sean los encargados de transmitir los conocimientos a la población por medio de exposiciones verbales en los recorridos que realizan los visitantes dentro de cada Parque.

## SALIDAS

**INSTALACIONES EN BUENAS CONDICIONES.**

El personal que labora en los parques Recreativos, específicamente los encargados de mantenimiento deben proporcionar a los visitantes un Parque en buenas condiciones de aseo, ornato y de infraestructura, de manera que los usuarios se sientan satisfechos de su estadía en el Parque Recreativo.

**SERVICIO TURÍSTICO.**

El personal que labora en los Parques Recreativo son los que tienen contacto directo con los clientes, es decir los usuarios del servicio, y los encargados de proporcionarles las condiciones optimas para el descanso, recreación y esparcimiento, ya que se brinda la atención al publico desde que ingresan al Parque Recreativo, velan por brindar una estadía segura y agradable, hasta que el usuario sale de las instalaciones.

**REPORTES DE CONTROL.**

Esto se refiere a cada uno de los formatos de control que los administradores llevan para el manejo de los Parques Recreativos y que son enviados al Gerente de Turicentros y Parques, quien se encarga de evaluar estos informes. Entre estos reportes se encuentran: Control de especies fiscales, Reportes de ingreso de dinero a los Parques, Reportes de ingreso de personas, Control de Remesas al Banco, Reportes de Personal y Reportes de emisión de facturas.

**ESTADÍSTICAS.**

Los Administradores de los Parques Recreativos realizan estadísticas de ingreso de personas, en estas detallan porcentajes de personas que pagan por ingreso, personas exoneradas de pago, vehículos, y en algunos Parques se lleva además el registro de porcentajes de cuantas personas nacionales y extranjeras ingresan.

**PLAN OPERATIVO.**

Este es realizado por los Administradores de cada Parque Recreativo anualmente y se evalúa su ejecución semanalmente mediante la entrega de un mensual al Gerente de Turicentros y Parques. Este Plan operativo anual consiste en la descripción de actividades que se llevaran a cabo durante el año y quien será el responsable de su ejecución. En cuanto al Plan de trabajo mensual en este se detalla las actividades, el porcentaje de avance y las observaciones respectivas.

## AMBIENTE

**POLICIA NACIONAL CIVIL.**

La división de Turismo de la Policía Nacional Civil se encarga de brindar seguridad en los parques Recreativos cuando estos lo solicitan, además de que realizan recorridos por las instalaciones y los alrededores de cada Parque. Por otra parte la PNC cuenta con un Plan de Seguridad para temporadas altas en los que se delega personal para brindar seguridad especialmente en los lugares turísticos de mayor afluencia de personas, entre los que se encuentra el Sistema Nacional de Parques Recreativos.

**CUERPO DE SOCORRO.**

Estos brindan asistencia médica cuando se presenta una emergencia en determinado Parque Recreativo, esto se realiza por medio de una solicitud por parte del administrador a esta entidad.

**ALCALDÍA MUNICIPAL.**

Esta entidad trabaja en coordinación con los Parques para el desarrollo de la comunidad, especialmente para el periodo en que se realizan Fiestas Patronales.

**MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

Estos brindan apoyo a los Parques Recreativos en forma de publicidad, ya que por medio de reportajes televisivos, comerciales en radios locales, y periódicos se da a conocer los atractivos que ofrecen cada uno de estos.

**COMUNIDAD.**

Existe una relación directa con las comunidades de los alrededores del Parque Recreativos, ya que estas personas son las que solicitan el arrendamiento de locales en el Parque Recreativo para comercializar sus productos. Además de mantener una armonía entre el Parque y la comunidad para que se pueda lograr una conservación de los recursos naturales y de infraestructura con que cuenta el parque, ya que al involucrar a la comunidad en forma activa, estos estarán comprometidos a no estropear las instalaciones.

**LEYES LABORALES Y REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.**

Las personas que laboran dentro de los Parques Recreativos tienen leyes bajo las cuales ejecutan su trabajo. Entre estas leyes están: Código de Trabajo, el Reglamento de Higiene y seguridad Ocupacional, etc. y en cuanto al Reglamento interno de Trabajo en este están contempladas todas las normas y sanciones por incumplimiento de estas, para los trabajadores de los Parques Recreativos.

## RETROALIMENTACIÓN

**SUPERVISORES.**

Estos forman parte de la Gerencia de Turicentros y Parques, y son los encargados de controlar directamente las actividades de administración de los Parques Recreativos, y evaluarlos constantemente así como también el realizar gestiones con el Gerente de Turicentros y Parques, para solventar necesidades existentes en los Parques Recreativos.

**AUDITORIA INTERNA.**

Esta se encarga de controlar los ingresos económicos de los Parques Recreativos.

**EVALUACIONES DEL PERSONAL.**

La Gerencia de Recursos Humanos se encarga de realizar evaluaciones del desempeño del personal que labora en los Parques Recreativos.

**CONTROLES DE INVENTARIO.**

Estos son realizados por el bodeguero de cada Parque Recreativo, ya que este es el encargado de establecer existencias de materiales y equipo para el desarrollo de las actividades.

**CAPITULO:**

**IV**

**DIAGNOSTICO**

## A. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Análisis de la Situación Actual de la Gestión del Instituto Salvadoreño de Turismo será realizado por medio de las Técnicas Síntoma – Causa – Efecto y el Diagrama Causa – Efecto (ISHIKAWA), que se desarrolla a continuación.

### 1. SINTOMA – CAUSA – EFECTO.

A continuación se presenta el diagnóstico de la Situación Actual, este se realizó por medio de las técnicas Síntoma-Causa- Efecto, Diagrama de Ishikawa y la Evaluación por puntos, las cuales conllevaran a la definición y priorización de los principales problemas detectados.

SINTOMA	CAUSA	EFECTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inconformidad laboral.</li> <li>Conflictos laborales.</li> <li>Falta de colaboración de parte del personal en el desarrollo de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de reducción de personal en el estado.</li> <li>Reasignación informal de tareas.</li> <li>Mala organización de los equipos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento parcial de las actividades programadas.</li> <li>Desigualdad de cargas de trabajo en algunos puestos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Traslado de personal involucrado en actos de indisciplina y/o bajo rendimiento laboral.</li> <li>Falta de personal idóneo en los puestos de dirección de los parques recreativos.</li> <li>Falta de motivación y actitud conformista del personal que labora en los parques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de formación académica adecuada del personal de acuerdo al puesto que desempeña.</li> <li>Falta de presupuesto en el rubro de contratación de personal.</li> <li>Inadecuado Proceso de selección del personal.</li> <li>Actitud protectora del sindicato.</li> <li>Falta de Programas Continuos de Capacitación Para el Personal de los Parques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obsolescencia en la gestión administrativa de los parques.</li> <li>Ineficiencia en la administración de los parques.</li> <li>Falta de elaboración de propuestas alternas para la solución de problemas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento del plan de mercadeo de los parques por el personal de la Institución.</li> <li>Falta de participación de los administradores en la elaboración de planes que involucran aspectos de su gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mala comunicación dentro de la Institución.</li> <li>Mala percepción del trabajo que realizan los administradores por parte de los mandos medios de la Institución.</li> <li>Inadecuado proceso de planeación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se alcanzan los resultados esperados.</li> <li>Falta de apoyo y contribución por parte de los administradores en el desarrollo y ejecución del plan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de la población de falta de inversión para la mejora de los parques.</li> <li>Dificultades en la elaboración, desarrollo y ejecución de planes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de agilidad en la aprobación del presupuesto general de la nación.</li> <li>Falta de apoyo por parte de los gobiernos anteriores al sector turismo.</li> <li>Falta de un presupuesto adecuado para el Instituto.</li> <li>Bajo margen en la generación de recursos económicos por parte de la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retrasos en la ejecución de las actividades programadas.</li> <li>Retrasos en la entrega de materiales, equipos de trabajo.</li> <li>Retraso en el desarrollo de Proyectos de inversión que mejoren el atractivo de los parques.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala percepción de los parques por parte de la población en cuanto aseo, ornato, mantenimiento.</li> <li>• Falta de nuevos atractivos turísticos en los parques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipo y herramientas para realizar las actividades programadas en los parques.</li> <li>• Falta de búsqueda de alternativas de financiamiento para llevar a cabo proyectos de inversión en los parques.</li> <li>• Criterios de asignación de proyectos de inversión, en los distintos parques.</li> <li>• Falta de un adecuado mantenimiento de los parques.</li> <li>• Falta de seguridad en los Parques.</li> <li>• Falta de programas de recreación que mejore la satisfacción de los visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconformidad de los visitantes con las instalaciones y los servicios que se ofrecen en los parques recreativos.</li> <li>• Desigualdad en las condiciones de infraestructura de los parques.</li> <li>• Pérdida del interés de la población hacia los parques del ISTU.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de los atractivos de los parques privados con los del ISTU.</li> <li>• Expectativas por parte de la población sobre la creación de promociones que incentiven la visita a los parques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de promoción adecuada de los parques.</li> <li>• Apertura de modernos parques acuáticos privados.</li> <li>• Lanzamiento de agresivas campañas publicitarias por parte de los parques privados y los países vecinos.</li> <li>• Falta de una política de incentivos que busque atraer mayor cantidad de visitantes a través de una mejor satisfacción al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la población de los recursos y atractivos con los que cuenta cada parque.</li> <li>• Disminución del ingreso de personas a los distintos parques recreativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala imagen a nivel internacional de la región Centroamericana.</li> <li>• Crecimiento desordenado de las zonas turísticas de la región.</li> <li>• Poca mano de obra calificada para laborar en el sector turismo en la región centroamericana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de Inseguridad en la región centroamericana.</li> <li>• Falta de apoyo gubernamental.</li> <li>• Difusión constante de los problemas sociales de la región por parte de los medios de comunicación.</li> <li>• Falta de planeación y desarrollo en las áreas consideradas turísticas.</li> <li>• Falta de centros de capacitación de mano de obra para el sector turismo en los países de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en la afluencia de turistas a Centroamérica.</li> <li>• Pérdida de motivación para visitar la región.</li> <li>• Difusión de un mal concepto de los visitantes a turista potenciales.</li> </ul>

**Cuadro IV.1** *Sintoma – Causa – Efecto.*

## 2. DIAGRAMA CAUSA- EFECTO (ISHIKAWA).

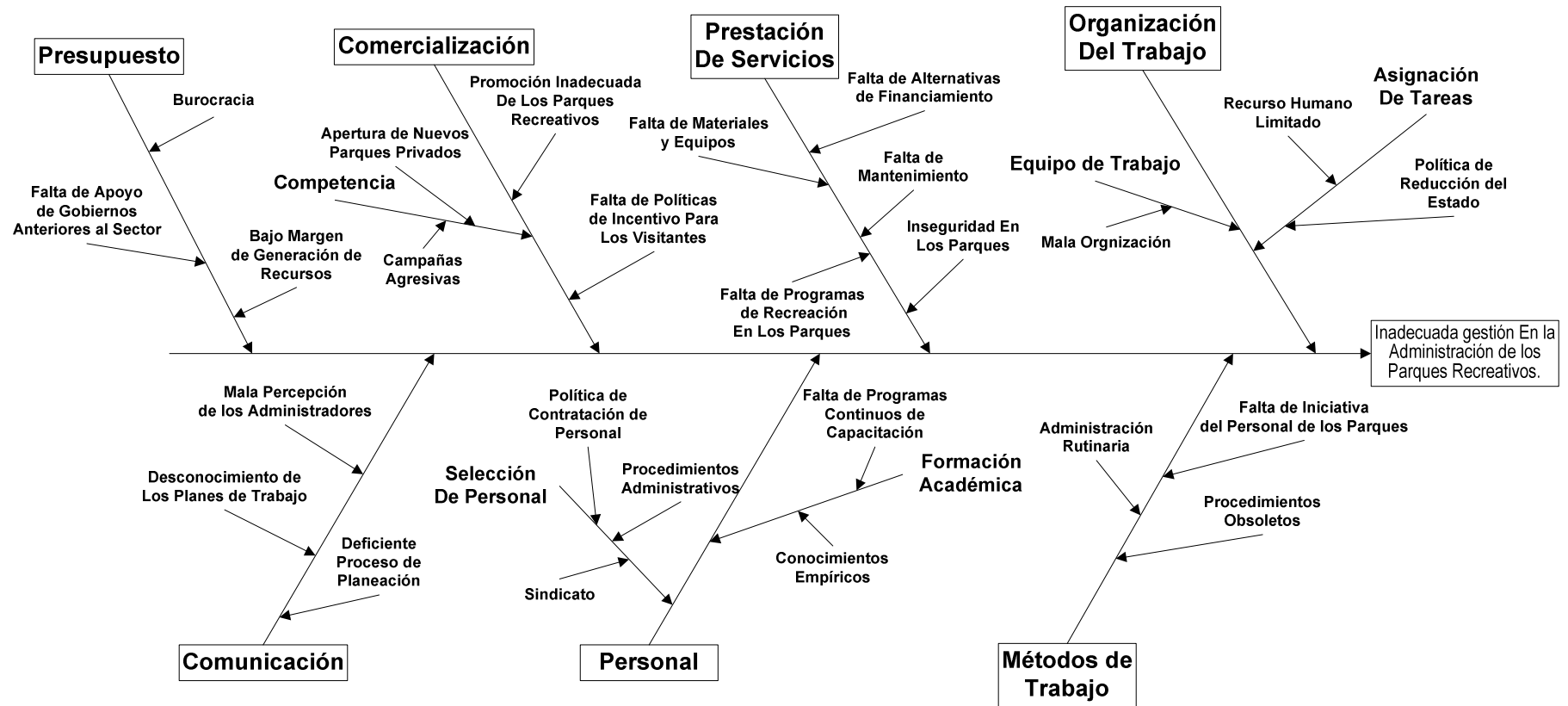


Figura IV.1 Diagrama Causa – Efecto.

### 3. DEFINICIÓN DE PROBLEMAS.

Con el objetivo de identificar y formular los problemas que contribuyen a la inadecuada administración de los Parques Recreativos, se utilizó las técnicas de: Síntoma-Causa-Efecto y el Diagrama de Ishikawa (Conocido también como Espina de Pescado o Diagrama Causa-Efecto).

La técnica Síntoma-Causa-Efecto, permitió determinar las causas principales de los problemas, los efectos que estos producen y la manera en que se manifiestan por medio de identificar sus síntomas, sin embargo esta técnica no permite la formulación de los problemas de una manera específica por lo tanto se hizo necesario usar el Diagrama de Ishikawa.

El aporte que la técnica Síntoma-Causa-Efecto da a la construcción del Diagrama de Ishikawa es la identificación de las causas de los problemas; ya que en esta última, el problema en sí, se indica en el lado derecho del diagrama. Las varias causas potenciales del problema se presentan a lo largo de la columna dorsal del diagrama, de tal manera de agruparlas o estratificarlas de acuerdo a sus similitudes en ramas y subramas. En el caso del presente diagnóstico, las causas potenciales de los problemas en la administración de los Parques se agruparon de la siguiente manera: Presupuesto, Comercialización, Prestación de Servicios, Organización del Trabajo, Comunicación, Personal y Métodos de Trabajo. Cada uno de estas causas principales se desglosa en causas más detalladas, dando lugar a más huesos en el pescado. Por ejemplo la causa "Personal" se descompone en dos ramas que son Selección de Personal y Formación Académica y estas a su vez se dividen en subramas siendo algunas de sus causas Política de Contratación de personal y Conocimientos empíricos respectivamente.

Por lo tanto a continuación se presenta un listado de los problemas identificados, en la cual se hace una breve descripción de ellos para especificar el origen de estos.

a. **EXISTENCIA DE PERSONAL QUE NO REÚNE LAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO AL QUE HA SIDO ASIGNADO.**

De acuerdo a la investigación realizada en cada una de las gerencias de la Institución, se logró determinar que dentro de estas, labora personal que no es el idóneo para desempeñar las labores de su puesto de trabajo; esto se aplica tanto a personal que labora en las oficinas centrales así como el que trabaja en cada uno de los Parques. Este personal en general cuenta con muchos años de servicio a la Institución, por lo que en muchas ocasiones han ido ascendiendo hasta llegar a ocupar el cargo que actualmente desempeñan. Ya que por lo general no se contrata de acuerdo a un perfil establecido, debido a que este no existe, sino que se evalúa según la experiencia que el personal ha adquirido dentro del ISTU, por lo que en la

mayoría de casos estas personas no cuentan con un nivel académico adecuado que les permita mejorar los resultados que se esperan de sus labores.

**b. DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE LOS PARQUES RECREATIVOS.**

La forma en que actualmente el ISTU maneja los Parques Recreativos no le ha permitido avanzar sustancialmente en el esfuerzo de prestar un servicio eficiente y de alta calidad a los visitantes de los parques. La forma en que tradicionalmente han venido funcionando dificulta la posibilidad de volverlos competitivos; pues la institución ejecuta una administración donde existe una falta de coordinación entre las gerencias y en la que no se implementan nuevos y modernos métodos de trabajo que contribuyan a mejorar los resultados de su gestión; aunado a esto la percepción de los usuarios es que los Parques han perdido atractivo turístico, falta modernizarlos, algunos de ellos se perciben inseguros, falta de un mantenimiento adecuado de su infraestructura; así como la ejecución de proyectos que creen nuevos y mejores servicios para la satisfacción del cliente.

**c. CRECIMIENTO DE LA OFERTA TURÍSTICA EN EL PAÍS.**

La escasa promoción que la Institución lleva a cabo acerca de los servicios y atractivos, existentes en los Parques Recreativos, sumado a la agresiva campaña publicitaria que la competencia local y regional realiza en el país; provoca que los usuarios comparen las diferentes ofertas turísticas, exigiendo de los parques del ISTU una infraestructura moderna y un mejor mantenimiento de las Instalaciones. El no cumplimiento de estas expectativas se refleje en una disminución en la afluencia de visitantes.

**d. INSUFICIENTES ESFUERZOS EN LA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.**

La falta de recursos económicos es otro problema de gran importancia, ya que debido al subsidio que el gobierno brinda a la población el precio de ingreso es mucho menor al costo de brindar el servicio en los Parques Recreativos, aunado a esto la mayor parte de los ingresos percibidos por la Institución ya sean de origen gubernamental o los generados por ella misma; son destinados a pago de gastos corrientes, quedando corto el presupuesto asignado al mantenimiento de los Parques, por lo tanto debido a que las necesidades son mayores a las que se pueden cubrir con el presupuesto y sumado a esto los atrasos en la aprobación de este por parte de la Asamblea Legislativa, los parques se ven limitados en cuanto a un mantenimiento adecuado de las instalaciones, así como también en mejorar la realización de las actividades dentro de este. Por otra parte existen limitaciones en la ejecución de proyectos de inversión para la mejora de la infraestructura y atractivos en los parques, ya que; aunque se generan muchas ideas con este fin (por parte de la gerencia dedicada a esta labor), la limitante principal es conseguir financiamiento para estos, teniendo para ellos las opciones de gestionar directamente con el

Ministerio de Hacienda o buscar fuentes alternativas de financiamiento no gubernamental. Además debido a la escasez de recursos, al momento de definir que proyectos se realizaran se toman criterios de acuerdo a variables como: Beneficios económicos que brinda el parque, cantidad de personas que lo visitan, tamaño, necesidades, etc., esto con el fin de priorizar aquellas inversiones que proporcionen mayor beneficio a la Institución, razón por la cual muchos proyectos se quedan sin ejecutarse.

## **B. PRIORIZACION DE PROBLEMAS.**

---

La técnica utilizada para la priorización de problemas es el método de evaluación por puntos, que se detalla a continuación.

### **☑ METODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS.**

Este método analítico, se caracteriza por estudiar cada una de las opciones, estableciendo los factores y grados que permitan ordenar y diferenciar la importancia relativa de cada una de ellas.

El método de evaluación por puntos es una técnica a través de la cual se asignan ciertas cantidades de valor llamadas puntos (peso) a cada uno de los criterios de las opciones designadas.

Dentro de este sistema se compara como los problemas identificados cumplen cada uno de los criterios establecidos, asignando una calificación a cada uno de ellos en la medida que estos los satisfagan.

### **a. APLICACIÓN DEL MÉTODO EVALUACIÓN POR PUNTOS A LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.**

Tomando en consideración lo descrito anteriormente, procedemos a desarrollar el método de evaluación por puntos a los diferentes problemas identificados. Estos son:

- Existencia de Personal que no reúne las características requeridas para el puesto de trabajo al que ha sido asignado.
- Deficiente administración de los parques recreativos.
- Crecimiento de la Oferta Turística En El País.
- Insuficientes esfuerzos en la búsqueda de Alternativas de Financiamiento.

b. FIJACIÓN DE LOS CRITERIOS Y PUNTUACIÓN.

El establecimiento de los factores y criterios en la evaluación de los problemas es una de las etapas más importantes, por cuanto estos constituyen la base objetiva con la cual se comparan los problemas, ya que representan las características fundamentales de los mismos.

- **Puntuación:** Para evaluar los problemas según los criterios establecidos a continuación, se establecerá un rango de puntuación entre 1 y 10; siendo la mayor calificación la puntuación de 10, asignándola al problema que mejor cumpla el criterio evaluado.
- **Definición De Criterios:** Los criterios definidos a continuación, fueron seleccionados de acuerdo al consenso que se llevo a cabo entre los investigadores, basándose en dar solución a la mayor cantidad de problemas, enfocarse en problemas que tenga una posibilidad real de solución, y tomando en cuenta la situación actual de la Institución. Estos son:
  - ✓ Alcance.
  - ✓ Viabilidad de solucionar la problemática.
  - ✓ Prioridad de la Institución.
  - ✓ Tiempo de realización del estudio.

**ALCANCE.**

Este se refiere al número de elementos que el problema involucra y como estos afectan el óptimo funcionamiento de la Institución; entendiéndose como elementos personal, visitantes, infraestructura, políticas institucionales, etc.

**VIABILIDAD DE SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA.**

Este criterio permitirá evaluar los problemas de acuerdo a la posibilidad real que estos tengan de ser solucionados, considerando los recursos técnicos, financieros, humanos, infraestructura, etc. con que cuenta la Institución.

**PRIORIDAD DE LA INSTITUCIÓN.**

Este criterio se enfoca en las necesidades prioritarias que se identificaron en la investigación realizada en las diferentes áreas de la Institución.

**TIEMPO DE REALIZACION DEL ESTUDIO.**

Este criterio refleja la necesidad de obtener resultados a corto plazo, ya que con la creación del Ministerio de Turismo en el país, se ha dado un nuevo impulso a la Institución, por lo que ésta se encuentra en un proceso de mejora en su funcionamiento.

### **c. PONDERACION DE CRITERIOS.**

La ponderación de cada criterio ha sido definida de acuerdo, a las siguientes conclusiones:

El criterio que se considero mas importante fue la viabilidad de solucionar la problemática, ya que se debe considerar que no se puede resolver problemas que estén fuera del alcance del equipo de trabajo y de la Institución, debido a esto se le dará el mayor peso de la ponderación, asignándole un 35%.

En segundo lugar se ubica el alcance, ya que se debe dar solución a los problemas que afectan de mayor forma a la Institución y que al resolverlos contribuirán significativamente a la mejora de la situación actual. Por lo tanto se le dará una ponderación del 30%.

En tercer lugar se encuentra el criterio de tiempo de realización del estudio, la importancia de este radica en que, además de que el problema pueda ser viable de darle solución, es necesario poder obtener resultados a corto plazo, debido a los esfuerzos de mejora que experimenta la Institución con la creación del Ministerio de Turismo. Por lo tanto a este criterio se le asigno una ponderación del 20%.

EL criterio de priorización de la Institución es importante de tomar en cuenta, debido a que ésta tiene identificadas un gran numero de necesidades , sin embargo debido a la magnitud y a la cantidad de estas no se puede dar solución a todas ellas. Por lo tanto se da una ponderación de 15%.

#### **RESUMEN DE PESO (%) POR CRITERIO.**

<b>CRITERIOS</b>	<b>PESO (%)</b>
Alcance	30
Viabilidad de solucionar la problemática	35
Prioridad de la Institución	15
Tiempo de realización del Estudio	20

**Cuadro IV.2.** *Asignación de Pesos a Criterios.*

### **d. PROCEDIMIENTO UTILIZADO EN LA PRIORIZACION DE PROBLEMAS.**

La metodología a seguir para establecer la priorización de los problemas fue la siguiente:

Cada problema se compara con cada uno de los criterios para determinar el grado de importancia y la ponderación en puntos que corresponde a cada uno de ellos, luego que se han evaluado todos los criterios se procede a sumar el numero de puntos que corresponde a cada problema. Este procedimiento se sigue en forma similar hasta evaluar todos los problemas.

A continuación se analiza el puntaje obtenido por cada uno de los problemas y se ordena de acuerdo con el mayor número de puntos obtenidos por cada uno de ellos.

PROBLEMA	ALCANCE		VIABILIDAD DE SOLUCIÓN		PRIORIDAD DEL ISTU		TIEMPO DE REALIZACIÓN		PONDERACIÓN FINAL
	Puntuación	Ponderación (30%)	Puntuación	Ponderación (35%)	Puntuación	Ponderación (15%)	Puntuación	Ponderación (20%)	
Existencia de Personal que no reúne las características requeridas para el puesto de trabajo al que ha sido asignado.	7	2.10	6	2.10	6	0.90	5	1.00	6.10
Deficiente administración de los parques recreativos.	9	2.70	8	2.80	9	1.35	7	1.40	8.25
Crecimiento de la Oferta Turística En El País.	7	2.10	7	2.45	8	1.20	7	1.40	7.15
Insuficientes esfuerzos En la Búsqueda de Alternativas de Financiamiento.	9	2.70	7	2.45	9	1.35	6	1.20	7.70

**Cuadro IV.3.** Evaluación de los Problemas.

Ordenamiento De Los Problemas según los puntos obtenidos:

Problema	Ponderación Final
Deficiente administración de los parques recreativos.	8.25
Insuficientes esfuerzos En la Búsqueda de Alternativas de Financiamiento.	7.70
Crecimiento de la Oferta Turística En El País.	7.15
Existencia de Personal que no reúne las características requeridas para el puesto de trabajo al que ha sido asignado.	6.10

Tabla IV.4. Jerarquización de los Problemas identificados.

## C. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

---

De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de priorización de problemas se enfocaran los esfuerzos en dar solución a aquellos problemas que obtuvieron una puntuación mayor o igual que ocho, por lo tanto la problemática a resolver es:

- **Deficiencia en la gestión que realiza el Instituto Salvadoreño de Turismo en la administración de los parques recreativos.**

Con el objetivo de ampliar la definición del problema, a continuación se presenta un listado de aspectos que ponen de manifiesto la problemática:

- ✓ Deficiencias en la elaboración de los planes de trabajo de las Gerencias.
- ✓ Incumplimiento de los planes de trabajo.
- ✓ Mala coordinación entre las gerencias al momento de ejecutar actividades compartidas.
- ✓ Mala organización de los equipos de trabajo en los Parques Recreativos.
- ✓ Falta de material y equipo adecuado en los Parques Recreativos para la realización de las actividades en forma eficiente.
- ✓ Falta de implementación de nuevos métodos de trabajo.
- ✓ Mantenimiento deficiente de las instalaciones de los Parques Recreativos.
- ✓ Tendencia decreciente en el ingreso de visitantes a los parques Recreativos del ISTU en los últimos 10 años.
- ✓ Mala percepción de la población a cerca de los servicios que se prestan en los Parques del ISTU, en comparación a los ofrecidos en los parques recreativos privados.
- ✓ Falta de indicadores para medir el avance de la ejecución de las actividades y la eficiente utilización de los recursos, tanto humanos, materiales y financieros.

Tomando en consideración que la gestión de administrar los parques recreativos es una actividad compleja, la cual abarca muchos aspectos, es necesario recalcar que el problema anteriormente descrito tiene relación con los tres problemas identificados en el diagnóstico y que obtuvieron una menor ponderación al momento de ser evaluados; es decir, que al mejorar la forma en que el ISTU administra los Parques Recreativos, conllevará a mejoras en la prestación del servicio, haciéndolos más competitivo ante la oferta turística; además, se obtendrán cambios en la forma tradicional en que se viene laborando, a través de contar con nuevas herramientas de trabajo que contribuyan a que el personal realice de una mejor forma sus tareas. Como parte de buscar la mejora en la administración de los Parques Recreativos, es necesario contar con los recursos financieros que hagan posible alcanzar los objetivos trazados, ya que la realización de muchos proyectos de mejora dependen en gran medida de la obtención de estos fondos, por lo que dentro del diseño de la solución debe contemplarse la búsqueda de opciones de financiamiento para la institución.

Se debe considerar también las deficiencias en la formación académica del personal que labora en la institución, principalmente la destacada en los parques recreativos, a la cual se le debe brindar una adecuada capacitación para mejorar los resultados que estos obtienen y dar un valor agregado a la experiencia que estos han adquirido a través de los años laborando para la institución.

**CAPITULO:**

**V**

**DISEÑO DEL  
SISTEMA DE  
GESTIÓN PARA EL  
ISTU**

# **A. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

---

## **1. INTRODUCCION.**

El Sistema de Gestión diseñado consta de cuatro sub-sistemas; los cuales son el Subsistema de Planeación, de Recursos Humano, de Gestión de Proyectos y de Control, cada sub-sistema abarca aquellos procedimientos que son medulares en sus respectivas áreas, donde se pueden mencionar, El proceso de Formulación del Plan Institucional, El Proceso de generación de Proyectos y de Búsqueda de Financiamiento para estos, El Proceso de identificación de necesidades de capacitación de personal, y el de Medición de la gestión, con lo se busca cubrir los vacíos administrativos.

De acuerdo a la teoría de Sistemas, en un "Sistema" es inherente la relación que existe entre los subsistemas que lo conforman, por lo tanto el diseño de estos tienen relación entre sí, con lo que se busca una solución integral a las deficiencias de la gestión actual de la institución, de manera que los esfuerzos no se enfoquen en aspectos aislados, sino que estos se complementen. En la Figura V.1 se muestra gráficamente la relación existente entre ellos, donde se parte desde el Subsistema de Planeación el cual tiene como datos principales de entrada recursos Humanos, materiales, y económicos, que tiene la Institución, lo cual implica el punto de partida para el proceso de planeación del cual surgirá el Plan General de La Institución, una vez finalizado este proceso, esta salida se convierte en la entrada de dos Subsistemas, siendo estos el Subsistema de Recursos Humanos y el Subsistema de Gestión de Proyectos, los cuales retoman del plan Institucional los requerimientos de conocimientos, actitudes, habilidades que debe tener el Recurso humano, y las necesidades de nuevos proyectos de mejora y recursos económicos que se deben gestionar; de manera de poner en marcha lo Planeado y alcanzar los resultados trazados. Una vez cubierto estos aspectos que son esenciales para la ejecución de los planes, se da paso a la Medición de los resultados.

Como todo Sistema este tiene una etapa de Retroalimentación, la cual da la posibilidad de tomar aquellas medidas que conlleven a rectificar las desviaciones que se encuentren en la ejecución de las actividades, de manera que se cumplan los Objetivos Formulados.

## 2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN.

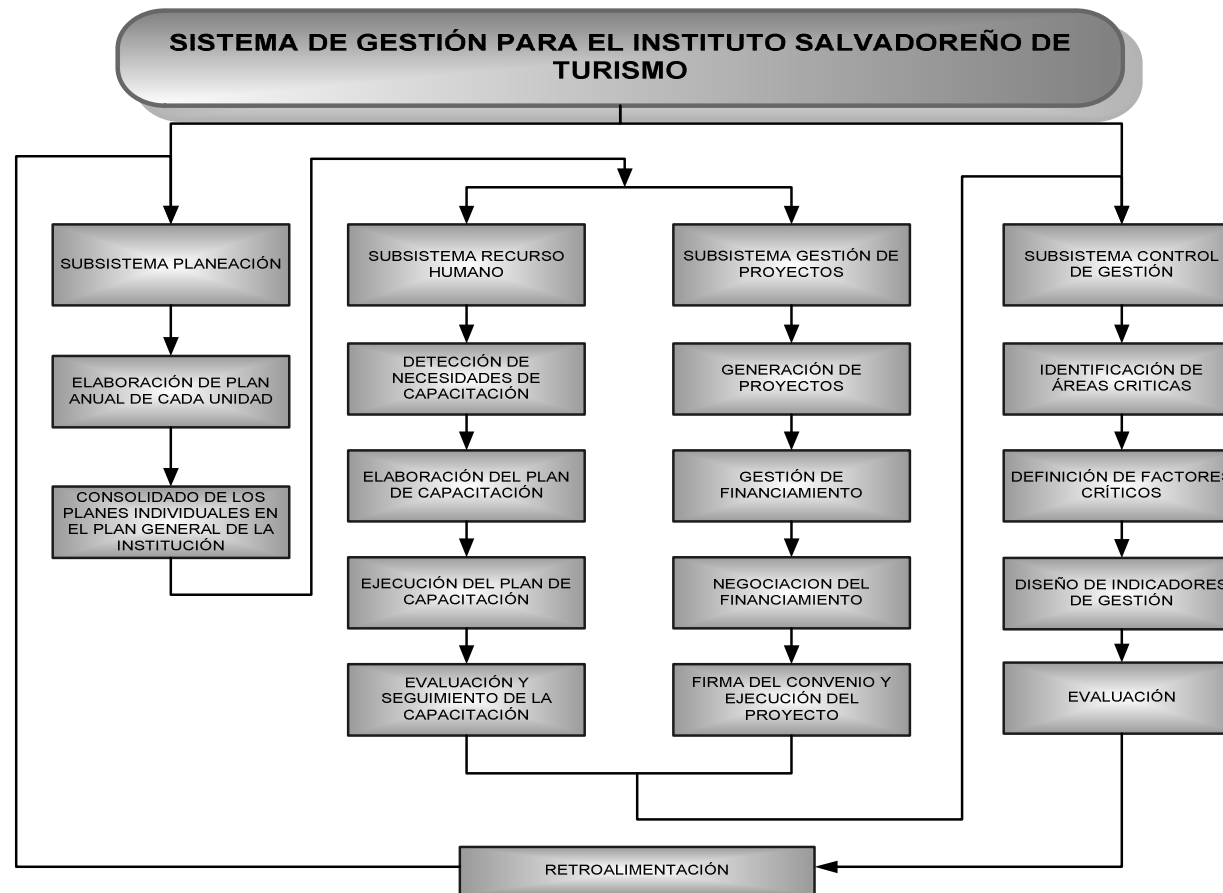


Figura V.1. Representación Gráfica del Sistema de Gestión.

### **3. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN.**

#### **GENERAL**

- Combinar los diferentes procesos que intervienen en la gestión del ISTU dentro de un solo sistema, desde la óptica de simplificar los esfuerzos y aumentar la eficiencia y eficacia de la institución.

#### **ESPECÍFICOS**

- Elaborar un proceso a partir del cual se obtenga el plan Institucional, donde participen activamente los representantes de cada una de las unidades de la Organización, de modo que el plan refleje las tareas que cada uno realizará coordinándolas para que existe un conocimiento y apoyo entre las unidades que las ejecutaran.
- Diseñar un proceso por medio del cual se identifiquen las necesidades de capacitación del personal, de manera de cubrir aquellas deficiencias de conocimientos encontradas, a partir de las cuales se formule el Plan de Capacitación.
- Diseñar un proceso para la generación de Proyectos de mejora para los Parques Recreativos de la Institución, con el cual se busque la modernización del Servicio.
- Identificar las Fuentes de financiamiento a las que el ISTU como Institución este en la posibilidad de tener acceso, y establecer los pasos que se deben seguir para realizar una gestión efectiva de los recursos solicitados para los proyectos.
- Diseñar una serie de indicadores que permitan medir los resultados obtenidos en cada uno de los procesos del Sistema de Gestión, a partir de los cuales se puedan obtener parámetros para la evaluación de los resultados y determinar las acciones correctivas de las desviaciones encontradas.

#### **4. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

La mayoría de las Instituciones Publicas han venido haciendo un esfuerzo en años recientes para mejorar su administración, disminuir la burocracia y eliminar tantos otros problemas de los que han adolecido y de los que tanto se ha quejado la población usuaria de sus servicios. El Instituto Salvadoreño de Turismo no ha sido la excepción de este esfuerzo emprendido por los diferentes gobiernos de turno, sin embargo han existido un sin número de dificultades que han impedido que todas estas buenas intenciones se conviertan en realidad, entre estas podemos mencionar: la falta de recursos económicos, Personal sin la experiencia y capacidad necesaria, entre otras.

Es en esta dinámica, el sector gubernamental de turismo también fue transformado buscando su modernización, y las funciones se dividieron en dos con la creación de CORSATUR, dejando al ISTU la tarea de administrar los parques recreativos, y hacer de esta una labor eficiente, por lo que Institución ha sufrido transformaciones en su estructura orgánica y en otros aspectos de su labor cotidiana. Sin embargo estos esfuerzos no han sido suficientes para lograr una verdadera modernización.

Es de ahí que proviene la importancia del presente sistema de Gestión, el cual proveerá al ISTU de las herramientas que le permitan lograr realizar su labor de manera adecuada, aprovechando sus recursos al máximo, Logrando actualizar cuatro aspectos claves en la Administración, que a su vez permitirán modernizar y diversificar los servicios ofrecidos en los parques recreativos, esto a través de planear adecuadamente las actividades a realizar, Identificar en el personal las debilidades que pueda tener para realizar bien su trabajo y en que forma se pueda adaptar para futuros proyectos que se piensen desarrollar, conocer las potencialidades de cada parque y establecer la forma de aprovecharlas, Buscar los recursos económicos para llevar a cabo estos proyectos y controlar de manera adecuada la gestión realizada.

Al poner en práctica el presente sistema, el ISTU estará en capacidad de compararse con su competencia no solo a nivel nacional, sino también regional y retomar de ellos aquellos aspectos que han resultado más exitosos con el público y utilizarlos en los parques recreativos para brindar mejores servicios y atractivos a la población.

## **5. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN.**

El Sistema de Gestión está compuesto por cuatro subsistemas, los cuales son: Un subsistema de Planeación Institucional, Un subsistema de Recursos Humanos, Un subsistema de Gestión de Proyectos y Un subsistema de Indicadores de Gestión. De la Interacción y correcto funcionamiento de estos cuatro componentes, depende el obtener los resultados deseados del sistema de Gestión propuesto. A continuación se presenta una descripción más específica de cada uno de los Subsistemas.

El Subsistema de Planeación Institucional, consiste en la elaboración de un proceso que conlleve a lograr una mejor coordinación en la formulación de los planes de la institución, partiendo de las necesidades y requerimientos detectados por los gerentes de la misma, es decir la planeación será el punto de partida dentro de la gestión, por lo que su alcance abarcara toda la institución, obteniendo como resultado un plan institucional, el cual será desglosado en los planes individuales para cada una de las Gerencias que conforman la organización, los que estarán orientados hacia un objetivo en común. Actualmente cada una de las Gerencias elabora su respectivo plan de trabajo, sin considerar los efectos que la ejecución de estos tendrán en el desarrollo de las actividades de las demás gerencias, lo que origina planes aislados que no permiten alcanzar los resultados deseados; además, los planes presentados por cada gerente son recortados al momento de realizar la consolidación de estos; ya que el Gerente Financiero quien es el encargado de llevarlo a cabo, debe ajustarlos a la disponibilidad económica del Instituto. Es por ello que, con esta propuesta se busca que exista una participación activa de los distintos gerentes en la elaboración de los planes de la institución, logrando un consenso en la priorización de las actividades que cada uno debe realizar y por lo tanto lograr una mejor coordinación y coherencia en los planes, que contribuya a cumplir con los objetivos del Instituto.

El Subsistema Recurso Humano, estará enfocado a obtener un mejor resultado en la gestión del Capital Humano, por lo que se elaborara un proceso que permita evaluar y detectar necesidades de capacitación del personal que labora en la Institución; para realizar mayores esfuerzos en mejorar y desarrollar las capacidades de estos, y concientizar acerca de la importancia del trabajo que realizan, y de esta forma obtener un mejor rendimiento del Recurso Humano.

En el Subsistema de Gestión de Proyectos, se propone la forma de realizar un diagnóstico en los parques recreativos, para conocer su situación actual, conocer la opinión del público y las nuevas tendencias en atractivos para parques recreativos, para que a partir del análisis de esta información se puedan formular estrategias para el desarrollo de los mismos, y generar en base a estas, ideas de proyectos de modernización en los parques. Posteriormente, se presentan propuestas sobre las posibles fuentes de financiamiento a las que podría tener acceso la institución, estableciendo los aspectos que se deben considerar al momento de gestionar los fondos para llevar a cabo los proyectos de inversión que contribuyan a una mejora tanto en la administración como en la infraestructura y servicios de los Parques Recreativos. Esto debido a que el ISTU no tiene la capacidad de cubrir con recursos propios todas las necesidades de inversión en proyectos de mejora, que le permitirían ofrecer un mejor servicio a la población.

Por otra parte el Subsistema de Indicadores de Gestión, proporcionara al ISTU un conjunto de indicadores de gestión, para medir la eficiencia y la eficacia de las distintas actividades que se deben realizar para el funcionamiento y operación del presente sistema. En este Subsistema se define una serie de indicadores acordes a las actividades que se realizan en cada proceso diseñado, de tal forma que sean considerados como una herramienta de evaluación y control de gestión dentro de la institución, proporcionando un parámetro o punto de referencia para la medición de los resultados obtenidos, y de esta manera detectar las posibles desviaciones, a partir de las cuales se realizaran las correcciones necesarias en el desarrollo de la gestión. Esto debido a que actualmente no existe un método adecuado para llevar a cabo la evaluación de la gestión en el instituto, lo cual incide en una baja eficiencia en el trabajo y en una mala utilización de los escasos recursos con los que se cuenta.

## **6. EJECUTORES DEL SISTEMA DE GESTION.**

El Sistema de Gestión se ha diseñado de manera que tenga como principales ejecutores los mandos altos y medios de la Institución; ya que ellos serán los encargados de poner en marcha el Sistema; es decir los jefes de cada unidad deberán dar los lineamientos generales para que los miembros de cada gerencia ejecuten los procedimientos que se detallan en el desarrollo del Sistema.

A continuación se detallan las personas involucradas en la ejecución de cada uno Subsistema de los Subsistemas:

**Subsistema de Planeación.**

Este subsistema consta de dos Procedimientos los cuales son:

- ***Elaboración del plan anual institucional.***

El cual tiene como propósito el de Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollaran en la Institución durante el periodo de un año, por el alcance que tiene este procedimiento se ven involucrados cada una de las unidades de la organización esto a través de un Comité de Evaluación que será el encargado de consolidar el Plan Anual de La Institución, por medio de evaluar y estudiar cada uno de los planes de las distintas Unidades. Este comité deberá estar conformado por el Director Gerente, el Gerente de Parques Recreativos, Gerente de Mercadeo, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financiero, Gerente Administrativo y el Gerente de Proyectos.

- ***Elaboración del plan anual operativo de cada unidad de la institución.***

Este procedimiento tiene como propósito Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollaran en cada una de las Gerencias de la Organización durante el periodo de un año, los ejecutores por lo tanto serán los jefes de cada unidad y sus miembros de manera que todos participen en forma conjunta en la elaboración del plan de su respectiva unidad.

**Subsistema de Recursos Humanos.**

Este subsistema consta de seis procedimientos los cuales son:

- ***Determinación De Necesidades De Capacitación.***

El cual tiene como propósito Determinar cuales son las brechas de competencia que presenta personal de la institución, para el establecimiento de Necesidades de Capacitación a cubrir. Tiene como ejecutores al Gerente de Recursos Humanos que actúa como informante del Director Gerente manteniéndolo al tanto de los resultados que se obtienen.

También participa el Coordinador de Capacitación quien es el que entrevista a los diferentes jefes de unidad, hace la síntesis de necesidades, Analiza las encuestas, Selecciona las necesidades de capacitación que serán evaluadas, realiza la evaluación de necesidades de Capacitación, Diagnostica las necesidades de capacitación, y envía los listado de necesidades al Gerente de Recursos Humanos.

- ***Elaboración del plan de capacitación.***

Este procedimiento tiene como propósito el de Elaborar un Plan de Capacitación que cuente con los cursos necesarios para eliminar las brechas de competencia detectadas en el personal de la Institución; aquí participan el Gerente de Recursos Humanos quien es el que seleccionara los módulos de capacitación a impartirse; estructurara los Contenidos de cada Capacitación, Establecerá las Estrategias de Capacitación, las Metas del Programa de Capacitación, determinara los requerimientos didácticos y materiales de apoyo necesarios para cada Capacitación, además tendrá el apoyo del Coordinador de Capacitación, quien Formulara los Objetivos del Plan de Capacitación, Elaborara el Programa de Capacitaciones y Establecerá los Objetivos del Programa de Capacitaciones.

- ***Gestión de adquisición de servicios de capacitación.***

Este procedimiento tiene como propósito establecer los pasos necesarios a realizar para la gestión de adquisición de Servicios de Capacitación; las personas responsables de la ejecución son el Gerente de Recursos Humanos, quien Realizara un análisis focalizado de cada Empresa de capacitación oferente, además analizará los factores de evaluación, Evaluará a través de un puntaje y seleccionara a la empresa de Capacitación que será contratada, y enviará la solicitud al Gerente Financiero para que este apruebe la Adquisición de los Servicios de Capacitación.

De la misma manera el Gerente financiero Evaluará la solicitud y realizara la gestión para la contratación de los Servicios de Capacitación.

El Gerente de Recursos Humanos tendrá como apoyo al Coordinador de Capacitación, quien establecerá los Cursos de Capacitación requeridos, Enviara una invitación a las empresas, y en caso que el evento sea fuera de la Institución, debe gestionar local y enviar cotizaciones al Gerente Financiero para que sean aprobados los recursos económicos a utilizar.

- ***Organización y promoción de la capacitación.***

Con este procedimiento se pretende determinar los pasos a seguir al momento de organizar y promocionar una capacitación. El Ejecutor directo será el Coordinador de Capacitación, quien determina cuales son los temas a impartir, establece quienes son las personas que recibirán la capacitación, y si el evento se realizara en la institución o fuera de esta, Gestiona el permiso para utilizar el equipo audiovisual para el desarrollo de la capacitación, envía un memorando a cada una de las personas que recibirán la capacitación, indicando la Fecha, horarios, Nombre del Evento y el Consultor. Además el Gerente Financiero, autorizara cual será el local para la realización de la capacitación y Gestiona la compra de los recursos necesarios para la puesta en marcha de la capacitación.

- ***Evaluación de la capacitación.***

Con este procedimiento se pretende establecer las metodologías para los diferentes momentos de la Evaluación de la Capacitación; aquí el Gerente de Recursos Humanos, Analizará y evaluará el informe proporcionado sobre los resultados de la Capacitación, Realizara las observaciones sobre dichos resultados y presentara un informe al Director Gerente; así mismo el Coordinador de Capacitación será el encargado de proporcionar el cuestionario “Evaluación de la Jornada de Capacitación” a cada uno de los asistentes al evento, y posteriormente les facilitara el cuestionario de “Evaluación del Aprendizaje”, para luego analizar los resultados de estos cuestionarios y enviará un informe al Gerente de Recursos Humanos.

- ***Seguimiento de la capacitación.***

El propósito de este procedimiento es elaborar una metodología para monitorear el seguimiento del aprendizaje del personal en una determinada capacitación; para esto el Gerente de Recursos Humanos, Analizará y evaluará el informe proporcionado sobre los resultados de la Capacitación, haciendo sus respectivas observaciones sobre el informe de la Evaluación del Impacto de la Capacitación, para luego enviar al Director Gerente los resultados sobre este.

Además el Coordinador de Capacitación, es quien realiza la “Evaluación de la Transferencia” al personal, seis meses después de haber asistido a una determinada capacitación, analiza en que medida el personal ha puesto en práctica los conocimientos, envía un informe al Gerente de Recursos Humanos acerca de los resultados de la “Evaluación de la Transferencia”, realizara la “Evaluación de los Resultados e Impacto de la capacitación en la Institución” y estudia los resultados obtenidos en la Evaluación del Impacto, para luego enviar un informe al Gerente de Recurso Humanos.

**Subsistema de Gestión de Proyectos.**

Este subsistema consta de dos procedimientos que se mencionan a continuación:

- ***Generación de Proyectos de Mejora en Los Parques Recreativo***

El objetivo de este es que a partir de un diagnostico de la situación de cada parque, de la opinión de los usuarios y la competencia, y de las tendencias del ambiente del turismo, se generen ideas de proyectos, que permitan modernizar y diversificar los servicios prestados en los parques recreativos, para posteriormente en este mismo subsistema buscar los recursos financieros necesarios para su ejecución.

Los responsables principales de este son los Gerentes de Parques Recreativos, Mercadeo y de Proyectos, ya que serán ellos los encargados de recopilar, a través de las unidades que tienen a su cargo, la información necesaria para realizar el diagnóstico. Es de esta manera como el Gerente de Parques Recreativos, a través de sus supervisores y los administradores proporcionarán la información interna de cada Parque; El Gerente de Mercadeo, por medio de la unidad de estadísticas elaborará y distribuirá la encuesta de opinión a la población que visita los parques; Por su parte el gerente de proyectos se encargará de hacer contacto con empresas dedicadas a la creación de juegos recreativos y diversiones en parques, y de investigar a través de información secundaria u otro tipo de medios los atractivos modernos que se utilizan en los mejores parques de la región. Al tener toda esta información, en conjunto los tres gerentes se encargarán de hacer el diagnóstico a través de un análisis FODA, luego definirán las estrategias que se deberán seguir para impulsar el desarrollo de los parques, y en base a ellas se generarán y priorizarán las ideas de proyectos que puedan ser utilizadas en los parques recreativos.

Finalmente cada uno de ellos en su respectiva área, se encargarán de preparar el proyecto, para posteriormente presentarlo al Director Gerente, para que este de su aprobación y se pueda iniciar la gestión de financiamiento para el mismo.

- ***Gestión de recursos financieros.***

Este tiene como propósito Incrementar el aprovisionamiento de recursos financieros (económicos y en especie) y asistencia técnica proveniente de fuentes externas de financiamiento, para la ejecución de proyectos de inversión que ayuden a alcanzar los objetivos de la institución.

Los responsables de la ejecución serán las unidades y funcionarios sobre los cuales este a cargo la coordinación de los proyectos, los cuales ejecutarán el Proceso de Gestión para obtener la ayuda requerida, por lo que elaborarán el perfil del proyecto, harán la presentación del Proyecto ante la fuente de financiamiento, coordinarán el inicio de las actividades para el desarrollo del proyecto y asignarán los recursos que se utilizarán durante la ejecución y finalmente efectuarán el seguimiento y control de la ejecución del proyecto.

El Gerente de Proyectos elaborará el Directorio de Fuentes de Financiamiento, analizará y seleccionará la Fuente de Financiamiento a la que se solicitará el apoyo, realizará los contactos con el cooperante, preparará la documentación exigida, y participará en la presentación del Proyecto a la fuente de financiamiento, efectuará un constante seguimiento sobre el proceso de gestión y una vez obtenido las condiciones de la fuente cooperante evaluará la aprobación o rechazo del proyecto.

El Gerente Financiero junto al asesor jurídico de la Institución, analizará las condiciones que se detallan en el acuerdo entre la parte cooperante y la Institución de manera de dar las observaciones que sean necesarias para aceptar o no la ayuda ofrecida al ISTU.

El Director Gerente de la Institución será la persona encargada de autorizar el inicio del proceso de gestión previo análisis sobre la viabilidad del proyecto; así mismo autorizara el cierre del proceso, ya que será la persona por parte del ISTU quien firmara el acuerdo final entre las partes.

**Subsistema de Control de Gestión.**

Este subsistema da como aporte al Sistema de Gestión, el diseño de una serie de indicadores que permitirá monitorear los resultados obtenidos en las distintas áreas que abarca el Sistema; por lo que las personas destinadas a poner en práctica estos Indicadores de Control son tanto los jefes de cada unidad así como el Director Gerente de la Institución. El catalogo de Indicadores se ha diseñado de manera que se pueda medir la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos y actividades en los que están involucradas las distintas unidades, por lo que los Gerentes de cada una de estas serán los responsables de medir los resultados que su equipo de trabajo esta obteniendo al ejecutar los diferentes procedimientos y tareas en que se ven involucrados.

## **B. DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ISTU.**

---

### **1. SUBSISTEMA DE PLANEACION INSTITUCIONAL.**

Elementos del Subsistema de Planeacion Institucional:

- Introducción
- Subsistema de Planeacion como parte del Sistema de Gestión.
- Conceptos Básicos de la Planeación.
- Aspectos Generales de la Planeación.
- Pasos Del Proceso De Elaboración Del Plan Institucional Del ISTU.
- Proceso De Planeación.

## 1.1 INTRODUCCION.

Para una Organización La Planeación Estratégica es la forma en como esta se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos y de su capital. Incluye el propósito global, los objetivos, las metas, los medios y políticas para alcanzarlas y la revisión de la estrategia seguida.

Lo esencial en el análisis estratégico no es el largo o corto plazo de las decisiones adoptadas, sino la importancia de las mismas. Se trabaja sobre lo que compromete el futuro y la supervivencia de una organización, ello depende a veces de acciones inmediatas que no por ser de corto plazo dejan de ser estratégicas.

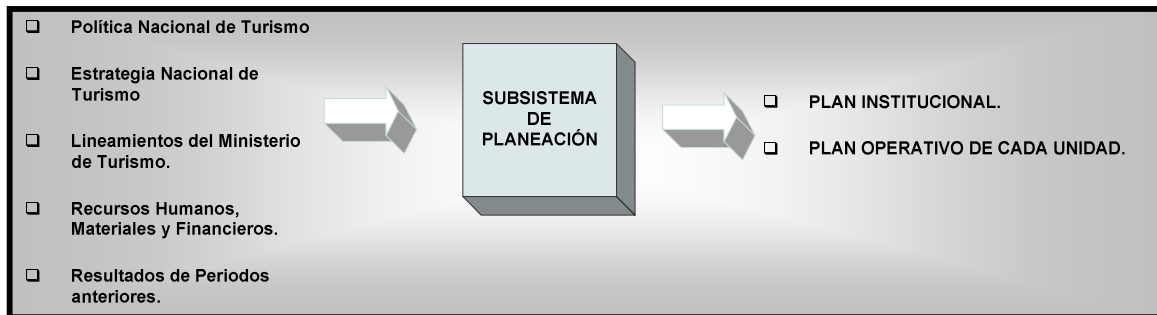
El Instituto Salvadoreño de Turismo como Organización dedicada a Fomentar y Promover el Turismo a nivel nacional no escapa de la aplicación de dichos conceptos. Por lo tanto es necesario llevar a cabo una metodología que conlleve a planear estratégicamente el rumbo a seguir de la Institución; de manera que se contribuya a cumplir los objetivos que a nivel Gubernamental se tiene trazados para el sector turismo.

Ya que la Planeación Estratégica es un proceso que conlleva a desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y toma en cuenta los cambios del entorno; es una herramienta administrativa que al ser implantada en la Institución, traerá consigo la concepción de un plan general para la Institución que refleje una serie de metas y objetivos que estén acorde a las necesidades y recursos esta; así como también a las políticas gubernamentales, la competencia entre otros aspectos externos e internos.

Al implementar una planeación estratégica se persigue cubrir los vacíos que se generan al realizar la planeacion en el ISTU, sin la base de un método previamente diseñado el cual contemple los puntos esenciales a tomar en cuenta, los involucrados en dicho proceso, etc.; deficiencias entre las que se puede mencionar como mas significativas; la falta de coordinación entre los involucrados, no se piensa en el largo plazo, no se precisan objetivos y políticas, deficiente interacción entre los gestores, mala coordinación de esfuerzos, actitud pasiva y respuesta tardada frente a los cambios del medio y falta de preparación frente a eventualidades.

Como parte primordial en la planeación estratégica es definir la Misión de la Institución, que no es más que declarar el propósito de esta y que se propone alcanzar en el mediano plazo. Por lo tanto para establecer la estrategia a seguir se debe conocer, a fondo, no solo la organización en su interior, sino el entorno en el que se desempeña, sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas.

## 1.2 SUBSISTEMA DE PLANEACION INSTITUCIONAL COMO PARTE DEL SISTEMA DE GESTIÓN.



El Subsistema de Planeación Institucional tiene como entradas la Política Institucional de Turismo, la Estrategia Nacional de Turismo, Lineamientos del Ministerio de Turismo, Recursos y Resultados de Periodos anteriores; teniendo estas entradas se realiza el Proceso de Planeación Institucional, del cual se tiene como salida el Plan Institucional y los Planes Operativos de cada Unidad de la Institución, los cuales serán utilizados como insumos en los Subsistema de Recursos Humanos, Gestión de Proyectos y Control de Gestión, ya que es aquí donde se dan los lineamientos generales de la Institución y los requerimientos de Recursos Humano Capacitado, Proyectos a realizar, el Recurso Económico necesario y los aspectos que se requerirá monitorear para un desarrollo eficiente de la Gestión de la Institución.

## 1.3 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN.

### a. GERENCIA PARTICIPATIVA.

El Instituto Salvadoreño de Turismo actualmente carece de un Plan General el cual le de los resultados deseados, ya que se ha dejado de lado un factor clave en el proceso de planeación; que es el de tomar como punto de partida, las posibilidades y necesidades reales de cada unidad que compone la organización; por lo tanto es indispensable que los participantes claves dentro de este proceso se involucren de manera interactiva, eficaz, responsable entre otros aspectos. En el Sistema de Gestión se definirá la forma en que cada Gerencia debe participar en el proceso de Planeación como: *Gerencia Participativa*; dicho concepto representa una respuesta para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de las estrategias.

Las ventajas principales que tiene un buen programa de objetivos consisten en dar claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la organización, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo staff, y concluir en la integración de las estrategias; como es el caso actual donde los Gerentes elaboran sus planes por separado, donde en muchas ocasiones estos no son el resultado del trabajo en conjunto de los miembros de la unidad; y donde estos diferentes planes son entregados a la Gerencia Financiera para que esta elabore el consolidado de los mismos; llegando así al Plan General de la Institución.

La Gerencia Participativa es un sistema de planeación a todos los niveles de la Institución, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo y busca integrar los objetivos individuales y los divisionales de toda la organización.

Para llevar a cabo el proceso de planeación, las “*Gerencias Participativas*” deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La Estrategia Institucional, que sirve como orientadora para la acción individual de los departamentos y personas de la organización.
- Las necesidades de los individuos, sus objetivos vitales y de trabajo, los cuales pueden encajarse con la estrategia de la Institución como un todo.

Una vez identificados los aspectos anteriores el Gerente de cada unidad debe tomar en cuenta que para él y su grupo de empleados, es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar, para que el siguiente paso sea el de alcanzarlos; lo que origina preguntas tales como: ¿Que trabajo necesita hacerse?, ¿Cuándo y como se hará?, ¿Cuales serán los componentes del trabajo?, ¿Cuáles serán las contribuciones? y principalmente ¿Como lograrlos? En esencia, se debe formular un plan o un patrón predeterminado integrando las futuras actividades, lo que requerirá la facultad de prever, de visualizar, hacia adelante.

#### **b. INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES.**

En la practica, las 4 funciones fundamentales de la administración (Planeación – Organización – Dirección - Control) están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en sin haber algo que controlar.

En realidad, la planeación esta involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo; por lo tanto cada Gerente o Jefe de Unidad debe conocer a fondo lo que implica poner en práctica cada uno de los elementos del proceso administrativo; de manera de eliminar todos aquellos aspectos que no contribuyen a alcanzar los Objetivos Organizacionales llámese mala actitud y/o ineficiencia del personal, falta del equipo necesario, falta de motivación, falta de una programación de las actividades, etc.

#### **PLANEACION.**

Un común denominador que se percibe en los planes actuales de cada una de las gerencias es que establecen metas identificables, realistas pero retardoras y luego formulan los planes para alcanzarlas; es decir planean alcanzar metas que con los recursos que se tienen no se pueden materializar o el tiempo de la programación es insuficiente.

La esencia de una buena administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa.

Cada Jefe de Unidad sabe lo que esta tratando de alcanzar., pero si no se tienen objetivos y metas claras; desde el punto de vista práctico los objetivos tienden a perderse en el transcurso de la actividad administrativa, ya que sus identidades se obscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre que hacer; confunde por completo lo que debe lograrse. Los Gerentes siempre deben estar haciendo la pregunta ¿Que estoy tratando de lograr? Y ¿Por qué?.

### **1.4 ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN.**

#### **a. ACTIVIDADES IMPORTANTES EN LA PLANEACION.**

Cada una de las unidades involucradas en el proceso de planeación debe llevar a cabo una serie de actividades que son indispensables para obtener buenos resultados, entre las cuales están:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

#### **b. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS.**

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

- META es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
- AMBITO de la meta que se persigue esta incluida en la declaración de los límites o restricciones precisos que deberán observarse.
- Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
- La dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para los Gerentes es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal practica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la organización para saber cuales son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

#### ☑ **CLASIFICACION DE OBJETIVOS SEGÚN EL TIEMPO.**

De acuerdo al tiempo en los que se programa alcanzar ciertos objetivos estos se clasifican de la siguiente manera:

- **Objetivos a corto plazo:** por lo general se extienden a un año o menos.
- **Objetivos a mediano plazo:** Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años.
- **Objetivos a largo plazo:** se extienden más allá de 5 años.

Esta clasificación de los objetivos es una de las más aceptadas; el ISTU como Institución Gubernamental forma parte de un proyecto Quinquenal; por lo tanto los miembros de la Institución deben tomar en cuenta al momento de formular planes la visión global que se tiene para el sector turismo; sin embargo deben adecuarse a la realidad que como Institución viven. Es por ello que a continuación se detalla una Clasificación de Objetivos para conocer el alcance que estos tienen dependiendo de su posicionamiento.

#### ☑ **CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS SEGÚN SU POSICIONAMIENTO.**

- **Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una Organización no con un individuo.
- **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.
- **Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales.
- **Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la sociedad, lo cual es una de las razones de ser del ISTU.

## ☑ **GUIAS PARA LOS OBJETIVOS.**

Los objetivos de la Organización deben instituirse con gran cuidado, desde el momento que se formula el Objetivo Institucional hasta la formulación de los objetivos de cada unidad, es por ello que los involucrados en el proceso de Planeación Institucional deben tomar en consideración aspectos como los siguientes al momento de definir los Objetivos que desean alcanzar.

- *Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización.* Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Además ganan la sensación de pertenecer y de importancia. Cuando los objetivos son impuestos por la alta gerencia cuando se enfrenta una crisis seria, habrá de explicarse la razón para esto y el subordinado debe tener oportunidad de ayudar a determinar el objetivo expresado.
- *Todos los objetivos en una organización deben apoyar los objetivos generales de esta.* Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos.
- *Los objetivos deben tener cierto alcance.* La mayoría de las personas se sienten más satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro, los objetivos adecuados pueden ayudar en estos esfuerzos.
- *Los objetivos deben ser realistas.* El objetivo no solo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como del externo en un caso dado. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto. Por lo general un objetivo sencillamente expresado puede recordarse, mientras que una descripción larga y detallada pronto se olvida.
- *Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores.* Cada Gerente debe mantener los objetivos al día, debe revisarlos periódicamente y hacer revisiones cuando se crea que es ventajoso hacerlo. Sin embargo en varios casos, la decisión puede ser de continuar con el mismo objetivo, sin embargo no se debe ser pasivo pues el entorno es muy cambiante no debe de caerse en la falta de innovación.
- *El número de objetivos establecidos para cada Unidad de la Institución debe ser limitado.* Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia. Cuatro o cinco objetivos para cada unidad es el máximo. Si existen más objetivos, habrán de consolidarse en alguna forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son en realidad importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición.

- *Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa.* Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y dando a todo miembro de la Institución un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. En esta forma se mejora todo el esfuerzo Institucional.

## **1.5 PASOS DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN INSTITUCIONAL DEL ISTU.**

El proceso de definir el Plan Institucional es una tarea que debe incluir al personal de los mandos medios que participaran en la ejecución de este, es decir dentro del ISTU es necesario conformar un comité evaluador el cual este conformado por los jefes de cada unidad de la organización, al igual que el Director Gerente de esta; dicho comité será el encargado de proponer, evaluar, ponderar, establecer, etc.; todas aquellas actividades, elementos, procedimientos, entre otros aspectos; que en conjunto conformaran el Plan General de la Institución; por tal motivo a continuación se presenta una serie de etapas que deben ser tomadas en cuenta al momento de la elaboración de este.

### **a. EVALUACION DE LA MISIÓN / VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.**

La evaluación de la Misión y Visión de la Institución es el punto de partida, ya que representa los lineamientos generales sobre los cuales se basara los objetivos del Plan en General. La Misión y Visión nos da la amplitud del marco de referencia en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos:

- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

#### **☑ DEFINICIONES.**

**MISION:** La formulación de la misión es un proceso muy importante y formal en una organización y representa la base para la formulación de sus objetivos y estrategias. Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

**VISION:** La visión empresarial es donde se ubica la organización en el futuro, es la definición del escenario donde la Institución se encontrara a mediano o largo plazo.

*El Instituto Salvadoreño de Turismo como tiene como misión y visión lo siguiente:*

**Misión:**

“Promover el turismo nacional y la recreación familiar, brindando un eficiente servicio de calidad en los parques recreativos acuáticos y naturales”.

**Visión:**

“Ser la Institución rectora de diversión familiar a través de un sistema de calidad en el servicio, apoyado en una infraestructura de parques recreativos que satisfaga las expectativas de los visitantes”.

**☑ EVALUACIÓN.**

• **La Misión.**

Concretamente, una misión debe tener ciertas partes características, las cuales se enumeran a continuación, junto con las interrogantes que deberían ser capaces de responder; y son con las cuales se evaluara la Misión del ISTU.

<b>ELEMENTO</b>	<b>INTERROGANTE</b>	<b>OBSERVACION</b>
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	La Familia Salvadoreña es el Cliente, pero no se encuentra explícitamente detallada.
Mercados	¿Compite la firma geográficamente?	Si; su influencia es a nivel nacional
Productos o Servicios	¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la Institución?	Recreación en los Parques acuáticos y naturales.
Filósofa	¿Cuales son los valores creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?	La Misión expresa el deseo de la Institución de brindar la oportunidad de recreación para la familia salvadoreña, en un ambiente con eficiente calidad en el servicio.
Preocupación por imagen publica	¿Cual es la imagen publica que aspira la Institución?	Que los Parques Recreativos se identifiquen como lugares de Ambiente Familiar y Recreación al Aire libre.

**Cuadro V.1. Evaluación de la Misión Actual del ISTU.**

• **La Visión.**

De una Institución debe abarcar una serie de elementos indispensables con los cuales se asegure que la definición este acorde a la realidad de la organización, estos aspectos se describe a continuación junto a sus respectivas interrogantes y son con las cuales se evaluara la actual Visión del ISTU.

ELEMENTO	INTERROGANTE	OBSERVACION
Posición	¿En el Futuro, Dónde estará posicionada en el mercado?	Ser la Institución rectora a nivel nacional de la Diversión Familiar.
Mercado a cubrir en el largo plazo	¿Que mercado geográfico atenderemos?	La definición no lo dice explícitamente, debe sobreentenderse que se apuesta a nivel nacional, por lo que debe revisarse.
Productos.	¿Cuales productos permitirán el crecimiento?	La calidad en el servicio y la Infraestructura de los Parques.
Compromiso con la sociedad.	¿Que compromisos tiene con la sociedad si se logra el crecimiento?	Aunque no se hace mención de forma explicita al compromiso social, debe sobreentenderse que es el Dar oportunidad de recreación con servicios de calidad, a la familia salvadoreña sin importar condición social o económica de esta.
Filosofía	¿Cuál es la prioridad en valores y principios de la Institución?	Recreación Familiar con servicios de calidad.
Alcance	¿Cuál es el fin del crecimiento de la Institución?	Ser el ente promotor del Turismo Recreación Familiar.

**Cuadro V.2.** Evaluación de la Visión Actual del ISTU.

La actual Visión y Misión del ISTU cumplen con las características básicas, sin embargo para personas completamente ajenas a la Institución y que desconocen por completo el papel que esta tiene en el turismo interno del país; la respuestas de algunas de las interrogantes anteriores pueden presentar dificultad, ya que se necesita un cierto grado de conocimiento de ella para inferir sobre algunos puntos que con esta definición se desea abarcar.

Por lo tanto se concluye que actual Misión y Visión del ISTU carece de ciertos elementos que harían comprender de mejor manera la Filosofía que estas persiguen, por lo que se hace necesario un análisis de los aspectos que debe contener cada una de las definiciones. El procedimiento de análisis se realizara a través de un cuestionario que evalúa los elementos que deban abarcarse en la Misión y Visión Institucional. Este procedimiento de evaluación deberá ser utilizado por los miembros del Comité Evaluador para establecer, si la orientación de estas definiciones concuerda con proyección Institucional.

Es de considerar que el Sistema de Gestión que se propone tiene como origen el Subsistema de Planeacion, el que a su vez tiene como punto de partida el análisis y definición de la Misión y Visión Institucional,

por lo que se hace necesario evaluar la actuales definiciones antes de dar paso a las Sigüientes etapas del Sistema, es por ello que a continuación se procede a redefinir la Misión y Visión de la Institución en base a los resultados del Cuestionario “Análisis de Misión y Visión Institucional”.(Ver Anexo 11).

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO “ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL”.**

**MISION.**

**1. ¿Cuál es la finalidad del ISTU como institución?**

Promover la Recreación Popular.

**2. ¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la Institución?**

Instalaciones para el Esparcimiento.

**3. ¿Para quienes trabaja la Institución, es decir quienes son sus clientes?**

La Familia Salvadoreña.

**4. ¿Compite la Institución geográficamente?**

Si, a Nivel Nacional.

**5. ¿Cuál es la tecnología básica del Instituto?**

La Infraestructura de los Parques Recreativos.

**6. ¿Cuál es la actitud del ISTU con relación a metas económica?**

Ser Sostenibles.

**7. ¿Cuales son los valores creencias y aspiraciones fundamentales del ISTU y sus prioridades filosóficas?**

Ofrecer Recreación a las Familias Salvadoreñas, sin importar su condición económica.

**8. ¿Cuales son las fortalezas y ventajas competitivas de la Institución?**

Fortalezas: Diversidad de Instalaciones y Riqueza Natural.

Debilidades: Falta de Recursos Económicos.

**9. ¿Cual es la imagen a la que aspira la Institución?**

Ser una Institución Ágil y Eficiente.

**10. ¿Cuales son las instituciones claves relacionadas con el ISTU?**

Ministerio de Turismo y CORSATUR.

**11. ¿Qué distingue al ISTU de otras instituciones que se dedican también a este tipo de función social?**

Precios populares, la tradición, la experiencia del personal y la riqueza y diversidad de Recursos Naturales.

**12. Si se tiene misión actual, ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?**

Si, por su brevedad y sencillez.

**VISION.**

**1. ¿Dónde estaremos posicionados en el mercado dentro de 5 años?**

Ser el principal destino de recreación para la Familia Salvadoreña.

**2. ¿Que mercado geográfico atenderemos?**

Todo el Mercado Nacional.

**3. ¿Cuales productos y/o servicios permitirán el crecimiento?**

La calidad en el Servicio y una Infraestructura moderna.

**4. ¿Que características harán mejores los productos y/o servicios?**

La calidez humana del personal y las características únicas de los parques.

**5. ¿Cuáles ventajas competitivas serán determinantes para alcanzar el éxito de los productos y/o servicios?**

Los precios accesibles, la calidad en el servicio y la diversidad de atractivos en los diferentes parques recreativos.

**6. ¿Que impulsores motivaran el crecimiento de la Institución?**

La creación del Ministerio de Turismo, el apoyo al sector turismo por parte del Gobierno Central y la promoción del turismo en el extranjero.

**7. ¿Que compromisos tiene con la sociedad si se logra el crecimiento?**

Servir de distractor de los problemas de la vida cotidiana y educar en el cuidado y protección del medio ambiente.

**8. ¿Cuál es la prioridad en valores y principios de la Institución?**

Crear un ambiente sano y seguro de esparcimiento para la familia salvadoreña.

**9. ¿Cuál es el fin del crecimiento de la Institución?**

Aportar al desarrollo del turismo interno del país.

**10. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la visión?**

Si motiva.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el procedimiento de análisis, a continuación se presenta la propuesta de la definición

**Misión:**

*“Somos una Institución dedicada a Promover la Recreación Familiar a Nivel Nacional, a través de una red de Parques Acuáticos y Naturales, en donde la Familia Salvadoreña cuenta con un ambiente para el Sano Esparcimiento en contacto con la Naturaleza, la Calida atención de un Personal con experiencia y Precios Accesibles”.*

**Visión:**

*“Ser una Institución Ágil y Eficiente que nos posicione como la Principal opción de Recreación Familiar a nivel Nacional, con Recurso Humano Calificado, Infraestructura Moderna y en Armonía con el Medio Ambiente, con un Servicio de Calidad que supere las expectativas de los Visitantes, aportando así al Desarrollo del Turismo Interno del País”.*

**b. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.**

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo, se debe definir cuales son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por la cúpula de la Institución. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Los aspectos internos y externos que toda Organización del mismo sector debe reunir para alcanzar el éxito, son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo: Recursos tecnológicos, Calidad del Servicio, Servicio Personalizado, Tener personal de calidad, etc. Estos factores de éxito y las variables ambientales son factores complementarios, que en conjunto definen la situación actual de la Institución.

### **c. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES AMBIENTALES.**

Se debe detectar las tendencias en relación con el entorno en el que nos movemos, especificando las causas que han originado la situación actual, para ello la comisión evaluadora debe identificar:

#### **LAS VACI (*Variables Ambientales Críticas Internas*).**

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas.

Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.

Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

#### **LAS VACE (*Variables Ambientales Críticas Externas*).**

Referidas al contexto que rodea a la Institución, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas.

Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no se reúnen las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.

Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica si se esta en capacidad de aprovecharlo, y al estarlo nos deja en una posición de ventaja.

### **d. DIAGNOSTICO.**

El proceso de definir el Plan Institucional debe comprender la elaboración de un documento que refleje el entorno en el que se encuentra la Institución, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto

propias como del entorno, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia Institución en relación con el entorno en el que se actúa, en la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito, además se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se deben hacer las recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

#### **e. ESCENARIOS.**

Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran las actividades programadas, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro. Existen dos alternativas:

- La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un “futuro deseado”
- La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir “Plantear Objetivos en un futuro supuesto.

El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia Institución y los retos más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

#### **f. LA ESTRATEGIA.**

Para centrarse en uno de los elementos más importantes de la planeación como lo son las estrategias, es necesario que la organización tome de base la Visión, que conozca su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos.

#### **g. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS.**

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico de los escenarios, es necesario definir los objetivos que la Institución deberá alcanzarse en el futuro; estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

**ELECCION DE LOS OBJETIVOS BASICOS.**

Se debe elegir aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la organización, pudiendo optar entre aquellos que busquen un mayor beneficio económico, un beneficio social, crecimiento dentro del sector, etc.

**ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS POSIBLES.**

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos pueden perseguirse dos o más; se deben identificar las opciones en cuanto a estrategias se refiere.

Una vez identificadas estas opciones, se debe priorizar entre ellas cual es la que tendrá mejor resultados de acuerdo a los objetivos planteados, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.

Una vez decidida cual será la estrategia a seguir se debe tener en cuenta los factores clave de éxito haciendo la pregunta ¿cuales de las ventajas diferenciales de la Institución se utilizaran como fuerza principal de impulsión?; las cuales pueden ser: Infraestructura, Tradición, Experiencia en el área de turística, Mercado actual, etc.

Esta fuerza principal de impulsión, debe provocar la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia, lo cual puede ser movimientos internos en la Institución así como interacción con otras organizaciones ya sean estas gubernamentales, extranjeras o empresas privadas.

**ELECCION DE LA ESTRATEGIA FUTURA.**

De las diferentes opciones estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara.

La elección de la estrategia se aplicara en función de los factores que los involucrados crean más convenientes para la organización, entre los cuales se pueden mencionar:

- Los gastos de implementación previstos.

- Los resultados que se espera conseguir.
- El nivel de riesgo que conlleva su aplicación.
- Las probabilidades de éxito estimado, etc.

#### **h. TACTICAS O PLANES OPERATIVOS.**

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la Institución, posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá mas profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costos, tecnología, etc., a la vez que mayor detalle en las especificaciones.

Cada unidad de la organización deberá de realizar su propio plan operativo, El plan clave será el Plan Gubernamental, es decir lo que el Ministerio de Turismo espera de la Institución siendo esta la dependencia rectora del turismo interno en el país, dicho plan condicionara el resto de planes de la Institución. Cada plan operativo deberá constar de:

- Objetivos departamentales o funcionales.
- Identificación de Posibles Escenarios o Supuestos.
- Acciones a realizar por el departamento o función.
- Programación y coordinación de dichas funciones entre sí.
- Presupuestos departamentales o funcional.
- Establecimiento de controles departamentales o funcionales.

#### **i. PRESUPUESTOS GENERALES.**

Cada Unidad deberá elaborar su propio presupuesto justificado, que posteriormente dará lugar a:

- Presupuesto de equipo y materiales.
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos fijos.
- Presupuesto de resultados atípicos.
- Presupuesto de inversiones, etc.

#### **j. PROGRAMACION Y COORDINACION DE ACCIONES.**

En la programación de las actividades se deben fijar claramente acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan, los responsables de su ejecución, recursos necesarios y asignados, plazos y resultados o productos esperados.

Cada unidad de la Institución deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de lo previsto en el Plan de su Unidad, coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros departamentos; lo que dará lugar a la programación y coordinación del Plan General de la Institución.

#### **k. ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES.**

Es el elemento complementario no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes, el avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre el desarrollo de los mismos. Cada Unidad debe establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse. Los controles por unidad darán lugar al control general de la Institución, que residirá en manos de la alta gerencia.

#### **I. PLAN DE CONTINGENCIAS.**

Es necesario establecer alternativas de los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas. No necesariamente el público, la propia Institución, entre otros elementos no reaccionan de la manera esperada; es por ello que al definir la implementación de la planificación estratégica se debe considerar un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo ameriten. Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los niveles operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad. No obstante cualquier cambio que se debe introducir en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe persistirse con la ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente.

### **1.6 PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL.**

A continuación se presenta un esquema que plantea las etapas que se deben seguir el Proceso de Formulación del Plan General de la Institución, en este proceso se identifican dos sub-procesos claves, los cuales

son: La planeación individual de cada Unidad y La consolidación de los planes individuales en el Plan General de la Institución, donde cada uno de estos parten de la previa definición de la Misión y Visión de la Organización.

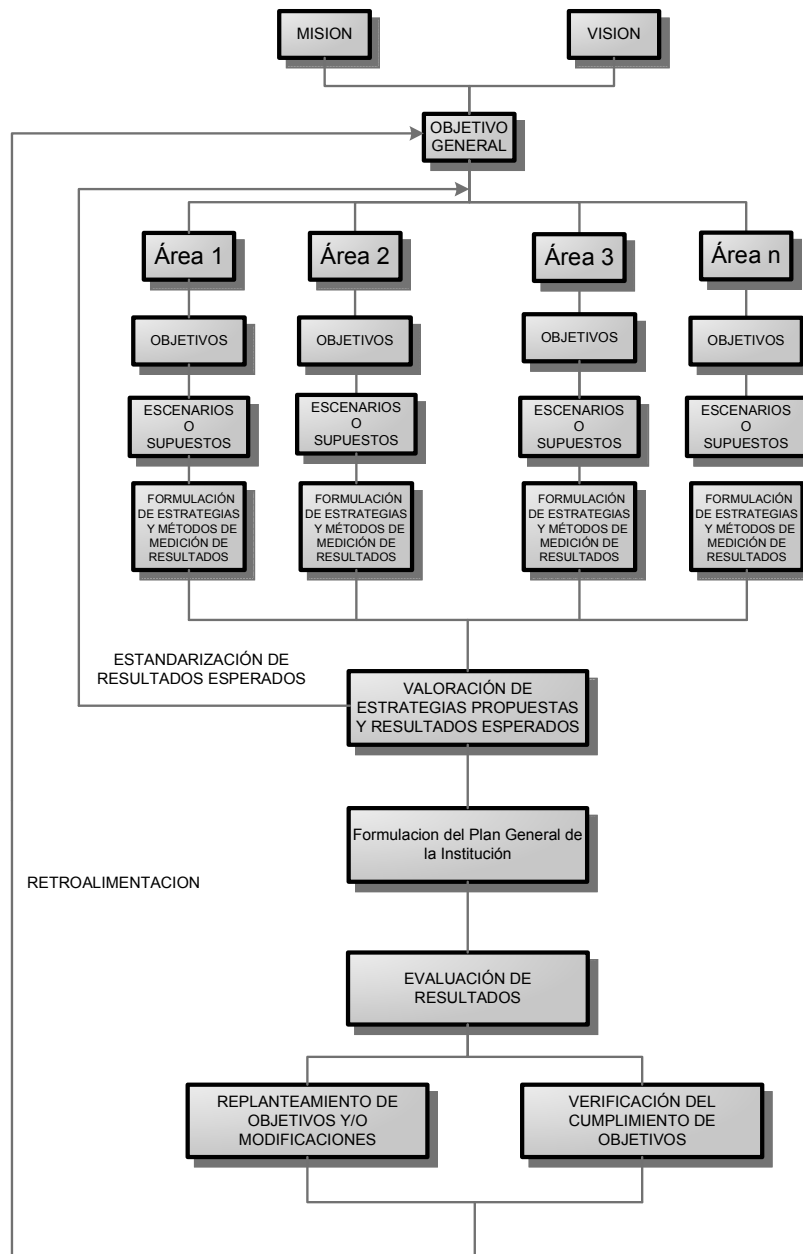


Figura V.2 Proceso de Planeación Institucional.

**TITULO: ELABORACION DEL PLAN ANUAL OPERATIVO DE  
CADA UNIDAD DE LA INSTITUCIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. PROPOSITO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

### I. PROPOSITO

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades que desarrollara cada una de las Gerencias de la Organización durante el periodo de Enero a Diciembre, es decir elaborar un plan de operaciones el cual contenga todas aquellas actividades que se vayan a ejecutar a lo largo del año.

### II. ALCANCE

Este procedimiento involucra cada una de las actividades que se planifiquen realizar por cada una de las unidades que comprende la Gerencia de Parques Recreativos, cada una de estas dependencias debe realizar su plan anual y conjuntarlo en el plan anual operativo de la Gerencia.

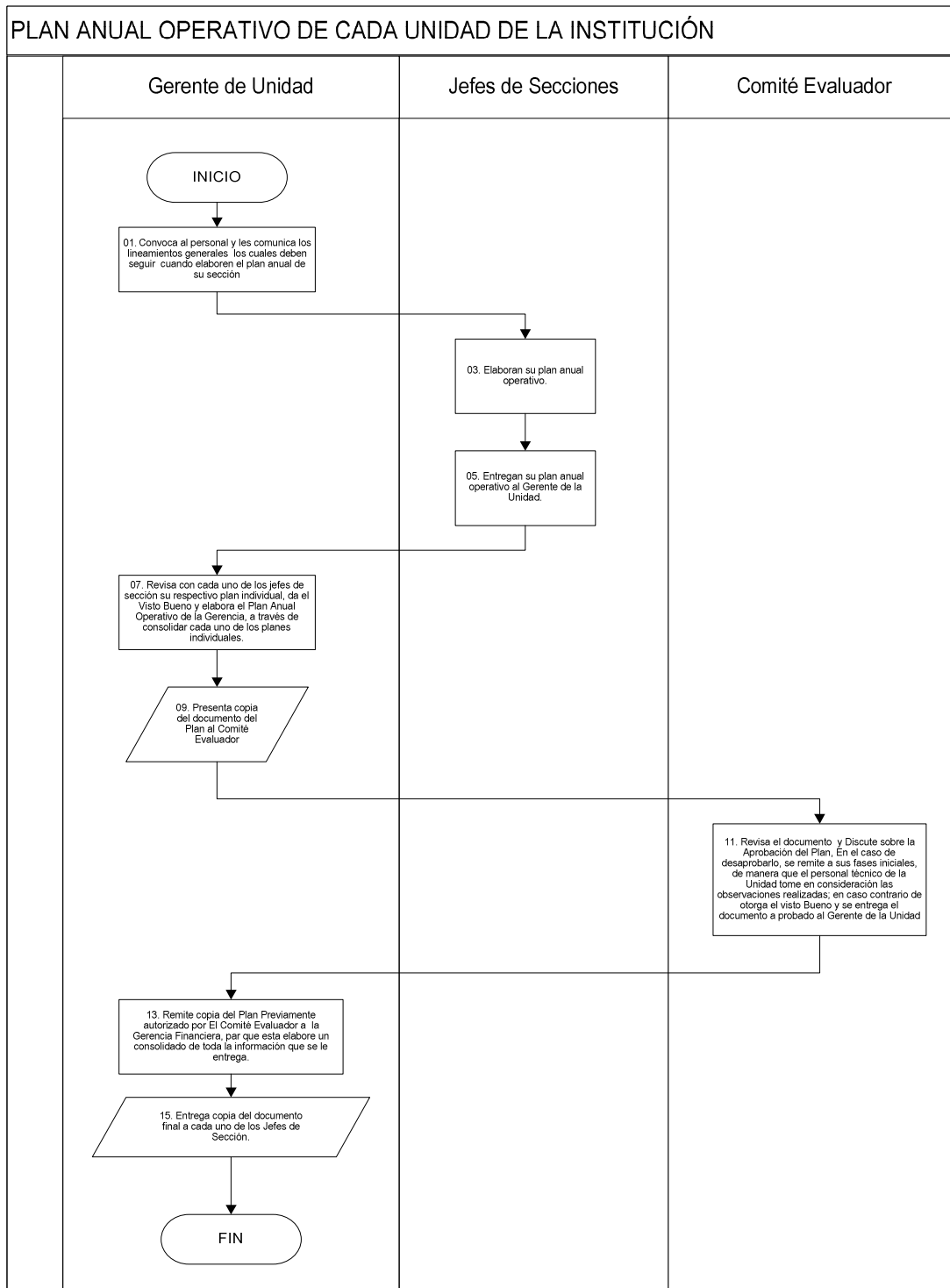
### III. RESPONSABILIDADES

En la elaboración del plan participan cada uno de los miembros que conforma cada unidad.

### IV. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Gerente de Unidad	01	Convoca al personal técnico de la Gerencia, y les comunica los lineamientos generales los cuales deben seguir cuando elaboren el plan anual de su sección
Jefes de Secciones	03	Elaboran su plan anual operativo.
Jefes de secciones	05	Entregan su plan anual operativo al Gerente de la Unidad.
Gerente de Unidad	07	Revisa con cada uno de los jefes de sección su respectivo plan individual, da el Visto Bueno y elabora el Plan Anual Operativo de la Gerencia, a través de consolidar cada uno de los planes individuales.
Gerente de Unidad	09	Presenta copia del documento del Plan al Comité Evaluador

Comité Evaluador	11	Revisa el documento y Discute sobre la Aprobación del Plan, En el caso de desaprobarlo, se remite a sus fases iniciales, de manera que el personal técnico de la Unidad tome en consideración las observaciones realizadas; en caso contrario de otorga el visto Bueno y se entrega el documento a probado al Gerente de la Unidad
Gerente de Unidad	13	Remite copia del Plan Previamente autorizado por El Comité Evaluador a la Gerencia Financiera, para que esta elabore un consolidado de toda la información que se le entrega.
Gerente de Unidad	15	Entrega copia del documento final a cada uno de los Jefes de Sección.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


**TITULO: ELABORACION DEL PLAN ANUAL INSTITUCIONAL.**

FECHAS: ELABORACION: ACTUALIZACION:	CODIGO:
ELABORADO POR:	REVISADO POR:

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
FIRMA: _____ NOMBRE: Ing. Rolando Gutiérrez. CARGO: Director Gerente.	FECHA: _____  SELLO: <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
VI. PROPOSITO VII. ALCANCE VIII. RESPONSABILIDADES IX. PROCEDIMIENTO X. DIAGRAMA DE FLUJO

## V. PROPOSITO

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollara en la Institución durante el periodo de Enero a Diciembre, es decir hacer un consolidado de los planes de cada una de las unidades que componen la organización, de manera que este sea congruente con la Misión y Visión de la Institución.

## VI. ALCANCE

Este procedimiento involucra cada una de las actividades que se planifiquen realizar en las unidades que comprende la Organización, cada una de estas dependencias debe realizar su plan anual para conjuntarlo en el plan anual de la Institución.

## VII. RESPONSABILIDADES

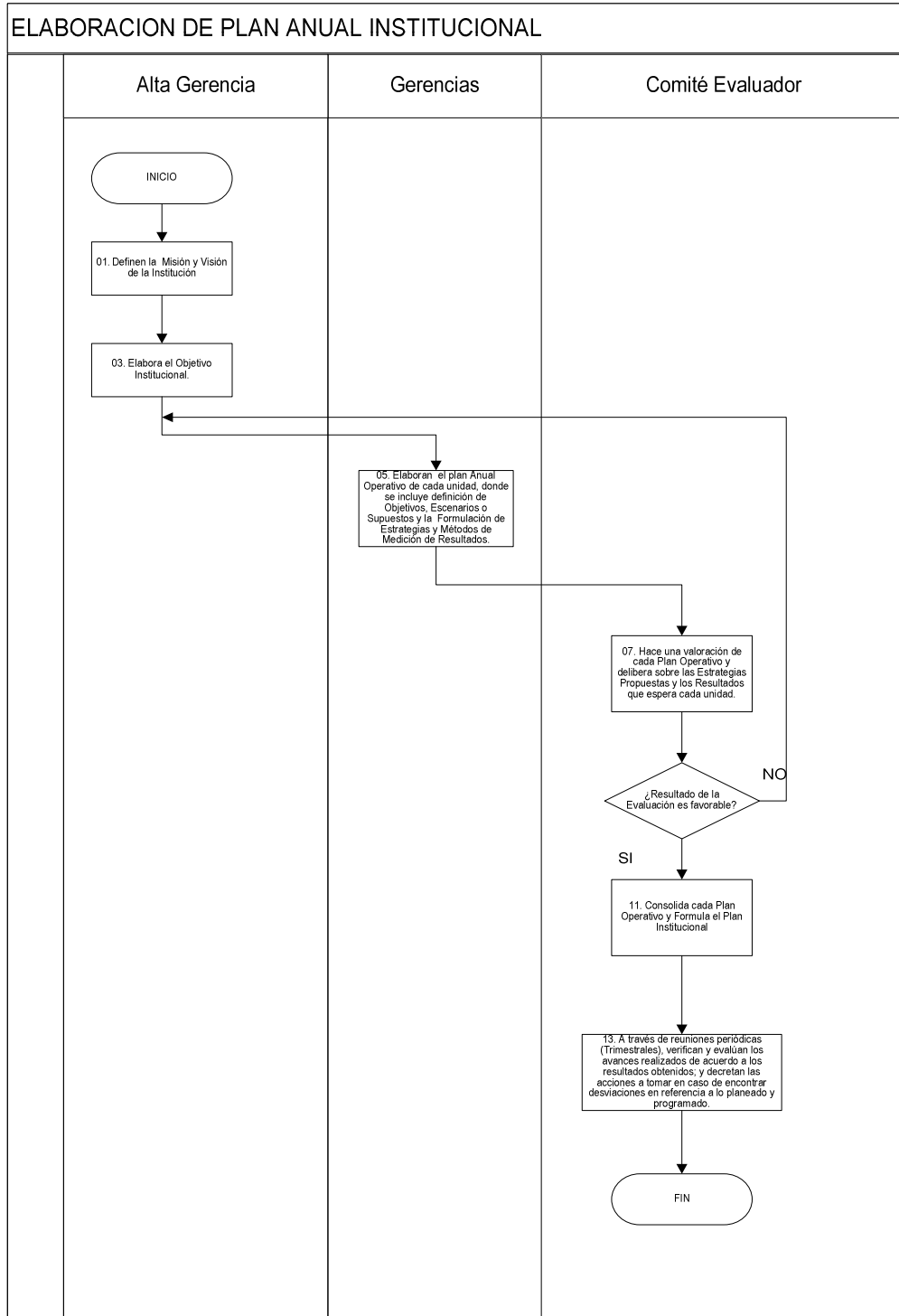
Los responsables de hacer el consolidad del Plan Anual, es Comité Evaluador, el cual es Conformado por:

- Gerente de Parques Recreativos.
- Gerente de Mercadeo.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente Financiero.
- Gerente Administrativo
- Gerente de Proyectos.
- Sub-Gerente y el Director Gerente.

## VIII. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Alta Gerencia	01	Definen la Misión y Visión de la Institución.
Alta Gerencia	03	Elabora el Objetivo Institucional.

Gerencias	05	Elaboran el plan Anual Operativo de cada unidad, donde se incluye definición de Objetivos, Escenarios o Supuestos y la Formulación de Estrategias y Métodos de Medición de Resultados. (Ver detalle de Procedimiento en el Procedimiento de Elaboración del Plan Anual Operativo)
Comité Evaluador	07	Hace una valoración de cada Plan Operativo y delibera sobre las Estrategias Propuestas y los Resultados que espera cada unidad.
Comité Evaluador	09	Emite dictamen de la evaluación ejecutada; en caso de ser favorable se prosigue a la formulación del plan Institucional, en caso contrario, devuelve el documento de la respectiva unidad a la cual se han hecho modificaciones a la etapa inicial del proceso de Planeación (Plan Operativo), para que esta estandarice los resultados que espera con los resultados esperados por la Institución.
Comité Evaluador	11	Consolida cada Plan Operativo y Formula el Plan Institucional.
Comité Evaluador	13	A través de reuniones periódicas (Trimestrales), verifican y evalúan los avances realizados de acuerdo a los resultados obtenidos; y decretan las acciones a tomar en caso de encontrar desviaciones en referencia a lo planeado y programado.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


## 2. SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

Elementos del Subsistema de Recursos Humanos:

- Introducción.
- Subsistema de Recursos Humanos como parte del Sistema de Gestión.
- Conceptos Básicos de Capacitación.
- Pasos del Proceso del Plan de Capacitación Institucional.
- Diseño del Proceso de Capacitación para el Instituto Salvadoreño de Turismo.

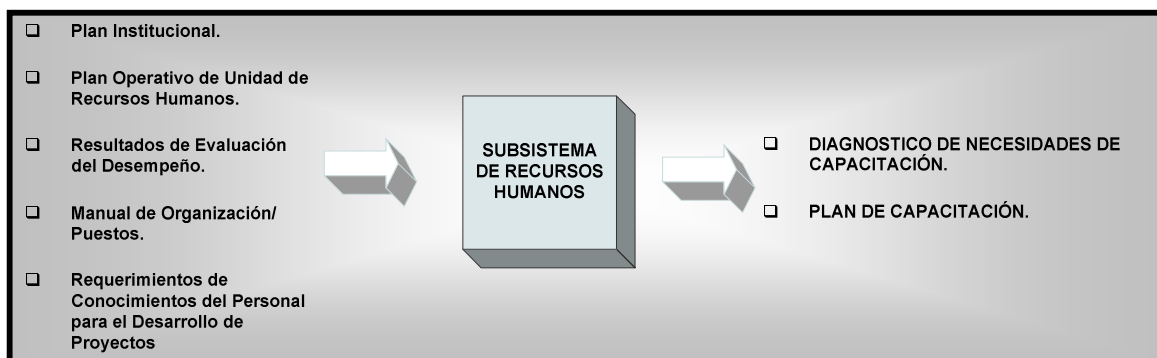
### 2.1. INTRODUCCION.

La Administración de los Recursos Humanos en la gestión pública moderna ha venido perfilándose poco a poco, como una de las funciones a las que se le debe dar atención, por la incidencia que tiene sobre el recurso humano de las instituciones, siendo el único que puede activar, dinamizar y mejorar los demás recursos existentes.

Para esta disciplina se necesita poner en práctica instrumentos y/o técnicas que a través de su adecuada implementación permita obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos; una de ellas es la capacitación, la cual tiene gran importancia, pues por medio de su correcta aplicación, pueden superarse los niveles de eficiencia del personal de la institución en general.

En el Subsistema de Recursos Humanos se establecen los requerimientos para el desarrollo de la capacitación institucional y el procedimiento a seguir al desarrollar dicha actividad; con el fin que la institución conozca que la formación del personal es una acción planificada, permanente y sistemática, que le ayudara al desarrollo integral de su personal, así como de la institución.

### 2.2 SUBSISTEMA DE RECURSO HUMANO COMO PARTE DEL SISTEMA DE GESTIÓN.



El Subsistema de Recursos Humanos tiene como entradas el Plan Institucional, Plan Operativo de la Gerencia de Recursos Humanos, Resultados de Evaluación del Desempeño, Manual de Organización, Requerimientos de Conocimientos del Personal para el Desarrollo de Proyectos que serán utilizados como insumos para la elaboración del Proceso de Capacitación con el cual se generara un Diagnostico de Necesidades de Capacitación y la elaboración del Plan de Capacitación, esto contribuirá a que la Institución posea un capital Humano con los conocimientos necesarios para la ejecución de los Planes y Proyectos Institucionales, lo cual a su vez requerirá de realizar una gestión de financiamiento y un monitoreo de este para lograr en conjunto la eficiencia y eficacia de la Institución.

## 2.3 CONCEPTOS BASICOS DE CAPACITACIÓN.

### **DEFINICION DE CAPACITACIÓN.**

***“Es el proceso o procedimiento sistematizado y planeado, basado en necesidades y objetivos organizacionales a corto plazo, que persigue dotar y desarrollar aptitudes y conocimientos técnicos, en determinada área de trabajo y en función del desarrollo integral del individuo.”***

Toda organización que necesita tener capacitado a su personal, tiene que contar con programas de capacitación los cuales le van ha permitir desempeñar adecuadamente sus funciones. Entre los objetivos que persigue la capacitación están: Impulsar, lograr y mantener la eficiencia organizacional, a través del trabajo personal debidamente formado u orientado en sus respectivos campos de especialización de actividades, a fin de proporcionar a la Institución los beneficios respectivos.

La capacitación merece una consideración de importancia dentro del rol Institucional, debido principalmente a:

- El desarrollo del trabajador y empresario
- La optimización del potencial del recurso humano
- Reducción de las oportunidades competitivas

## **2.4 PASOS DEL PROCESO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

### **a. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

#### **GENERALIDADES SOBRE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para el mejoramiento del ISTU. Esta permitirá detectar las áreas de oportunidad y atacarlas, permitiendo que el factor de humano de la institución se convierta en una ventaja competitiva. Se debe considerar que la capacitación del personal le permitirá a éste lograr sus objetivos individuales y de puesto. Si esos objetivos logran cumplirse se cumplirán los objetivos de la Unidad y finalmente se lograrán los del Instituto.

Finalmente, la capacitación desde el punto de vista motivacional, debe otorgar al empleado las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, el empleado se encuentra más motivado, puesto que al contar con los conocimientos que necesita para trabajar, se puede percibir un compromiso de la Institución para con el trabajador.

#### **CONCEPTO Y ALCANCES DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

##### **¿QUÉ ES EL DNC?**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los empleados de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

##### **¿CUÁNDO HACER UN DNC?**

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas.
- Baja o Alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.
- Solicitudes del personal.

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- **Pasadas.** Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- **Presentes.** Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- **Futuras.** Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

La DNC es un proceso continuo que se orienta a los siguientes objetivos generales:

- Identificar las principales tareas que realizan los empleados de la institución, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
- Involucrar a las jefaturas, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva unidad laboral.
- Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la institución, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los empleados de la Institución.
- Justificar las inversiones realizadas en capacitación, mediante la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos.

### **CLASES DE NECESIDADES**

Desde el punto de vista de su amplitud, se encuentran tres áreas:

- Necesidades de la empresa (organizacionales)
- Necesidades de un área (ocupacionales)
- Necesidades de un trabajador (individuales)

Desde una perspectiva temporal se tienen:

- Necesidades urgentes
- Necesidades a corto plazo
- Necesidades de desarrollo a largo plazo
- Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas, se pueden clasificar:
- Necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes.
- Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa.
- Necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, equipo, etc.).

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- Necesidades de capacitación humanística y de capacitación técnica.

La detección de necesidades debe estar encaminada a:

- Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la Institución.
- Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero, equipo, etc.
- Justificar, o cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades prioritarias.

#### **DISEÑO DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES.**

Un aspecto importante antes de desarrollar el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, es que se deben considerar los Resultados de la Evaluación del Desempeño del Instituto, esto con el fin de determinar si el personal con que se cuenta cumple con los requerimientos mínimos de cada Puesto de Trabajo, los cuales están siendo modificados en el nuevo Manual de Puestos de la Institución.

En la búsqueda de una forma de detectar las necesidades de capacitación, se realizó una investigación para obtener información que pudiera ser aplicada al ISTU, ya que en la actualidad la Institución se basa en la evaluación del Desempeño realizada cada año, o en la Metodología proporcionada por el INSAFORP para la Detección de Necesidades de Capacitación, la cual consume demasiado tiempo a la Institución. La investigación se centró en la determinación de un proceso genérico de identificación de necesidades de capacitación que posteriormente se traduce en una encuesta-entrevista a aplicar a los empleados y una herramienta de evaluación de las necesidades de capacitación, así como también el diseño de un procedimiento que permitirá determinar en qué orden atacar las necesidades de capacitación.

El Procedimiento de detección de necesidades de capacitación se encuentra dividido en las siguientes etapas:

- i. Métodos de identificación de necesidades de capacitación.
- ii. Diseño de la herramienta de identificación de necesidades de capacitación.
- iii. Análisis de necesidades de capacitación.
- iv. Diseño de la herramienta de evaluación de las necesidades de capacitación.
- v. Pasos para la aplicación de la herramienta de evaluación de necesidades de capacitación.
- vi. Elaboración del informe de Detección de Necesidades de Capacitación.

## **i. MÉTODOS DE IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

A continuación se enumeran las principales herramientas para la identificación de necesidades de capacitación:

- **Entrevistas:** Se entrevista a personas a lo largo de la organización para identificar como se sienten y cuáles son los problemas que identifican en su área para posteriormente determinar si pueden ser solucionados a través de capacitación.
- **Observación:** Este método consiste en la observación del personal mientras realiza sus labores para encontrar aquellos procedimientos o situaciones que reflejen una necesidad de educación.
- **Sesiones de grupo:** Las sesiones de grupo son normalmente conducidas para determinar mediante el consenso los estándares correctos o los objetivos que deben tener los procesos de capacitación.
- **Cuestionarios:** es una herramienta útil para refinar el conocimiento sobre necesidades que ya se encuentran identificadas.
- **Identificación de necesidades por medio de los proyectos a realizar:** Identificar cuáles son los proyectos que se tiene planeados y entrevistarse con los líderes del proyecto, así como con las personas más involucradas con el mismo, para identificar las necesidades de capacitación que puedan estar presentes. Esta perspectiva es de gran ayuda pues permite alinear directamente la capacitación a otorgar con los objetivos de la organización.
- **Alineación con otros proyectos de recursos humanos:** En el caso de que se encuentren realizando otros proyectos como lo son la evaluación del desempeño, las encuestas de satisfacción de personal o el diseño de planes de carrera es posible identificar necesidades por medio de estas herramientas necesidades de capacitación.

## **ii. DISEÑO DE HERRAMIENTA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Para el presente trabajo se ha seleccionado el método de la encuesta-entrevista para identificar necesidades de la capacitación. Se ha optado por este método por varias razones. En primer lugar existe una fuerte restricción de tiempo, la cual resulta complejo aplicar otros métodos como lo son la observación o las sesiones de grupo. En segundo lugar, el método de encuesta-entrevista permite utilizar una herramienta estandarizada para toda la Institución, lo cual debe facilitar el análisis de la información generada por el mismo. Finalmente, este método permite capacitar al personal para que sea la Institución quien aplique la metodología de identificación y evaluación de necesidades de capacitación.

## **Herramienta de Identificación de Necesidades de Capacitación.**

A continuación se presenta una propuesta de instrumentos para identificar las principales brechas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que existan al interior de la institución, a partir de las cuales, una vez evaluadas, priorizadas y conciliadas con las disponibilidades presupuestarias, se definirá el correspondiente Plan Institucional de Capacitación.

### *Algunas consideraciones preliminares:*

La Detección de Necesidades de Capacitación debe tener un seguimiento periódico en el nivel en que se van cerrando las brechas de competencias detectadas, generando a la vez una instancia de detección de nuevas brechas y de readecuación de prioridades, conforme al dinamismo propio de la Institución.

Si bien, para aplicar el proceso siguiente se debe contar con perfiles de competencias, o al menos descripciones de cargos, actualizadas y completas, que estén informadas a los respectivos ocupantes de cada cargo, es de aclarar que el ISTU no cuenta con un Manual de Organización actualizado. En este caso, se deberá trabajar a partir del conocimiento concreto que se alcanza como resultado de la experiencia en el cargo del Coordinador de Capacitación, así como de la observación de los resultados que se logran con diversos niveles de conocimientos y/o habilidades. Este tipo de opiniones se suele denominar "juicio experto" y, si bien, puede provocar errores, permite al menos lograr algún tipo de aproximación respecto al capital humano que se posee y lo que falta, para desempeñar de manera integral y eficiente una determinada función laboral.

### **La metodología comprende la siguiente secuencia:**

- **Detección Individual de Requerimientos de Capacitación (FORMATO 1).** Implica distribuir el formulario del mismo nombre a todos los empleados de la Institución en el menor plazo (Ver Formulario en Anexo 12), evitando así factores exógenos que sean considerados solo por algunas personas al momento de llenar la encuesta.

Esta encuesta no es anónima dado que las necesidades o brechas de competencias son propias de cada persona que integra la Institución y asociadas a un área específica de trabajo. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura posible.

En el formulario respectivo se orienta de manera que el llenado se refiere a un número menor del total de las funciones que desempeña cada persona, así como también a un número acotado de debilidades que

pueden resolverse mediante capacitación. Lo anterior, con la finalidad que, desde el inicio de este proceso, exista una preocupación consciente por priorizar y distinguir lo realmente importante de lo complementario. Para definir el nivel de profundidad que se requiere, respecto de cada brecha de competencia detectada, en el formulario se debe aplicar la siguiente escala:

Nivel de profundidad	Características de la capacitación (cursos, seminarios, etc.)
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

**Cuadro V.3.** Escala de medición para las brechas de competencia detectada.

El instrumento propuesto es muy breve con la finalidad de asegurar una alta tasa de respuestas que, al no demandar mucho tiempo, implique un adecuado análisis de cada sugerencia expresada por el personal de la Institución.

- **“Caracterización de Necesidades de Capacitación del Área” (FORMATO 2).** En este instrumento, se espera que la jefatura directa de cada unidad de trabajo emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación. (Ver Formato en Anexo 13).

Esta Encuesta debe permitir una orientación lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral. Por la misma razón, se incluye una consulta específica respecto de las tecnologías de la información de manera de dar cuenta de un componente clave en los conocimientos requeridos para una gestión eficiente.

Al margen de la respuesta a este instrumento, la jefatura, en su rol de integrante de la Institución debe también contestar la encuesta individual, dando cuenta de su percepción respecto de las brechas de competencias que visualiza en su propio desempeño.

- Ambas encuestas deben ser procesadas por el área de capacitación, considerando además la trayectoria educacional de cada empleado de la Institución. El resultado de lo anterior, se debe registrar en el tercer

documento cuyo formato también se adjunta, bajo el nombre de “**Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área**” (FORMATO 3). (Ver Formato en Anexo 14)

Cuando la unidad de Capacitación concluye el traspaso de los antecedentes a este tercer formato, se debe enviar el resultado consolidado a los Jefes de cada Unidad para efecto de establecer las prioridades (importancias relativas) para las diferentes brechas detectadas. En ese momento, es factible que se agreguen nuevas brechas que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados. Si efectivamente surgen agregados, estos también deben ser priorizados en cuanto a su importancia.

En todos los casos, la tabla de puntajes a asignar es la siguiente:

Importancia de la Necesidad	Puntuación
Prioridad Alta	3 puntos
Prioridad Media	2 puntos
Prioridad Baja	1 punto

**Cuadro V.4** Puntuación para cada Prioridad de acuerdo a la Necesidad detectada.

Con el objeto de asegurar una mejor discriminación, evitando la tendencia a considerar como inequívocamente de la misma alta importancia a todas las necesidades, se debe exigir que se clasifique como de importancia ALTA sólo hasta un tercio del total de las brechas de la respectiva área de trabajo.

Teniendo identificadas las Necesidades de Capacitación y priorizadas en orden de importancia, es necesario, además evaluar cuales serán atendidas, ya que de esta Jerarquización pueden ser detectadas una gran cantidad de necesidades, pero no todas pueden ser cubiertas debido al costo que ello implica.

### iii. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación, es importante analizarlas, para determinar sus características, identificar los problemas que les subyacen y determinar si realmente se puede resolver el problema mediante la capacitación. Finalmente, el análisis de capacitación ayudará a determinar si esa Necesidad realmente se puede solventar mediante un Curso de Capacitación.

Los puntos a considerar al realizar el análisis de la capacitación son:

- **¿Quiénes consideran que existe una necesidad?**

Existen dos actores principales en la determinación de la existencia de las necesidades de capacitación: *los jefes inmediatos y las personas que desempeñan la labor*. Es posible que cada uno vea la necesidad de capacitación de forma diferente, incluso que alguno de los dos considere que dicha necesidad no existe. Es importante que ambos actores estén de acuerdo en que la necesidad existe y que es importante para que la capacitación sea efectiva.

- **¿Se necesita realmente este curso?**

Existen ocasiones en que el consenso de que existe una necesidad o de que dicha necesidad es importante es muy débil, esto puede traducirse en un curso que en realidad no es muy útil, o bien que las personas involucradas no se comprometan con el mismo. Existen otras ocasiones en que los conocimientos necesarios pueden adquirirse empíricamente a través del trabajo día a día. En estos casos, es posible que en realidad no sea necesario programar un curso.

- **¿Cuáles son los beneficios que se podrían obtener?**

El objetivo central de la capacitación es el que una persona que necesita realizar una tarea esté en condiciones de hacerla. Sin embargo, existen numerosos beneficios secundarios al otorgar una capacitación, por ejemplo la motivación proveniente al sentir un compromiso de la Institución para con el empleado. Todas las actividades de capacitación tienen beneficios secundarios que deben tomarse en consideración, mas no deben ser determinantes para decidir si se da o no una capacitación.

- **¿Se van a utilizar los nuevos conocimientos?**

Una de las cosas que más preocupan a toda Organización, es la "baja utilización que se hace de lo aprendido". Al analizar las necesidades de capacitación se debe tomar en cuenta si existen condicionamientos externos que faciliten o impidan el traslado de los conocimientos adquiridos a la práctica. Por ejemplo: ¿el personal al que se está capacitando para hacer uso de un equipo especial va a tener acceso a dicho equipo?.

- **Relación costo - beneficio.**

La capacitación debe ser vista como una inversión y, si bien puede en algunas ocasiones resultar difícil calcular el retorno que se tendrá de dicha inversión, es claro que para tener un beneficio cuantificable el monto invertido debe ser menor que el retorno estimado. La inversión es un factor importante en la determinación de los medios que se utilizarán para dar la capacitación.

- **Plazos y oportunidades.**

Al identificar una necesidad de capacitación se debe tomar en cuenta tres factores temporales: a) analizar para cuándo debe estar capacitado el personal; b) cuánto tiempo toma el llevar a cabo la capacitación y; c) según el calendario de actividades de la Institución, cuándo puede llevarse a cabo la capacitación.

- **Distancia entre lo que se sabe y lo que se tiene que saber.**

Este es un punto de análisis importante cuando ya se está diseñando el curso de capacitación pues tiene que ver con la "distancia" entre lo que se sabe y lo que se tiene que saber. Esto involucra, por supuesto, los diferentes niveles de conocimientos de las personas que tomarán el curso (pues diferentes personas pueden tener niveles de conocimientos sobre el tema en cuestión). También es importante determinar que el curso no inicie "adelante" del nivel de conocimientos del grupo.

- **Definir qué herramientas permiten identificar la efectividad de la capacitación.**

En muchas ocasiones, es difícil medir la efectividad de la capacitación, por eso es importante definir parámetros que reflejen dicha efectividad de forma adecuada. Normalmente eso se logra al revisar los objetivos y los logros del personal o del departamento que recibió la capacitación. También es posible diseñar instrumentos para aplicarlos inmediatamente después de la capacitación, esto con el objetivo de obtener retroalimentación que permita refinar los procesos de capacitación.

A partir del Análisis de todas las Interrogantes anteriores con respecto a las Necesidades de Capacitación Identificadas y listadas, se procede a la evaluación de estas, para determinar cuáles serán cubiertas por medio de Capacitación, esto debido a los limitados recursos de la Institución.

#### **iv. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

La herramienta de evaluación presentada a continuación se encuentra basada en otras herramientas de evaluación existentes. Por medio de esta herramienta se pretende lograr identificar cuáles son las necesidades que se deben atender y en qué orden. Esto es de vital importancia para el ISTU, puesto que no se cuenta con los recursos necesarios para otorgar todos los procesos de capacitación necesarios simultáneamente. La herramienta de evaluación permitirá a la Institución crear un programa mediante el cual otorgue la capacitación necesaria en los plazos que crea convenientes y administrando sus recursos, tanto humanos como financieros para lograr la mayor efectividad posible.

*El proceso de diseño consta de cuatro etapas:*

- La determinación de los criterios utilizados para evaluar las necesidades.
- La asignación de una importancia relativa a cada uno de los criterios.
- Diseño de la matriz de evaluación de necesidades de capacitación.
- Diseño de las tablas de comparación de necesidades de capacitación.

## ☑ **DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS UTILIZADOS PARA EVALUAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Para poder evaluar las necesidades de capacitación, lo primero que se debe hacer es establecer los parámetros de comparación. A continuación se enumeran criterios que pueden usarse, de entre los cuales se seleccionarán aquellos que se consideren más representativos para ser utilizados en la matriz de evaluación de las necesidades de capacitación presentada en el punto siguiente. Los criterios que se seleccionaron son los que se consideraron los mejores para el ISTU, sin embargo pueden utilizarse otros según cambien necesidades particulares de la Institución.

*Criterios de evaluación a considerar:*

- ✓ ¿Cuántas personas mencionaron la necesidad?
- ✓ ¿Cuáles son los costos que implica el programar un curso que atienda esta necesidad?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrían?
- ✓ ¿Esta necesidad es congruente con las funciones de la Unidad o Sección de la Institución?
- ✓ ¿Esta necesidad es congruente con los objetivos de la Institución?
- ✓ ¿Quiénes perciben que existe una necesidad?
- ✓ ¿Se van a utilizar los nuevos conocimientos?
- ✓ ¿Hay barreras externas que eviten que el conocimiento nuevo se ponga en práctica?
- ✓ ¿Para cuándo se necesita? (tiempo de preparación)
- ✓ ¿Se cuenta con los recursos para realizar la capacitación? (financieros, tiempo, etc.)
- ✓ ¿Cuál es la distancia entre lo que se sabe y lo que se debe saber?
- ✓ ¿Cuál es la prioridad que se le dio por parte de las personas que lo mencionaron?

*Los criterios seleccionados para la Institución fueron<sup>29</sup>:*

- **Número de personas que mencionaron la necesidad.** Entre mayor sea el número de personas que mencionan la necesidad mayor importancia tendrá la misma. De esta forma, aunque la Unidad tenga poco personal, cuando más personas mencionan la misma necesidad existe un consenso (aunque sea implícito) de que ese factor es significativo.

---

<sup>29</sup> Es de Aclarar que estos criterios fueron seleccionados en base a la situación Actual y a las necesidades del ISTU.

- **Beneficios que se obtendrán.** Los beneficios que la Unidad y en consecuencia la Institución obtendrá de capacitar a su personal deben considerarse, especialmente para intentar hacer un balance costo-beneficio.
- **Congruencia con las funciones de la Unidad.** Las necesidades de capacitación deben evaluarse con respecto a que tan de acuerdo se encuentran con las funciones de la Unidad. Así mismo, deben considerarse si capacitar al personal mejorará el desempeño de la Unidad en general y si ayudará los empleados a lograr sus objetivos personales y aquellos requeridos por el puesto.
- **Congruencia con los objetivos de la Institución.** La capacitación otorgada al personal debe ayudar a la Institución como un conjunto a lograr sus objetivos, por lo tanto, se debe dar prioridad a aquellos cursos de capacitación que acerquen al ISTU a lograr las metas trazadas.
- **Recursos necesarios.** Es importante que la Institución cuente con los recursos necesarios para dar un curso de la capacitación seleccionada. En este caso, los recursos pueden ser monetarios, humanos y de tiempo que permitan llevar a cabo de forma efectiva la capacitación.

#### **ASIGNACIÓN DE PONDERACIONES A LOS CRITERIOS SELECCIONADOS.**

Una vez que se han seleccionado los criterios, es necesario asignarle a cada uno un peso específico, de acuerdo a la importancia que estos tienen sobre las necesidades de capacitación. A continuación se presentan las ponderaciones asignadas a cada uno de los criterios seleccionados en el paso anterior:

- Número de personas que mencionaron la necesidad (20%).
- Beneficios que se obtendrán (25%).
- Congruencia con las funciones de la Unidad (20%).
- Congruencia con los objetivos de la Institución (20%).
- Recursos necesarios (15%).

#### **DISEÑO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.**

La matriz de evaluación de necesidades de capacitación tiene el objetivo de evaluar de la forma más objetiva posible cada una de las necesidades seleccionadas en función de los criterios. Esto conlleva a una Jerarquización de las necesidades, que permita a la Institución saber cuáles son los puntos en los que debe enfocar sus esfuerzos.

<b>CRITERIOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>NECESIDAD 1</b>	<b>NECESIDAD 2</b>	<b>NECESIDAD <sub>n</sub></b>
Criterio 1	X <sub>1</sub> %	Calificación ponderada	Calificación ponderada	Calificación ponderada
Criterio 2	X <sub>2</sub> %	Calificación ponderada	Calificación ponderada	Calificación ponderada
Criterio 2	X <sub>3</sub> %	Calificación ponderada	Calificación ponderada	Calificación ponderada
Criterio 4	X <sub>4</sub> %	Calificación ponderada	Calificación ponderada	Calificación ponderada
Criterio 5	X <sub>5</sub> %	Calificación ponderada	Calificación ponderada	Calificación ponderada
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Suma de las calificaciones</b>	<b>Suma de las calificaciones</b>	<b>Suma de las calificaciones</b>

**Cuadro V.5** Evaluación de necesidades por la ponderación asignada a cada criterio.

La tabla debe llenarse de la siguiente manera:

1. En la parte superior, colocar los nombres de cada una de las necesidades.
2. Con base en cada criterio asignar a la necesidad una calificación que va del 1 al 10, siendo el 1 lo más bajo, y el 10 lo más alto.
3. La calificación deberá multiplicarse por el valor ponderado del criterio correspondiente. Por ejemplo, si la necesidad 1 tiene en el criterio 3 una calificación de 8 ese valor deberá multiplicarse por la ponderación X<sub>1</sub>%, lo cuál nos dará la calificación ponderada para ese rubro. Este mismo proceso se repite para todas las necesidades evaluadas y con todos los criterios a evaluar.
4. Para obtener la calificación total se deben sumar las calificaciones ponderadas para cada necesidad.

Una vez que se tienen las calificaciones ponderadas totales de todas las necesidades a evaluar se tendrá la información necesaria para ver cuáles necesidades de capacitación se deben abordar primero.

Una posible desventaja del método presentado es que el asignar las calificaciones directamente y de forma arbitraria se encuentre influenciado por evaluaciones subjetivas de quien realiza el análisis. Por esta razón se recomienda el uso de las tablas comparativas descritas en el siguiente apartado. Usarlas, permitirá a los evaluadores reconocer los factores de cada necesidad según cada criterio, de tal manera que se puedan asignar calificaciones de forma más objetiva.

#### **DISEÑO DE LAS TABLAS COMPARATIVAS.**

Las tablas comparativas, son un auxiliar en el llenado de la matriz y permiten conocer los elementos de cada necesidad relacionados con cada criterio tal como se ve en el siguiente ejemplo.

<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN 1 (X1%)</b>			
<b>Aspectos a Evaluar</b>	<b>Necesidad 1</b>	<b>Necesidad 2</b>	<b>Necesidad 3</b>
Elementos	Descripción de la necesidad en relación al criterio que se evalúa	Descripción de la necesidad en relación al criterio que se evalúa	Descripción de la necesidad en relación al criterio que se evalúa
Calificación	Calificación del 1 al 10	Calificación del 1 al 10	Calificación del 1 al 10
Calificación ponderada	Calificación asignada multiplicada por la ponderación del criterio.	Calificación asignada multiplicada por la ponderación del criterio.	Calificación asignada multiplicada por la ponderación del criterio.

**Cuadro V.6** *Tablas Comparativas entre criterios con respecto a las necesidades identificadas.*

Se deberá utilizar una tabla por cada uno de los criterios de evaluación a analizar. Una vez que se tenga el análisis, los resultados de las tablas se pasan a la matriz de evaluación, en la cual se concentran y se obtiene la calificación final.

Como se puede ver, esta tabla permite un estudio más profundo de cada una de las necesidades, eliminando lo más posible la subjetividad y permitiendo ver factores que normalmente podrían pasarse por alto. Es recomendable que el Coordinador de Capacitación obtenga asistencia de otras personas al realizar el llenado de las tablas para enriquecer el análisis.

Es posible que las necesidades de capacitación se realicen Sección por Sección, esto simplificará el proceso de evaluación. Al final, ya que todos las Unidades cuenten con su matriz de evaluación, podrán integrarse los resultados en una tabla concentradora la cual podrá usarse para determinar qué necesidades de capacitación se abordarán, y en qué orden.

#### **v. PASOS PARA LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

A continuación se describe el procedimiento para que la Gerencia de Recursos Humanos utilice la herramienta de evaluación de necesidades de capacitación.

- Aplicar las encuestas de identificación de necesidades de capacitación usando los Formatos estandarizados.

- Concentrar los resultados de las encuestas, esto puede realizarse por Sección para luego ser concentrados en cada Unidad de la Institución.
- Analizar las encuestas para determinar todas las necesidades de capacitación por Unidad. En ese análisis se deben separar los problemas relacionados con necesidades de capacitación de aquellos que no lo son.
- Selección de las necesidades de capacitación que serán evaluadas. En esta selección previa, se separan algunas necesidades de capacitación las cuales no se consideran lo suficientemente importantes para ser evaluadas. En éste caso el Coordinador de Capacitación usará su experiencia y su criterio para realizar la selección.
- Llenado de las tablas de comparación de necesidades de capacitación.
- Uso de la matriz de evaluación para asignar las calificaciones ponderadas totales.

Una vez que se cuenta con las calificaciones finales, es posible asignar prioridades y comenzar con una investigación de quién, o dónde se puede obtener la capacitación necesaria. Usando dicho procedimiento, los gerentes y la dirección pueden asegurarse de que las necesidades de capacitación que abordarán son congruentes con las necesidades de la Institución y con los objetivos de la misma. Esto evitará que los recursos de esta se comprometan y también se traducirá en una mayor efectividad por parte del personal.

#### **vi. ELABORACIÓN DEL INFORME DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

El reporte detallado del Diagnostico de Necesidades de Capacitación para el Instituto Salvadoreño de Turismo debe contener los siguientes Elementos:

##### *Formato de Informe de Detección de Necesidades de Capacitación.*

- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con las firmas respectivas)
- Índice o capitulo del documento, con la paginación respectiva.
- Introducción. Antecedentes que dio motivo al Diagnostico de Necesidades de Capacitación.
- Justificación
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información.
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos

- Procedimiento.
- Resultados.
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución.
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio.

## **b. ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN.**

### **i. GENERALIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

#### **DEFINICIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Un Plan de capacitación se define como *“la descripción detallada de un conjunto de actividades de aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”*.

Lo anterior puede explicarse de manera más detallada, un Plan de Capacitación busca organizar la forma en que se van atender las necesidades diagnosticadas: qué, a quién, cuándo y cómo entrenar, con el fin de desarrollar adecuadamente las capacitaciones que se vayan a impartir.

#### **IMPORTANCIA DE PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Un Plan de Capacitación permite a las autoridades de la Institución que puedan capacitar a sus empleados para que se desarrollen eficazmente en sus labores y así puedan dar un mejor servicio al usuario.

La programación de los temas a desarrollar, el contenido de los módulos, la descripción de cada uno de ellos; incluyendo aún el tiempo de duración de las actividades y los responsables, ayuda a que las capacitaciones se realicen eficientemente y que los resultados obtenidos sean los esperados.

## ☑ **OBJETIVOS.**

*Los objetivos de un Plan de Capacitación son:*

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante los procesos de instrucción.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada.
- Ofrecer al instructor la visión del conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo.
- Brindar al capacitando la visión total respecto a cómo será el proceso de aprendizaje durante el período establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar la evaluación de la capacitación con base en resultados.
- Ayuda a los instructores a pensar y a imaginar el desarrollo de los eventos a medida que se estructuran.
- Permite prever las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento, sesión, etc.
- Determina las diferentes etapas del evento de manera sistemática.
- Incorpora los contenidos necesarios para el desarrollo del evento sin saturarlo.
- En él se distribuye el tiempo dentro de un horario establecido.

## **ii. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Las herramientas básicas del Plan de Capacitación son los programas didácticos. Estos son diseñados en base al Informe de Detección de Necesidades de Capacitación realizado previamente, a partir del cual se elabora los programas del Plan Institucional de Capacitación.

Para llevar a cabo la capacitación se debe realizar una serie de actividades previas de mucha importancia a través de las cuales se establece un ordenamiento racional de los pasos a seguir, para que la actividad de capacitación alcance los objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es un paso fundamental en todo proceso formativo, es el punto de partida del proceso de capacitación, en el se destacan las áreas que es necesario atender en materia de capacitación y permite contar con un diagnostico que identifica claramente los problemas cuya solución mas recomendable es la de preparar al personal.

Una vez proporcionada la información necesaria, se procede a elaborar o seleccionar los cursos contenidos en un programa.

Un programa de capacitación puede estar diseñado para desarrollar a corto, mediano y largo plazo, según sea conveniente para la Institución y los recursos financieros que esta disponga para satisfacer las necesidades de capacitación detectada.

*Contenido de un Programa de Capacitación:*

- Formulación de Objetivos.
- Estructuración de contenidos.
- Identificación de Estrategias de Capacitación.
- Descripción de Estrategias de Evaluación de Aprendizaje.
- Establecimiento de Metas.
- Diseño de actividades didácticas: técnicas de enseñanza aprendizaje
- Determinación de los materiales de apoyo

#### **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE PRE-REQUISITOS.**

Consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas, en determinadas condiciones, hay que distinguir bien:

- Las áreas de aprendizaje
- Los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de los puestos.
- El ámbito.
- La proyección temporal.
- El carácter esencial o instrumental.

#### ✓ **Objetivos generales y específicos.**

Se debe formular un objetivo general, para el cual se utilizarán frases cuya sintaxis es la siguiente: (a) sujeto, el participante; (b) verbo activo que expresa una actividad observable a ser aprendida por el participante; (c) complemento, que describe el objeto sobre el que recae la acción expresada por el verbo, así como el producto de esta acción.

Asimismo, se deberá formular objetivos específicos, para los que se utilizarán frases cuya sintaxis incluye los mismos componentes descritos para los objetivos generales Además de los siguientes componentes: (a) condiciones de ejecución, que se refieren a una descripción de las circunstancias concretas en que la acción

aprendida tendrá lugar, y (b) criterios de desempeño, que consisten en una identificación de los factores que evidencian una actividad aprendida y realizada de manera exitosa o correcta.

**IDENTIFICACION DE CONTENIDOS Y DEFINICION DE LA ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.**

✓ **Identificación de contenidos**

Identificación de los contenidos significativos de la formación para cada uno de los objetivos específicos. Los contenidos o materias que serán tratadas se desprenden, en general, de los objetivos específicos formulados y, en particular, de los conocimientos, destrezas y actitudes identificados como necesarios para los elementos de competencia seleccionados en relación con cada objetivo específico.

✓ **Definición de la secuencia y distribución por materias del tiempo de formación**

Con el fin de dar a los contenidos un ordenamiento secuencial adecuado, es necesario tener en cuenta los posibles condicionamientos que puedan existir entre los diferentes contenidos, en el sentido de que el aprendizaje de ciertos contenidos pueda depender del aprendizaje previo de otros. Por otra parte, el Coordinador de Capacitación deberá, en la medida de lo posible, respetar, en el ordenamiento de las materias, la relación que existe entre objetivos generales y específicos, evitando el tratamiento alternado de contenidos que hacen parte de objetivos generales diferentes.

Con el fin de asignar el tiempo a cada materia, el Coordinador de Capacitación se basará en las siguientes variables: (a) la dificultad o complejidad relativa que presenta el aprendizaje de las diferentes materias, (b) la capacidad de aprendizaje y el nivel de escolaridad de los participantes, (c) la disponibilidad de recursos del programa y (d) el tiempo máximo de formación previsto.

✓ **Identificación de las estrategias de capacitación.**

Se deberá indicar por cada una de las materias a desarrollar:

- El tipo de razonamiento (deductivo, inductivo, etc.) que será utilizado para lograr el aprendizaje. La selección del tipo de razonamiento se hace teniendo en cuenta el nivel de los participantes y de la naturaleza de los contenidos a tratar.
- Los métodos didácticos que mejor se adaptan al tipo de razonamiento identificado.
- Los medios didácticos a emplear, que mejor se complementan con los métodos seleccionados.

El resultado de esta etapa del proceso aportará al responsable de la actividad de formación una visión clara sobre los métodos y medios alternativos que podrán ser utilizados en el tratamiento de cada materia. Con base en esta claridad, el responsable podrá orientar a las empresas consultoras que brindan el Servicio de Capacitación con éstos los términos de referencia de sus intervenciones.

En resumen, Teniendo identificados los objetivos, Estrategias y el Programa de los Cursos de Capacitación, se debe realizar la Gestión para identificar la empresa que prestara los servicios de capacitación.

### **c. GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE LOS SERVICIOS DE CAPACITACIÓN.**

La adquisición de los servicios de Capacitación, consiste en buscar instituciones educativas que se dedican a la prestación de estos servicios, e identificar aquellas que prestan la mejor enseñanza, calidad, y el mejor costo, ya que el ISTU posee recursos limitados y debe contar con una guía que le permita evaluar a los centros de capacitación que le proporcione mayores beneficios.

Es de aclarar que actualmente la Institución busca los servicios de Capacitación, por medio del INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), ya que se paga a este el 1% de la planilla de personal, y con esto se tiene la facilidad acceder a las capacitaciones en donde el 80% de los costos son absorbidos por este, y el 20% restante es cargado al presupuesto de Capacitación del ISTU, por lo que se debe identificar de forma adecuada un plan de capacitación que le proporcione el mayor beneficio.

El INSAFORP cuenta con una base de datos de Consultores entre los cuales puede seleccionar para brindar la capacitación solicitada por el ISTU, mediante un formulario (Puede ser para Cursos Abiertos o Cerrados), luego se publica la licitación y por medio de la UACI del INSAFORP se evalúa y contrata la empresa consultora. Teniendo contratada la empresa consultora, se asigna un asesor para el ISTU con el que se acuerda la fecha, lugar, horarios, numero de participantes, nivel organizativo de los participantes, etc.

Generalmente el ISTU aporta lo concerniente a el refrigerio, local y equipo audio visual; en cuanto al refrigerio se le solicita a la UACI del ISTU para financiarlo, esto generalmente se realiza por libre gestión, el local utilizado para capacitaciones es el Auditorium de la institución y el equipo audio visual también es proporcionado por esta.

Por otra parte es necesario que el ISTU tenga un procedimiento establecido para la adquisición de Servicios de Capacitación, ya que si el INSAFORP no cuenta con lo requerido por el instituto, este pueda realizar la contratación de estos servicio de forma adecuada, sin embargo es de considerar que esto seria de mayor costo para el ISTU, ya que se pagaría el 100%, pero se puede considerar en algún momento para brindar al personal los conocimientos necesarios sobre posibles cambios en la Institución que mejoren la Administración de los Parques Recreativos.

## **i. PROPUESTA OPERACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE OFERTAS DE CAPACITACIÓN.**

La Compra o Adquisición de Servicios de Capacitación puede dividirse en dos componentes diferentes:

- Preparación del material que permita precisar qué se requiere, en un diseño más detallado al logrado con la detección inicial de necesidades. Este aspecto concluye con la invitación a las empresas especializadas para que oferten propuestas apropiadas a las necesidades institucionales, por medio de una Licitación publicada en los medios de comunicación. También es un importante insumo para identificar las alternativas dentro de la cartera de empresas capacitadoras que presente el mercado.

Existen dos tipos de cursos a los cuales la Institución puede optar. Por una parte, los cursos abiertos, donde la institución sólo selecciona la actividad que más se acomode a los requerimientos, sin tener la posibilidad de influir en sus contenidos. El otro tipo corresponde a los cursos cerrados, donde la institución invita a los organismos capacitadores a diseñar y proponer contenidos y metodologías que permitan cumplir objetivos que son señalados previamente por la institución solicitante.

- Evaluación de las ofertas de capacitación recibidas o preseleccionadas como alternativas para satisfacer las necesidades identificadas. La variable económica no debe ser el parámetro esencial sobre el cual fundar la decisión que se adopte. Por el contrario, es muy importante contar con una metodología previa que permita analizar objetivamente cada oferta, desde la perspectiva de los elementos claves que aseguren un mejor pronóstico de éxito en la correspondiente actividad de capacitación.

## **ii. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE OFERTAS DE CAPACITACIÓN**

### **EVALUACIÓN DE OFERTAS DE CURSOS ABIERTOS.**

Esta evaluación se divide en dos fases:

Un **Análisis General**, considerando la capacitación requerida, sin relacionarla con ofertas determinadas de empresas de capacitación; y un **Análisis Focalizado**, agregando a la reflexión la evaluación de las empresas según el enfoque que otorgan al curso. En consecuencia, luego de esta se elige al oferente que otorgará la capacitación a la Institución.

#### **Análisis General.**

Es necesario considerar los siguientes factores:

- **Contenidos que ofrecen.** Verificar si las materias comprendidas en el programa son las que realmente debe aprender el funcionario para optimizar su desempeño en la institución.
- **Metodología propuesta para la enseñanza de los contenidos.** Observar los antecedentes que permitan formarse un juicio acerca de la efectividad esperada durante el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- **Experiencia de la entidad Capacitadora.** Importa acceder a antecedentes que permitan visualizar la trayectoria que registre la empresa en la capacitación en la materia que interesa.
- **Experiencia de los Instructores.** En particular interesa identificar la trayectoria del o los instructores en el campo de la capacitación laboral, por sobre su desarrollo en el ejercicio de su profesión.
- **Precio:** es el compromiso asumido por empresa de Capacitación acerca del monto final. Si este monto fue acordado anteriormente, es necesario ratificarlo en esta ocasión.
- **Tecnologías consideradas.** La información acerca de estos aspectos es relevante para entender las condiciones ambientales en que se desarrollará el proceso de enseñanza - aprendizaje y, por lo mismo, permiten estimar la calidad de los resultados esperados en la actividad.
- **Horario de las sesiones.** Importa desde la perspectiva de la factibilidad de asistencia a la actividad y, además, porque un horario adecuado permite mejorar la comprensión de las materias abordadas en el curso.

### Ponderaciones

En la tabla siguiente se presenta una propuesta de distribución de la importancia relativa de cada componente, así como también su configuración porcentual.

<i>FACTORES</i>	<b>PONDERACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL FACTOR (%)</b>
Contenidos	30
Metodología	20
Experiencia de la Institución Capacitadora	10
Experiencia del Instructor	15
Precio	10
Tecnología	10
Horario	5

<b>Total</b>	<b>100</b>
--------------	------------

**Cuadro V.7.** Ponderación de factores para evaluación de cursos abiertos.

### **Análisis Focalizado.**

Después de definir la ponderación de los factores relevantes para determinada acción de capacitación es necesario operacionalizar dicho instrumento en una estructura de notas que permitan evaluar a todos los posibles oferentes.

<b>CALIFICACIÓN O PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>5</b>	<b>Excelente.</b> Destaca por sobre las demás propuestas en este aspecto.
<b>4</b>	<b>Muy Buena.</b> Cumple muy bien con los requisitos esperados, pero no destaca por sobre las demás.
<b>3</b>	<b>Adecuada.</b> Satisface todos los requisitos esperados, pero sin mayor valor agregado.
<b>2</b>	<b>Parcial.</b> Satisface en su mayoría las condiciones esperadas, pero hay aspectos poco claros o débiles.
<b>1</b>	<b>Insuficiente.</b> No satisface los requerimientos básicos necesarios para el logro de los objetivos.

**Cuadro V.8.** Calificación o Puntaje para la evaluación de Empresas de Capacitación.

Una vez definida la escala de evaluación, se procede a aplicarla a las Instituciones Educativas que se han elegido o que han ofertado sus propuestas de capacitación. Metodológicamente se puede trabajar en una planilla mediante una tabla del siguiente tipo, ajustando desde luego los factores y/o ponderaciones según el tipo de curso que en cada ocasión corresponda evaluar:

N°	INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN	FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACION DE LOS OTEC OFERENTES														
		Contenidos		Metodología		Experiencia De la Institución		Experiencia Instructores		Precio		Tecnología		Horario		Total
		30%		20%		10%		15%		10%		10%		5%		
		Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	
1																
2																
3																
4																
5																

**Cuadro V.9.** Cuadro de Evaluación de Empresas de Capacitación Oferentes.

Al asignar notas por cada factor (a cada empresa de Capacitación participante), que luego se pondere por el porcentaje que se haya estimado adecuado, es posible, al sumar los resultados ponderados en la columna "total", obtener una conclusión válida para la toma de decisiones.

#### **EVALUACIÓN DE OFERTAS DE CURSOS CERRADOS.**

Los cursos cerrados son aquellos que la institución, sea por el número de participantes, por el grado de especialización o por la atención particular requerida a los participantes, requiere que se realicen sólo para sus funcionarios, ya sea dentro o fuera del lugar de trabajo habitual de ellos.

Bajo esta perspectiva, es necesario construir una invitación a las instituciones de capacitación que interesan y ellos deben realizar una propuesta durante un plazo de tiempo determinado, esto mediante una licitación pública.

Las ofertas recibidas y las que serán consideradas para el posterior análisis, deben contener al menos los siguientes factores:

- **Objetivos generales:** lo que la empresa oferente, pretende alcanzar a grandes rasgos con la capacitación ofrecida. Estos objetivos deben coincidir con los objetivos de la capacitación que se han identificado en la institución.
- **Objetivos específicos:** los cuales deberían estar asociados a un objetivo general, ya que derivan de éstos.
- **Contenidos temáticos:** son las materias que se abordarán en el curso para el logro de los objetivos planteados. Los contenidos deben estar definidos claramente en la oferta recibida.
- **Distribución temporal de los contenidos:** es decir, el tiempo en que enseñarán cada uno de las materias a abordar durante el curso.
- **Metodología:** se refiere a las estrategias de enseñanza, que deben adecuarse a los contenidos.
- **Instructores:** el nivel de experiencia de éstos puede afectar el producto final, razón por la que es necesario disponer del perfil curricular de quienes expondrán los contenidos del curso.
- **Precio:** es el compromiso asumido por la empresa de Capacitación acerca del monto final. Si este monto fue acordado anteriormente, es necesario ratificarlo en esta ocasión.
- **Perfil Institucional:** esto radica especialmente en la experiencia de la empresa, que otorga implícitamente la tranquilidad que la actividad será de la calidad prometida.
- **Dependencias y tecnologías a utilizar:** se debe tomar en cuenta especialmente cuando las actividades se realicen en dependencias fuera de la institución.

A partir de lo anterior se puede construir una matriz, como la descrita para los Cursos abiertos, con la finalidad de evaluar los distintos aspectos que en cada caso se aprecien como los de mayor relevancia para asegurar el éxito en los resultados del curso. Del mismo modo puede adaptarse la tabla de criterios para la determinación del puntaje (nota) para cada componente.

#### **d. ORGANIZACIÓN DE LOS EVENTOS.**

Los principales factores que hay que considerar son los siguientes:

- **Con Respecto A Los Participantes:** Criterios de selección, Número, Edades, Escolaridad, Horarios de trabajo, y Puestos que desempeñan.
- **Con Respecto Al Ambiente Físico:** Ubicación de los locales, Tamaño, Iluminación, Ventilación, y Mobiliario.
- **Con Respecto A La Duración:** El total del curso o seminario y La duración parcial de las diversas secciones o módulos del evento (Se pueden elaborar: cronogramas, horarios, calendarios).
- **Con Respecto A Los Costos:** Hasta donde la Institución puede afrontar los honorarios de instructores y de las Instituciones de Capacitación que sean seleccionadas para un determinado curso o evento, en el caso de que el ISTU financie el 100% de la capacitación. En el caso de que sea el INSAFORP quien brinde la capacitación se deben establecer los costos del refrigerio que se servirá en el desarrollo del evento, ya que este es brindado por el ISTU.

#### **e. PROMOCION DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN.**

El termino promoción utilizado se refiere a la acción mediante el cual un individuo, institución, transmite estímulos para modificar el comportamiento de otros individuos. Esta puede realizarse en forma oral, visual, escrita y sus combinaciones. Con la promoción se busca que el personal considere como propios el trabajo y acciones que realiza en la institución.

Es necesario antes de Iniciar un Programa de Capacitación, que el personal esté enterado de las actividades ha realizar. Esto para conocer los días, sitios y horas en que serán ejecutadas las actividades. En la actualidad el ISTU realiza la promoción de la capacitación mediante memorandos enviados a los participantes.

*Para llevar a cabo una buena promoción es importante tener en cuenta las siguientes estrategias:*

**SELECCIÓN DE LAS PERSONAS A QUIEN VA DIRIGIDA LA CAPACITACIÓN.**

Lo que se desea dar a conocer, no es sin duda de interés para todos, ya que se refiere a un tema específico que solo importan a un determinado grupo, por tal motivo es necesario tener en cuenta a la hora de promocionar el plan de capacitaciones, a quienes va dirigida la información y así identificar los medios que se van a utilizar y los puntos de promoción.

**HACER LA SELECCIÓN IDÓNEA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA PROMOCIONAR.**

Cualquiera que sea el medio a utilizar, debe ser capaz de motivar al receptor. La invitación debe ayudar a la concurrencia a orientarse en lo que sucederá en la capacitación o reunión, por lo que generalmente debe de indicarse el tema que se tratará, sus objetivos, hora, lugar, etc.

Los medios de comunicación a utilizar pueden ser de dos formas:

- **Comunicación Informal:** esta puede realizarse a través de los Gerentes de cada Unidad en forma verbal, y así dar a conocer las actividades que pretenden realizarse.
- **Comunicación Formal:** es aquella que se planifica con anticipación y que puede hacerse a través de jornadas divulgativas, boletines, cartas, hojas volantes, memorandos, red computarizada y así dar a conocer las actividades, y lograr la participación del personal de la Institución.

**DESPERTAR LA CURIOSIDAD Y EL INTERÉS EN EL RECEPTOR.**

Esta estrategia se refiere a utilizar frases incompletas, capciosas o en pregunta para despertar el empleado la inquietud de buscar una respuesta y para ello atenderá la invitación realizada, esta se puede utilizar en cualquier medio.

**f. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.**

La última fase del proceso de Capacitación es la evaluación, esta permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Aunque se considera la etapa final del sistema de capacitación, sabemos que las bases para llevarla a cabo son parte integrante de la planeación.

Determinar la efectividad de un programa de capacitación no se puede considerar, si no se sabe que se espera lograr. En general la evaluación nos va a proporcionar información acerca de:

- El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos
- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes
- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo/beneficio.

No obstante, poco se puede decir sobre las consecuencias de dicha capacitación: ¿Qué pasó después del curso?, ¿mejoró el desempeño del personal?, ¿la institución pudo lograr mejores resultados? Por lo general las instituciones pueden reportar: cuántas personas participaron en los cursos, de qué áreas, cuáles temáticas se trataron y cuál fue la intensidad horaria; pero las consecuencias de la capacitación sobre los aprendizajes o nuevos comportamientos en los puestos de trabajo difícilmente son identificados. Menos aún se analiza, si lo que se programó realmente obedece a un estudio de necesidades y si los objetivos planteados en el plan de capacitación y en los programas diseñados responden a dichas necesidades.

El ISTU en el último año, ha destinado recursos para la capacitación del personal como una de sus obligaciones, bajo la premisa de contribuir a mejorar su desempeño. Sin embargo, difícilmente se pueden demostrar los beneficios de dichas inversiones.

Esto hace necesario determinar si la capacitación impartida por la institución se hace adecuadamente, así como determinar cuáles son sus resultados e impactos, más allá de la satisfacción inmediata de los participantes en los cursos, analizando las consecuencias sobre el desarrollo personal y el mejoramiento del funcionamiento de la Institución.

Por lo anterior, es preciso introducir procesos de evaluación a la gestión de la capacitación a fin de contar con información sistematizada que contribuya al mejoramiento de la capacitación y a su utilidad en la institución.

Por lo tanto, la evaluación debe realizarse en distintos momentos, contemplando el diseño del plan de capacitación, su ejecución y resultados, y no solamente la evaluación de los cursos de capacitación que se realizan.

En síntesis con la evaluación del Plan de Capacitación se busca valorar y analizar:

- El grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan de Capacitación y si dicho plan se ha administrado adecuadamente, es decir, *El Proceso De Gestión Del Plan De Capacitación*, y
- Determinar *El Impacto De Los Eventos De Capacitación* en el desempeño de los servidores y de las entidades, esto es los resultados de la capacitación en el desempeño tanto individual como de la organización.

#### **i. MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.**

Son tres momentos de evaluación del Plan Institucional de Capacitación:

##### **EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.**

Con esta evaluación se revisa el diagnóstico en que está basado el Plan Institucional de Capacitación y la forma como está conceptualizado y planificado; va dirigida principalmente a la fase previa de la ejecución y nos permite saber si lo que se propone en el Plan Institucional de Capacitación realmente responde a una necesidad real, delimitada, estudiada y comprendida; de igual forma permite revisar cómo son programadas las acciones y estrategias para la solución de las necesidades de capacitación o situación que se desea cambiar o solucionar.

La evaluación del diagnóstico exige un análisis de necesidades permanente acerca de quién debe formarse, en qué, cuándo y dónde; así como de la calidad de la identificación de necesidades realizada. Esto debe ser evaluado por el Gerente de Recursos Humanos en Coordinación con el Director Gerente de la Institución.

##### **EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN O PUESTA EN MARCHA DE PROGRAMAS Y CURSOS DE CAPACITACIÓN.**

En esta evaluación, las indagaciones se centran en el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación, esto es en verificar la existencia de condiciones para que se realicen los cursos o programa de capacitación; los resultados de la capacitación; los capacitadores y el aprendizaje de los participantes.

De igual forma implica hacer seguimiento de la gestión y de la calidad de las actividades. Para evaluar los resultados de la capacitación, capacitadores y aprendizajes se consideran cuatro niveles de valoración, los cuales se presentan a continuación:

**Nivel 1: Reacción**

Mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Es una medida de satisfacción del participante con la acción formativa y con todos y cada uno de los aspectos más importantes (materiales, equipo, local, metodología pedagógica, organización, etc.). Una reacción positiva no asegura el aprendizaje, pero una reacción negativa lo impide casi con toda probabilidad.

**Nivel 2: Aprendizaje**

Es el grado en que los participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos y habilidades o destrezas (es decir, competencias) como consecuencia de asistir a la acción formativa. El aprendizaje se produce cuando se da un cambio en alguno de los tres aspectos o en los tres. Para que haya un cambio de conducta tiene que producirse previamente un cambio en alguno de estos tres aspectos. Es, por tanto, el aprendizaje una condición necesaria pero no suficiente para el cambio de conducta.

**Nivel 3: Conducta o transferencia**

Es el grado en el que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de su asistencia a una acción formativa y si el conocimiento adquirido se ha transferido al lugar de trabajo. No pueden obviarse los niveles 1 y 2 y pasar directamente al nivel 3 porque el cambio de conducta no depende sólo de los niveles 1 y 2, sino también de:

- Si el participante quiere cambiar.
- Si el participante sabe cómo y cuándo hacerlo.
- Si el participante trabaja en un clima laboral adecuado.
- Si el participante se ve recompensado por el cambio.

**Nivel 4: Resultados**

Se trata de medir los resultados finales en la institución obtenidos como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso de formación. Pueden ser: incremento de la productividad, mejora de la calidad, reducción de costos, reducción de accidentes o de ausentismo.

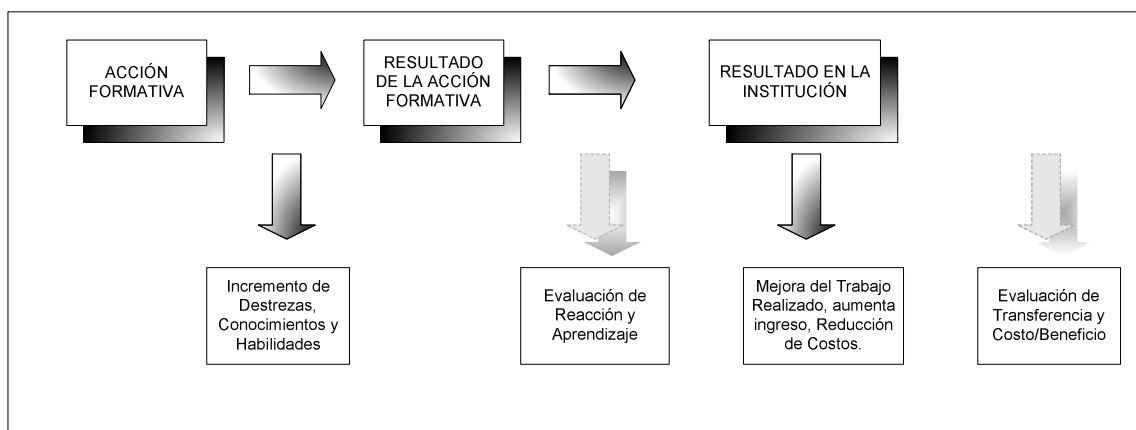
Esta medición puede incluir dos tipos de análisis:

- Analizar en qué medida la acción formativa tuvo un efecto positivo sobre el problema o situación (necesidad de capacitación) que originó la acción de capacitación y,
- Demostrar que los beneficios de la capacitación, para la institución, superan los costos de la misma (¿el costo monetario de los resultados supera los costos de la capacitación?)

☑ **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS O LA APLICACIÓN DE APRENDIZAJES EN EL LUGAR DE TRABAJO Y SUS CONSECUENCIAS PARA LA INSTITUCIÓN, Y DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA GESTIÓN.**

Esta evaluación se realiza después de concluido la ejecución del plan, permite revisar el grado de cumplimiento de lo previsto, establece los cambios en el desempeño de los participantes e indaga los cambios en el desempeño de la entidad atribuible a la capacitación

**MODELO CAUSAL DE LOS EFECTOS DE LAS ACCIONES FORMATIVAS.**



**Figura V.3** Modelo Causal de los Efectos de las Acciones Formativas.

La evaluación del proceso de gestión revisará la eficacia y la eficiencia del Plan Institucional de Capacitación, analizando la relación entre las metas alcanzadas y el tiempo previsto, las acciones adelantadas y el logro de los objetivos, los resultados alcanzados en relación con los costos y tiempos planificados, los resultados planeados y los alcanzados.

## ii. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

Existen muchas formas en las que se puede evaluar la capacitación, a continuación se describirán las principales orientaciones para evaluar: a) el proceso de gestión del Plan Institucional de Capacitación, y b) los resultados o impacto de los cursos o programas de capacitación.

- Para evaluar el proceso de gestión del Plan Institucional de Capacitación, se recomienda diseñar indicadores de eficiencia que permitan valorar los costos, los insumos y los tiempos invertidos en el diseño y desarrollo del Plan; así como la eficacia del mismo comparando los objetivos previstos con lo realmente realizado.
- Para la evaluación de resultados o impacto de los cursos o programas de capacitación se analizarán los cuatro niveles de evaluación.

### INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

A continuación se presentan algunos criterios de evaluación, aspectos e indicadores a evaluar que pueden ser utilizados por las entidades para realizar el seguimiento y análisis a la gestión del Plan Institucional de Capacitación:

CRITERIOS DE CALIDAD	ASPECTOS Y RELACIONES EVALUADOS	INDICADORES POSIBLES
EFICACIA	Grado de alcance de las previsiones temporales realizadas. Desvíos y análisis de causas posibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de realización: No. de Acciones realizadas/No. de acciones previstas.</li> <li>• Índice de Actividad: No. de Horas de capacitación impartida/No. de Horas previstas.</li> <li>• No. de personal Capacitado/No. previsto.</li> </ul>
EFICIENCIA	Grado de cumplimiento de los planificado, en tiempo y forma. Resultados alcanzados, desvíos en la utilización de recursos, análisis de causas posibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de ausentismo.</li> <li>• Porcentaje de deserción.</li> <li>• Precio promedio del costo de la hora de formación.</li> <li>• Costo real/ Costo Previsto.</li> <li>• Personal capacitado/ Personal que solicitan el servicio *100</li> <li>• Personal capacitados/ Personal que se propuso capacitar *100</li> <li>• Gasto total por año en capacitación/ Total de funcionarios capacitados año *100</li> </ul>

**Cuadro V.10** Criterios de Eficiencia y Eficacia para evaluar la Gestión del Plan de Capacitación.

## ☑ **INSTRUMENTOS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS O EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.**

### **Nivel 1.** Evaluación de la Reacción/satisfacción.

Este nivel se centra en la valoración por parte del participante/asistente de la capacitación: la organización, los materiales, los formadores, la pedagogía, ayudas audiovisuales, entre otros.

La información del nivel 1 va a permitir:

- Valorar la gestión y ejecución de las acciones formativas de modo que en el futuro puedan mejorarse (el instructor, materiales, organización, etc.).
- Valorar la pertinencia de dichas acciones y prever nuevas necesidades de formación.
- Prever la aplicación de lo aprendido como primer paso para realizar el nivel 3 de evaluación.

Es ante todo una evaluación del proceso/ejecución de la acción formativa. Adicionalmente, también debe recoger información sobre:

- Pertinencia de la capacitación, es decir, adecuación a las necesidades detectadas;
- Sugerencias/propuestas de nuevas capacitaciones, y
- Utilidad prevista o esperada de la capacitación para la mejora del desempeño en el puesto de trabajo.

Para la evaluación de este nivel puede aplicarse un cuestionario de reacción/satisfacción, este puede aplicarse al finalizar el curso de capacitación).

### ✓ **Cuestionario para evaluar el nivel de reacción/satisfacción de los participantes en los cursos de capacitación.**

A través de este instrumento, básicamente, se indaga sobre la percepción de los participantes acerca de aspectos tales como: el evento de capacitación en sí (pertinencia del tema, cumplimiento de los objetivos), el conferencista (metodología utilizada, dominio del tema, claridad al exponer, cumplimiento), su opinión acerca de la logística del evento (horario, material, salón). (Ver Cuestionario en Anexo 15).

### **Nivel 2:** Evaluación del Aprendizaje.

La evaluación del aprendizaje, determina el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió y la forma en que algunos factores pueden afectar el aprendizaje.

Dada la especialidad requerida para evaluar conocimientos, la evaluación del aprendizaje debe ser una tarea de los capacitadores, la cual debe estar incluida en su oferta de formación (Ver anexo 16 Evaluación del Aprendizaje de la Capacitación).

**Nivel 3:** Evaluación de la Transferencia.

La capacitación resulta de escaso valor cuando no mejora el desempeño laboral. Si la transferencia no se produce, las razones para ello deben buscarse en el entorno laboral; en muchas ocasiones cambios administrativos y dinámicas institucionales no permiten que lo aprendido se aplique en el puesto de trabajo.

En el nivel evaluativo se realiza el proceso de revisión de aspectos del entorno y del diseño de la capacitación, así como de los requisitos y selección de los capacitados.

La transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo tiene como objetivo:

- Analizar si el conocimiento o habilidad adquirida se ha transferido al lugar de trabajo.
- Identificar los factores que ayudan o impiden dicha transferencia.
- Relacionar la menor o mayor transferencia con las características de la acción formativa.
- Saber en qué medida se ha producido dicha transferencia.

La evaluación de la transferencia debe realizarse entre 3 y 6 meses después de realizada la capacitación, a fin de recoger información sobre la utilización de lo aprendido en el puesto de trabajo y el nivel de cumplimiento de los compromisos de aplicación formulados durante el curso de capacitación.

Es importante anotar que el cuestionario que se utilice para medir en nivel de Transferencia al puesto de trabajo, deberá hacerse entre jefe y empleado; es decir, un cuestionario que logre dar cuenta de lo que realmente se ha aplicado de la capacitación recibida tanto por el jefe como el capacitado.

De igual modo, para poder realizar un mejor control sobre este punto de evaluación, deberá anotarse en los cuadros siguientes al cuestionario, los documentos en los cuáles puede verificarse la Transferencia; si la respuesta de transferencia es negativa, habría que explicar las causas de tales situaciones.

Ver en Anexo17 cuadro a través del cual se puede chequear el proceso de transferencia de lo aprendido al trabajo diario.

#### **Nivel 4: Evaluación de los Resultados e Impacto de la capacitación en la Institución.**

El objetivo de evaluación de resultados e impacto es identificar el impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de la institución y sobre el personal.

Es recomendable que la evaluación de impacto se realice entre seis meses y un año después de realizada la capacitación.

Es difícil evaluar el impacto porque resulta complejo y costoso, además es complicado establecer una relación directa entre la capacitación y los impactos que ella pueda causar sobre la institución cuando hay demasiadas variables que pueden afectar los resultados. En el ISTU el impacto de la capacitación no se evalúa ya que por lo anterior resulta complicado.

No obstante lo anterior, el impacto sobre la Institución puede evaluarse a través de estudios de:

- Clima laboral.
- Reducción en rotación de personal y costos operativos.
- Incremento en la calidad y cantidad de producción.
- Mejora en la eficiencia, el ahorro en tiempos e insumos.
- Reducción de ausentismo.

De igual forma se pueden aplicar medidas sobre los costos de la capacitación frente a los beneficios generados, llamadas de retorno de la inversión (ROI), lo cual puede determinarse calculando los beneficios netos debidos a la capacitación (valor monetario), dividido por el costo total del programa de capacitación y multiplicado por 100.

A través de la evaluación del impacto en la organización se trata de responder a la pregunta ¿la capacitación ha tenido efectos positivos sobre el problema origen a esta? Por su parte, el impacto sobre la población visitante a los Parques Recreativos, puede medirse a través de identificación de la percepción del usuario sobre mejoras del servicio, antes y después de la capacitación.

Para la evaluación a este nivel de resultados e impacto, deberá ser el jefe inmediato o Supervisor quien dé cuenta de lo que se ha logrado en la Institución, ya sea en materia de clima laboral, productividad, incremento de calidad, mejora del servicio, etc.; situaciones que sólo podrá constatar el jefe inmediato o, en algunos casos, el Gerente de Recursos Humanos, pues afectan a toda la Institución y no sólo al del empleado en su puesto de trabajo. (Ver Anexo 18 formato para chequear los cambios que se producen a nivel de la Institución).

## **2.5 DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.**

El Manual de Capacitación constituye una herramienta importante para llevar a cabo las actividades de capacitación en el Instituto, su utilización debe ser autorizada por el Director Gerente; en su contenido se detalla ordenada y explicativamente los pasos que deben seguirse, las obligaciones y responsabilidades de los involucrados.

Debe tenerse presente que el desempeño de labores sin la capacitación adecuada repercute negativamente en las actividades que se llevan a cabo en una organización sub utilizando o desperdiciando recursos, todo ello por la ausencia de una guía escrita para sistematizar la capacitación.

A continuación se propone los procedimientos de capacitación a implementarse en el Instituto Salvadoreño de Turismo.

**TITULO: DETERMINACION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
XI. PROPOSITO XII. ALCANCE XIII. RESPONSABILIDADES XIV. PROCEDIMIENTO XV. DIAGRAMA DE FLUJO

### IX. PROPOSITO

Determinar cuales son las brechas de competencia que presenta el personal de la institución para el establecimiento de Necesidades de Capacitación a cubrir.

### X. ALCANCE

Este procedimiento conlleva a la evaluación del personal en cuanto a las brechas de competencia que este posee, en el cumplimiento de sus labores.

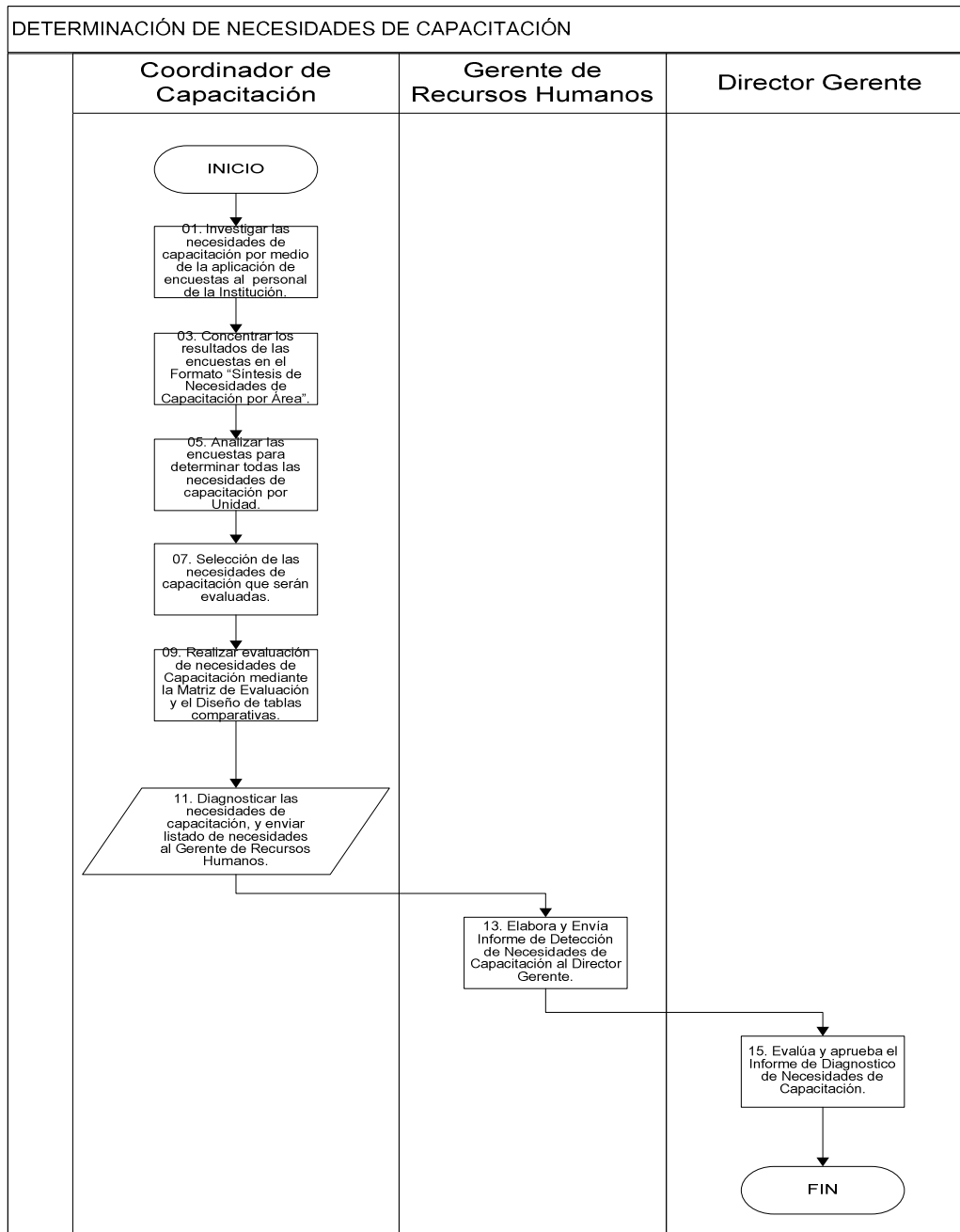
### XI. RESPONSABILIDADES

- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Capacitación.
- Director Gerente.

### XII. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Coordinador de Capacitación	01	Investigar las necesidades de capacitación por medio de la aplicación de las encuestas al personal y entrevistas a los jefes de las diferentes unidades o secciones, así como observación directa en las actividades que realice el personal de la Institución.
Coordinador de Capacitación	03	Concentrar los resultados de las encuestas en el Formato "Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área", esto se realiza por Sección para luego ser concentrados en cada Unidad de la Institución.
Coordinador de Capacitación	05	Analizar las encuestas para determinar todas las necesidades de capacitación por Unidad. En ese análisis se deben separar los problemas relacionados con necesidades de capacitación de aquellos que no lo son.

Coordinador de Capacitación	07	Selección de las necesidades de capacitación que serán evaluadas. En esta selección previa, se separan algunas necesidades de capacitación las cuales no se consideran lo suficientemente importantes para ser evaluadas.
Coordinador de Capacitación	09	Realizar evaluación de necesidades de Capacitación mediante la Matriz de Evaluación y el Diseño de tablas comparativas, para establecer cuales son las necesidades reales de Capacitación de la Institución.
Coordinador de Capacitación	11	Diagnosticar las necesidades de capacitación, y enviar listado de necesidades al Gerente de Recursos Humanos.
Gerente de Recursos Humanos	13	Elabora y Envía Informe de Detección de Necesidades de Capacitación al Director Gerente.
Director Gerente	15	Evalúa y aprueba el Informe de Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


**TITULO: ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. OBJETIVO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

### I. PROPOSITO

Elaborar un Plan de Capacitación que cuente con los cursos necesarios para eliminar las brechas de competencia detectadas en el personal de la Institución.

### II. ALCANCE

Este procedimiento es utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos, para la definición de los programas de capacitación a impartir durante el año.

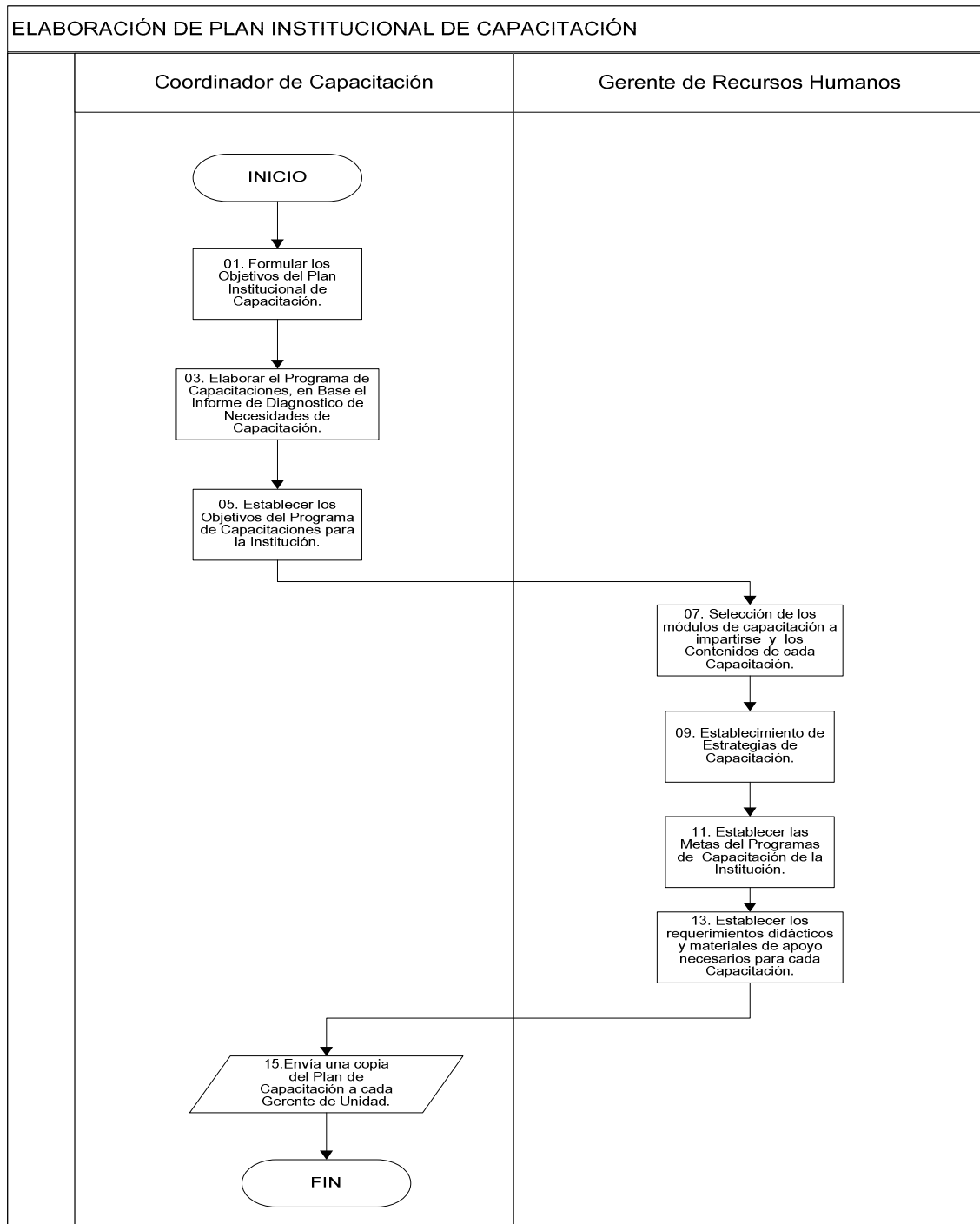
### III. RESPONSABILIDADES

- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Capacitación.

### IV. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Coordinador de Capacitación	01	Formular los Objetivos del Plan Institucional de Capacitación.
Coordinador de Capacitación	03	Elaborar el Programa de Capacitaciones, tomando como Base el Informe de Diagnostico de Necesidades de Capacitación para la Institución.
Coordinador de Capacitación	05	Establecer los Objetivos del Programa de Capacitaciones para la Institución.
Gerente de Recursos Humanos	07	En base al Diagnostico previamente efectuado se seleccionara los módulos de capacitación a impartirse que tengan mayor prioridad y se estructuraran los Contenidos de cada Capacitación.

Gerente de Recursos Humanos	09	Establecimiento de Estrategias de Capacitación.
Gerente de Recursos Humanos	11	Establecer las Metas del Programas de Capacitación de la Institución.
Gerente de Recursos Humanos	13	Establecer los requerimientos didácticos y materiales de apoyo necesarios para cada Capacitación.
Gerente de Recursos Humanos	15	Envía una copia del Plan de Capacitación a cada Gerente de Unidad.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


**TITULO: GESTIÓN DE ADQUISICION DE SERVICIOS DE  
CAPACITACIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. OBJETIVO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

### I. PROPOSITO

Elaborar un proceso que proporcione al ISTU los pasos necesarios para la gestión de adquisición de Servicios de Capacitación.

### II. ALCANCE

En este procedimiento se establece las metodologías que la institución debe seguir para la adquisición de servicios de capacitación, tanto para cursos abiertos como cerrados.

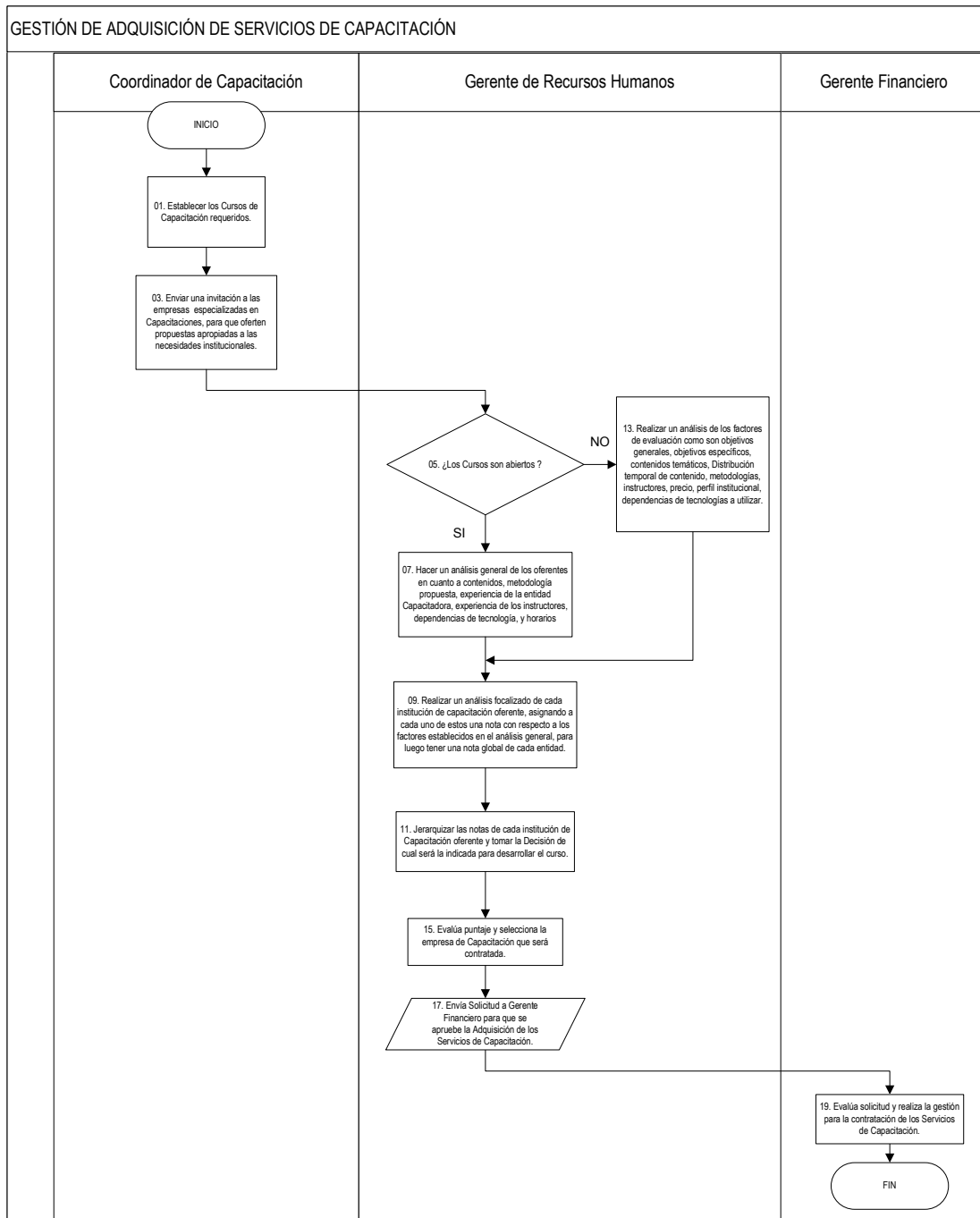
### III. RESPONSABILIDADES

- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Capacitación.

### IV. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Coordinador de Capacitación	01	Establecer los Cursos de Capacitación requeridos, con sus respectivos contenidos, esto según los Objetivos, metas y estrategias definidas en el Plan de Capacitación.
Coordinador de Capacitación	03	Enviar una invitación a las empresas especializadas en brindar Capacitaciones, para que oferten propuestas apropiadas a las necesidades institucionales.
Coordinador de Capacitación	05	Establecer si el Curso que Ofrecen las Instituciones de Capacitación son abiertos o Cerrados, para proceder según sea el Caso.
Gerente de Recursos Humanos	07	Si el Curso es Abierto se hará un análisis general de los oferentes en cuanto a contenidos, metodología propuesta, experiencia de la entidad Capacitadora, experiencia de los instructores, dependencias de tecnología, y horarios.

Gerente de Recursos Humanos	09	Realizar un análisis focalizado de cada institución de capacitación oferente, asignando a cada uno de estos una nota con respecto a los factores establecidos en el análisis general, para luego tener una nota global de cada entidad.
Gerente de Recursos Humanos	11	Jerarquizar las notas de cada institución de Capacitación oferente y tomar la Decisión de cual será la indicada para desarrollar el curso.
Gerente de Recursos Humanos	13	Si el Curso es Cerrado se debe realizar un análisis de los factores de evaluación como son objetivos generales, objetivos específicos, contenidos temáticos, Distribución temporal de contenido, metodologías, instructores, precio, perfil institucional, dependencias de tecnologías a utilizar.
Gerente de Recursos Humanos	15	Evalúa puntaje y selecciona la empresa de Capacitación que será contratada.
Gerente de Recursos Humanos	17	Envía Solicitud a Gerente Financiero para que se apruebe la Adquisición de los Servicios de Capacitación.
Gerente Financiero	19	Evalúa solicitud y realiza la gestión para la contratación de los Servicios de Capacitación.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


**TITULO: ORGANIZACIÓN Y PROMOCION DE LA  
CAPACITACIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. OBJETIVO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

### I. PROPOSITO

Determinar los pasos a seguir al momento de realizar la organización y promoción de la capacitación.

### II. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para gestionar la Organización y promoción de los eventos de capacitación dentro de la Institución.

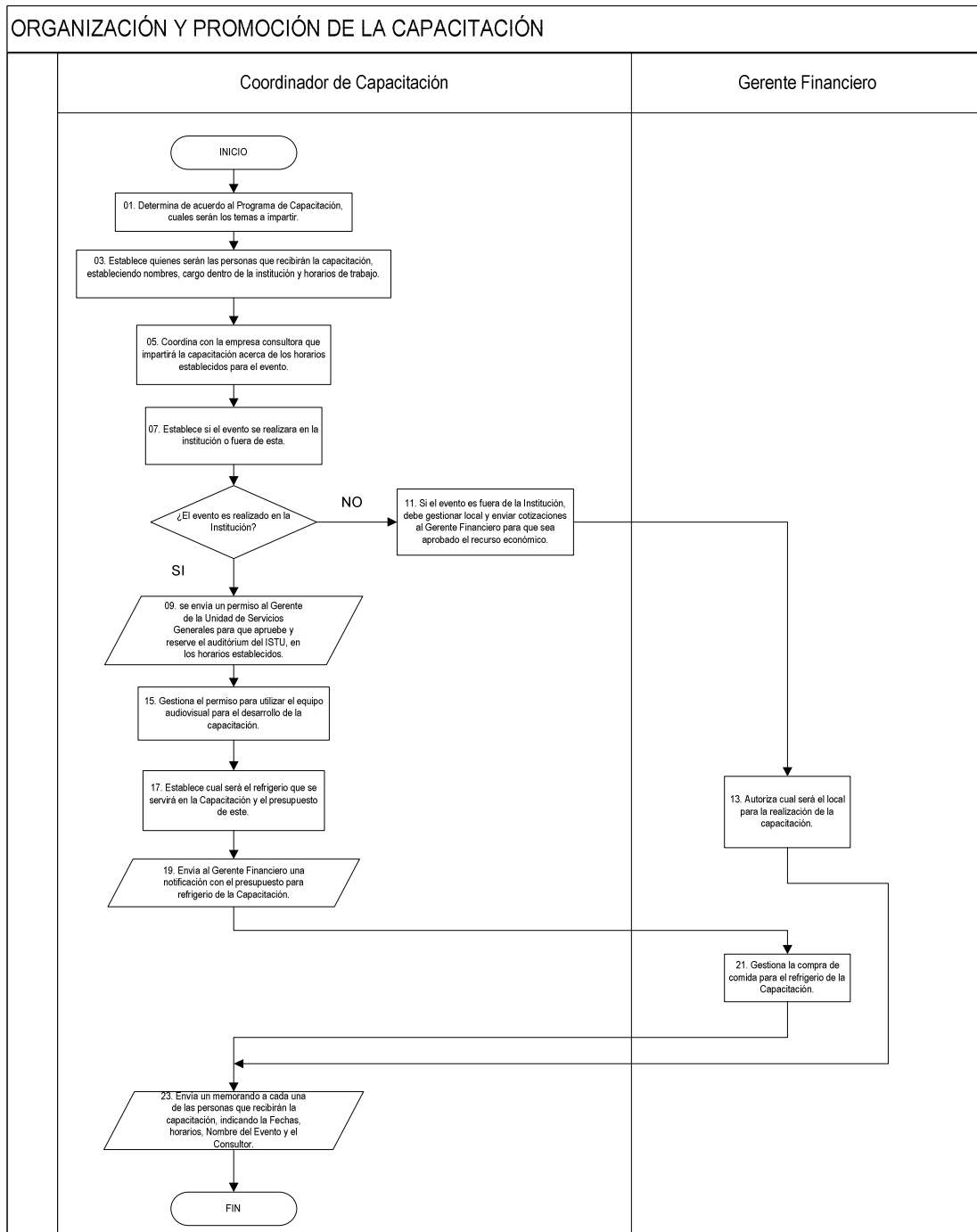
### III. RESPONSABILIDADES

- Coordinador de Capacitación.
- Gerente Financiero.

### IV. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Coordinador de Capacitación	01	Determina de acuerdo al Programa de Capacitación, cuales serán los temas a impartir.
Coordinador de Capacitación	03	Establece quienes serán las personas que recibirán la capacitación, estableciendo nombres, cargo dentro de la institución y horarios de trabajo.
Coordinador de Capacitación	05	Coordina con la empresa consultora que impartirá la capacitación acerca de los horarios establecidos para el evento.
Coordinador de Capacitación	07	Establece si el evento se realizara en la institución o fuera de esta.
Coordinador de Capacitación	09	Si el evento se realizara en la institución, se envía una solicitud de permiso al Gerente de la Unidad de Servicios Generales para que apruebe y reserve el

		auditórium del ISTU, en los horarios establecidos.
Coordinador de Capacitación	11	Si el evento es fuera de la Institución, debe gestionar local y enviar cotizaciones al Gerente Financiero para que sea aprobado el recurso económico.
Gerente Financiero	13	Autoriza cual será el local para la realización de la capacitación.
Coordinador de Capacitación	15	Gestiona el permiso para utilizar el equipo audiovisual para el desarrollo de la capacitación.
Coordinador de Capacitación	17	Establece cual será el refrigerio que se servirá en la Capacitación y el presupuesto de este.
Coordinador de Capacitación	19	Envía al Gerente Financiero una notificación con el presupuesto para refrigerio de la Capacitación.
Gerente Financiero	21	Gestiona la compra de comida para el refrigerio de la Capacitación.
Coordinador de Capacitación	23	Envía un memorando a cada una de las personas que recibirán la capacitación, indicando la Fechas, horarios, Nombre del Evento y el Consultor.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


**TITULO: EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. OBJETIVO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

### I. PROPOSITO

Establecer las metodologías para los diferentes momentos de la Evaluación de Capacitación.

### II. ALCANCE

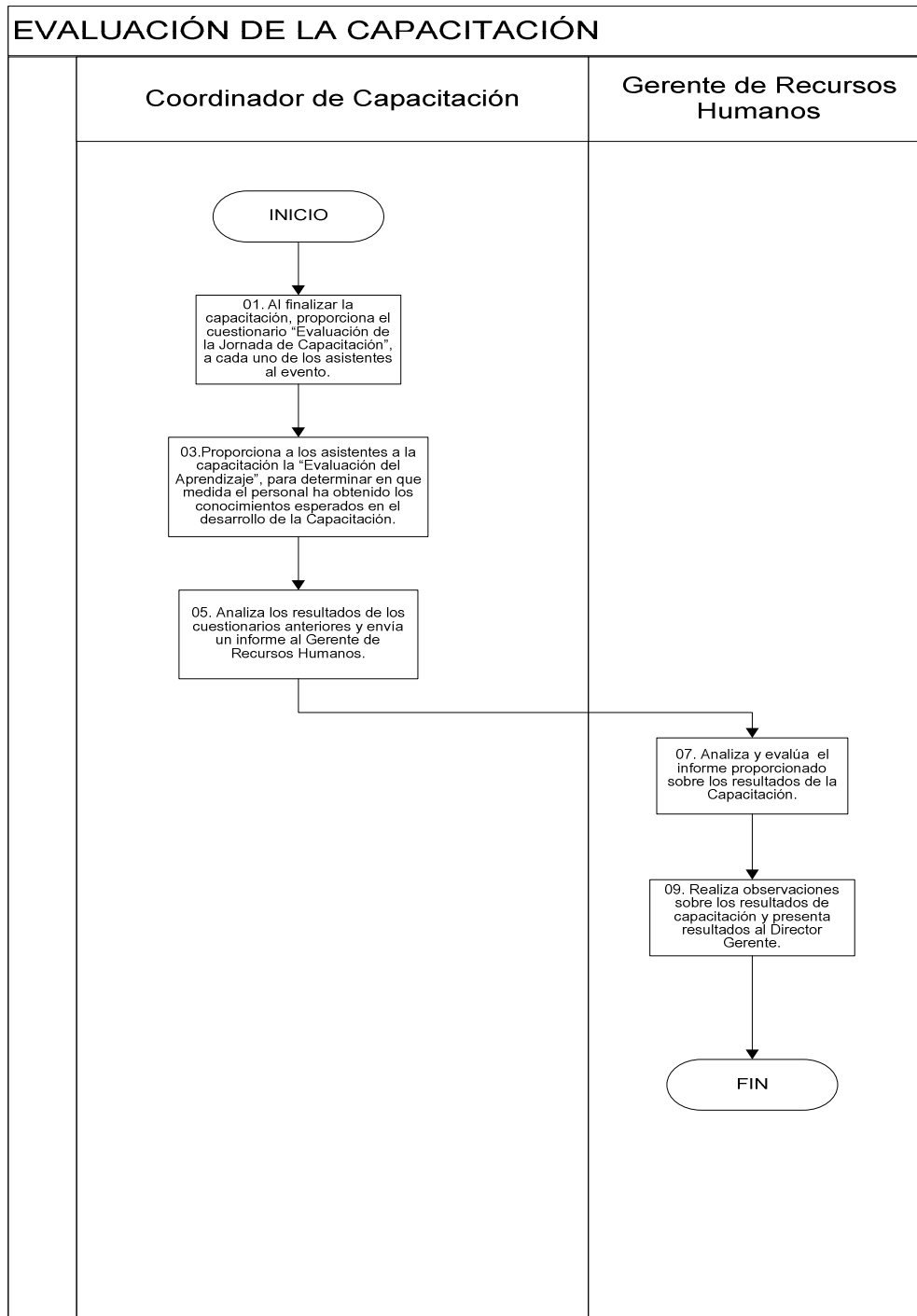
Este procedimiento permitirá a la Gerencia de Recursos Humanos, evaluar los cursos de capacitación, de manera que se pueda monitorear el Resultado en la formación del capital Humano de la Institución.

### III. RESPONSABILIDADES

- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Capacitación.

### IV. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Coordinador de Capacitación	01	Al finalizar la capacitación, proporciona el cuestionario "Evaluación de la Jornada de Capacitación", a cada uno de los asistentes al evento.
Coordinador de Capacitación	03	Proporciona a los asistentes a la capacitación la "Evaluación del Aprendizaje", para determinar en que medida el personal ha obtenido los conocimientos esperados en el desarrollo de la Capacitación.
Coordinador de Capacitación	05	Analiza los resultados de los cuestionarios anteriores y envía un informe al Gerente de Recursos Humanos.
Gerente de Recursos Humanos	07	Analiza y evalúa el informe proporcionado sobre los resultados de la Capacitación.
Gerente de Recursos Humanos	09	Realiza observaciones sobre los resultados de capacitación y presenta resultados al Director Gerente.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


**TITULO: SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 50px;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. OBJETIVO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

### I. PROPOSITO

Elaborar una metodología para monitorear el seguimiento del aprendizaje del personal de una determinada capacitación.

### II. ALCANCE

Evaluar el mejoramiento del personal en la realización de sus labores, de tal forma que se pueda dar un Seguimiento de los Resultados de la Capacitación.

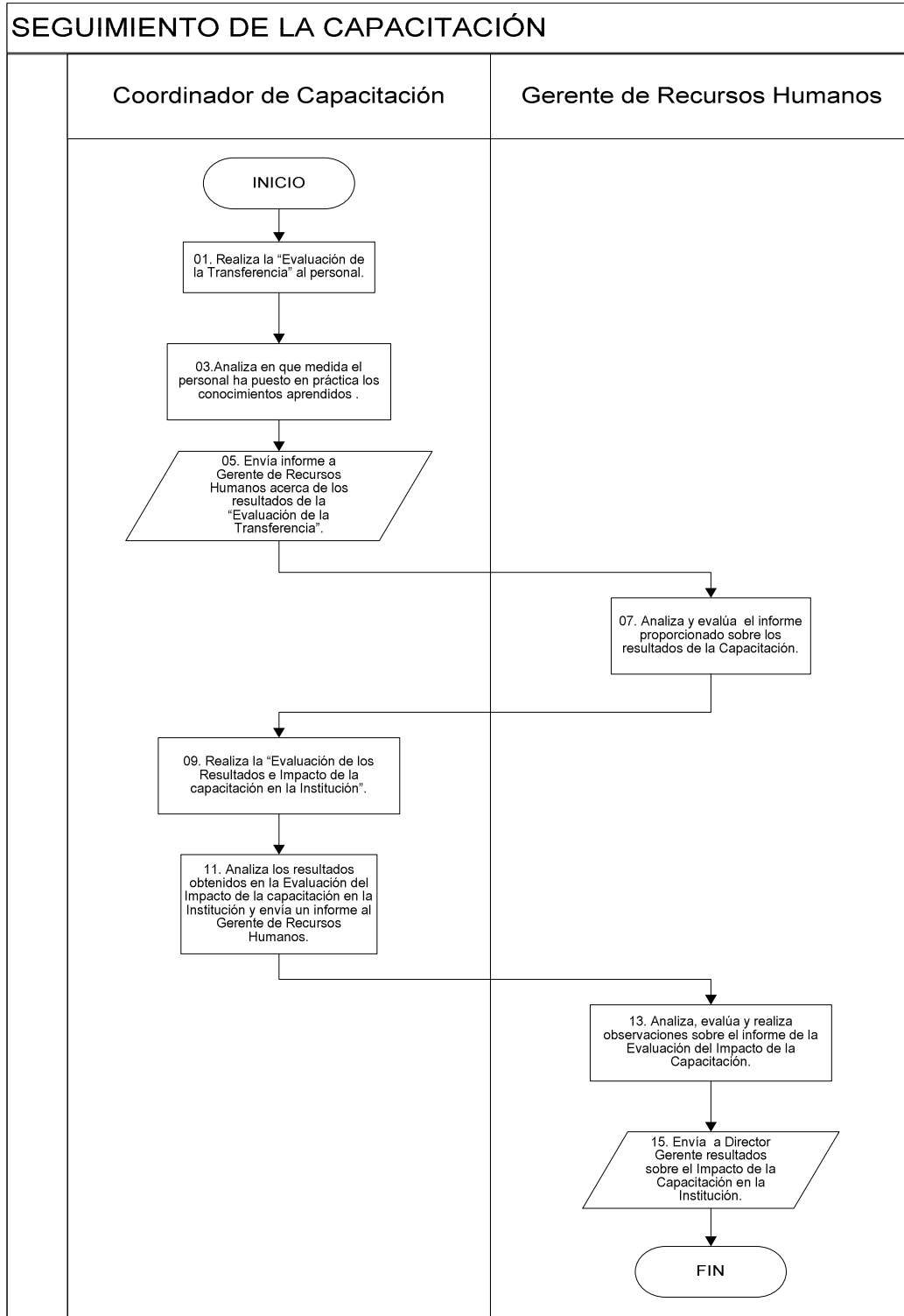
### III. RESPONSABILIDADES

- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Capacitación.

### IV. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Coordinador de Capacitación	01	Realiza la "Evaluación de la Transferencia" al personal, seis meses después de haber asistido a una determinada capacitación.
Coordinador de Capacitación	03	Analiza en que medida el personal ha puesto en práctica los conocimientos aprendidos durante el desarrollo de la capacitación y realiza observaciones sobre propuestas de seguimiento de esta.
Coordinador de Capacitación	05	Envía informe a Gerente de Recursos Humanos acerca de los resultados de la "Evaluación de la Transferencia".
Gerente de Recursos Humanos	07	Analiza y evalúa el informe proporcionado sobre los resultados de la Capacitación.
Coordinador de	09	Realiza la "Evaluación de los Resultados e Impacto de la capacitación en la

Capacitación		Institución”.
Coordinador de Capacitación	11	Analiza los resultados obtenidos en la Evaluación del Impacto de la capacitación en la Institución y envía un informe al Gerente de Recursos Humanos.
Gerente de Recursos Humanos	13	Analiza, evalúa y realiza observaciones sobre el informe de la Evaluación del Impacto de la Capacitación.
Gerente de Recursos Humanos	15	Envía a Director Gerente resultados sobre el Impacto de la Capacitación en la Institución.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


### **3. SUBSISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.**

Elementos del Subsistema Gestión de Proyectos:

- Introducción
- Subsistema Gestión de Proyectos como parte del Sistema de Gestión.
- Gestión De Proyectos.
- Pasos para la Gestión de Proyectos.
- Gestión de Financiamiento.
- Pasos Para La Gestión De Financiamiento.

#### **3.1 INTRODUCCIÓN.**

El Subsistema de Gestión de Proyectos consta de dos grandes áreas como los son la generación de proyectos y la gestión de recursos financieros para la ejecución de los mismos, es decir ambos son apartados que se complementan entre si.

La Generación de Proyectos es el concepto con el que se conocerá al conjunto de pasos que debe de seguirse para la formulación de proyectos de inversión; en la formulación del proyecto deben involucrarse las partes ejecutoras del mismo, es decir no debe ser un proceso donde las partes trabajen aisladamente; es por eso que se ha diseñado un procedimiento dentro del cual se mencionan las responsabilidades de cada uno de los ejecutores definiendo cuales de ellas deben llevarse a cabo de manera individual y en conjunto; esto con el fin de obtener la formulación de proyectos los cuales estén cimentados sobre la base de datos técnicos precisos que permitan determinar la viabilidad o no del proyecto.

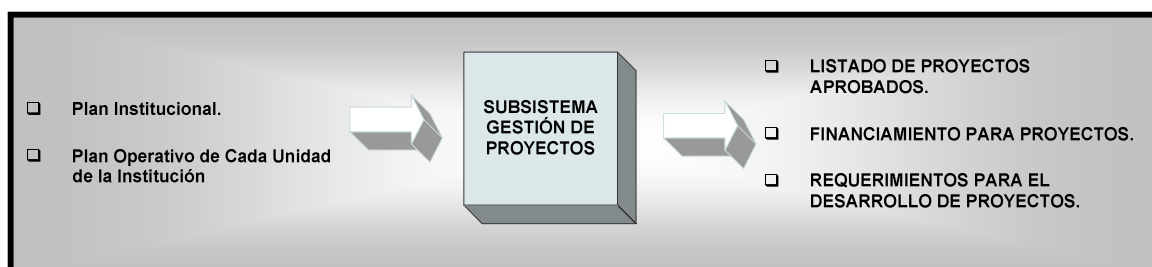
Por otro lado al ser el ISTU una institución gubernamental sus ingresos provienen de dos fuentes: Primero el presupuesto general de la nación, a través del Ministerio de Turismo, y Segundo Los fondos generados en la operación de los parques recreativos. Pero estos fondos no son suficientes para cubrir todas las necesidades que surgen en la institución para mejorar la atención y los servicios que se ofrecen en los Parques, es por esta razón que se crea la necesidad de buscar formas alternativas de financiamiento para ejecutar proyectos con este fin.

Existen diversas formas de financiamiento, una de ellas son las donaciones, que representan dinero no reembolsable, y por lo tanto barato, a comparación del financiamiento reembolsable (créditos), además esta última forma implica un largo y costoso proceso burocrático con otras instituciones gubernamentales para lograr la contratación de préstamos. Por lo anterior, se puede decir que las donaciones son las fuentes de financiamiento que más convienen al Instituto, estas pueden provenir de la empresa privada, y de instituciones, organismos o países donantes.

Es de hacer mención que no todos los cooperantes apoyarán proyectos para la actividades turísticas, sino que darán su apoyo en proyectos de beneficio social o de conservación ambiental, como la conservación de mantos acuíferos, protección forestal, entres otros y para ello en ocasiones exigirán la participación de los habitantes residentes en los lugares aledaños al área de trabajo.

Es por ello que a continuación se una guía de gestión, en donde se detallan los pasos a seguir para la gestión de Proyectos de inversión para la mejora en el Sistema Nacional de Parques Recreativos, y una Clasificación de los posibles fuentes de financiamiento de países y organismos cooperantes que trabajan en el país y que dan su apoyo a distintas instituciones.

### 3.2 SUBSISTEMA GESTIÓN DE PROYECTOS COMO PARTE DEL SISTEMA DE GESTIÓN.



El Subsistema Gestión de Proyectos tiene como insumos el Plan Institucional y los Planes Operativos de Cada Unidad del ISTU, para generar el Proceso de Gestión de Proyectos y el Proceso de Financiamiento, ya que este Subsistema esta dividido en dos partes, en la primera se especifica los requerimientos para el proceso de la Gestión propia del Proyecto, para luego dar paso a la Gestión de Financiamiento para poder concretar la ejecución del Proyecto. Este Subsistema tiene como salida el Listado de Proyectos Aprobados, el Financiamiento para dichos Proyectos y los Requerimientos para la puesta en marcha de estos de estos.

### **3.3 GESTIÓN DE PROYECTOS.**

#### **a. GENERALIDADES DE LA GENERACIÓN DE PROYECTOS.**

La generación de proyectos es el punto de inicio de la gestión de proyectos, ya que el objetivo de buscar recursos en las diferentes fuentes de financiamiento es ejecutar proyectos que sean formulado y que por falta de recursos no se han llevado a cabo.

A continuación se presentan una serie de pasos con los que se busca presentar una metodología a seguir en la formulación de proyectos; teniendo como principales involucrados la Gerencia de Parques Recreativos, la Gerencia de Proyectos y la Gerencia de Mercadeo; con lo que se pretende coordinar las tareas de estas tres unidades en la generación de proyectos estas tres unidades estas fuertemente relacionadas.

#### **b. CONCEPTOS BASICOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS.**

La gestión de proyectos es el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un sistema aceptable con un costo mínimo y dentro de un período de tiempo específico.

##### **DEFINICIÓN DE PROYECTO.**

*“ Proyecto es una unidad de inversión menor, que se considera dentro de la programación y que constituye un esquema coherente desde el punto de vista técnico cuya ejecución se encomienda a un organismo publico o privado “.*

##### **ALGUNOS ELEMENTOS ADICIONALES SOBRE LOS PROYECTOS.**

###### **Los Proyectos Son Una Simulación.**

El desarrollo de un proyecto es un proceso de simulación del comportamiento de una propuesta de solución. Como la solución resolverá el problema y que beneficios producirá.

###### **La Base De Todo Proyecto Es El Diagnostico De La Situación Actual.**

Para que un proyecto sea una solución a una situación, debe partir de un buen estudio de la situación actual (o situación sin proyecto). Conocer las causas u orígenes del problema, y cual es problema, para que sea una verdadera solución. No puede haber una buena solución, sino se conoce bien el problema.

## ☑ **ORIGEN Y FINALIDAD DE LOS PROYECTOS.**

### **ORIGENES:**

Se ha establecidos algunos orígenes para el desarrollo de los proyectos. Debemos entender origen como la situación de la realidad que da lugar al desarrollo de un proyecto. Un proyecto puede tener varios orígenes, Entre los principales orígenes tenemos:

- **Una Demanda Insatisfecha:** La existencia de demanda de un producto o servicios que no esta siendo cubierta.
- **Mejoras al Producto o Servicio:** La necesidad o iniciativa de elaborar un producto o prestar un servicio con características mejores a las del ya existente. En aspectos como: Precio, calidad, presentación, materiales, vida útil, etc. De manera que lo hagan más competitivo.
- **Posibilidad de Exportar un Producto o Servicio:** La existencia de posibilidades de exportar un producto o servicio.
- **Posibilidad de Sustituir importaciones:** La existencia posibilidades de sustituir importaciones o competir con un producto importado.
- **Uso efectivo de Canales de Distribución:** Mejorar la utilización de los canales de distribución existentes u otros nuevos.
- **Incrementar el Valor Agregado de una Materia Prima:** El deseo de incrementar el valor agregado a nuestro producto (materia prima).
- **Fomentar el Desarrollo de una Región:** Promover el desarrollo de una región o zona. A través de una zona franca, empresas agroindustriales, proyectos sociales, infraestructura, etc...
- **Ampliación de una Empresa:** Ampliación o crecimiento de la empresa a través del producto o servicios existentes o con nuevas líneas de productos servicios.
- **Mejoras dentro de la Organización o Empresa:** En general cualquier iniciativa importante de mejorar que requiera una decisión económica.

### **FINALIDADES:**

Aclarar que finalidades del proyecto, no son los resultados esperados del proyecto. Las finalidades están vinculadas a los intereses de la entidad propietaria del proyecto. Algunas finalidades serian las siguientes:

- **Para Uso propio:** para las proyecciones y toma de decisiones propias. Inversión, decisiones técnicas, etc.

- **Para Presentación a posibles inversionistas:** Como planteamiento o fundamentación de una iniciativa de inversión.
- **Para presentar al Sistema Financiero:** Para justificar y viabilizar la obtención del financiamiento requerido.
- **Para presentación a instancias gubernamentales:** Con el propósito de tener beneficios fiscales, legales, financieros, etc.

#### **CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS.**

El **Ciclo de Vida de los Proyectos:** Puede definirse, como aquel conjunto de etapas o niveles de estudio, a través de los cuales pasa sucesivamente un proyecto de que nace (a nivel de idea) hasta su finalización (cierre).

Es un ciclo por que se trata de **un proceso**, en el que cada etapa lleva a otra y se puede volver a una etapa anterior para redefinir o incorporar información complementaria.

#### **ETAPAS DE UN PROYECTO.**

Desde un punto de vista muy general puede considerarse que todo proyecto tiene tres grandes etapas:

- **Fase de planificación.** Se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y costos.
- **Fase de ejecución.** Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, la ejecución de la obra de que se trate. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone gestionar los recursos en la forma adecuada para desarrollar la obra en cuestión.
- **Fase de entrega o puesta en marcha.** Como ya se ha dicho, todo proyecto está destinado a finalizarse en un plazo predeterminado, culminando en la entrega de o la puesta en marcha del sistema desarrollado, comprobando que funciona adecuadamente y responde a las especificaciones en su momento aprobadas.

Generalmente la Formulación de un Proyecto debe contener las Sigüientes Etapas: Anteproyecto, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico y Evaluaciones del Proyecto.

#### **EVALUACIONES DE PROYECTOS.**

En relación a la parte evaluativa de los proyectos, podemos señalar lo siguiente:

Evaluación: “Es aquel proceso encaminado a analizar todos los elementos de un proyecto, con propósito de definir pautas de acción respecto a el “. Con el ciclo de vida, se pueden visualizar dos tipos de evaluación: Una global y otra a nivel de proyecto. La primera se relaciona con los aspectos generales y agregados por los criterios del inversionista, la organización y medio en que se desarrolla el proyecto. Ver el proyecto como parte de un todo o sistema más general (el plan o programa de la organización). Por su parte la evaluación a nivel de proyecto, se focaliza en el proyecto como una unidad independiente y específica.

Los dos tipos de evaluaciones pueden darse en diferentes momentos, lo que nos lleva a tres tipos de evaluaciones:

- **Evaluación Ex – Ante:** Esta es prospectiva. Se refiere al análisis del proyecto con el objetivo de medir factibilidad, rentabilidad, aceptabilidad y demás aspectos. Es sobre base de proyecciones. Corresponde a la etapa de preinversión.
- **Evaluación Durante:** Es una evaluación de seguimiento o avance, se da durante la marcha, especialmente en el estado inversión. El propósito es tomar las medidas correctivas necesarias en la ejecución. Se va cumpliendo con lo establecido.
- **Evaluación Ex – Post:** Esta es retrospectiva. Es el examen del proyecto después de su finalización (en la operación o después de esta). El propósito es determinar si se realizó según lo previsto y se alcanzaron los objetivos planteados. Medir los resultados, efecto o impacto del proyecto. Cuando el proyecto tiene una etapa de operación prolongada, se pueden hacer las evaluaciones expost, con cierto periodo de tiempo. Algunos le llaman evaluación de impacto.

### 3.4 PASOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.

A continuación se presentan los pasos que el ISTU deberá efectuar para generar las ideas de proyectos en los parques recreativos que contribuyan a diversificar y modernizar los servicios brindados en los mismos.

**PASO UNO:** Recopilación De La Información Propia De Los Parques Recreativos.

En esta etapa cada administrador elaborará un informe de la situación actual de su parque recreativo, realizando una descripción del parque; un listado de los recursos humanos, materiales y equipo con el que cuenta, y el estado en que se encuentra; Una descripción y listado de las Instalaciones; Un Listado de los servicios que se prestan actualmente; Un Listado de los recursos naturales existentes; Reporte del Flujo de visitantes al parque y los ingresos que este percibe; Finalmente el administrador deberá decir a su juicio cuales

son las principales necesidades que existen en el parque, y las recomendaciones que considere oportunas para mejorar el funcionamiento del parque. Este informe de la Situación actual puede hacerse utilizando el formato mostrado en el Anexo 19.

Para la preparación y elaboración del informe, es conveniente que el administrador solicite el apoyo del resto de trabajadores del parque y entre todos contribuyan a hacer la descripción de la situación actual y las recomendaciones que entre todos consideren oportunas para mejorar el funcionamiento del parque.

**PASO DOS:** *Encuesta De Opinión Dirigida A Los Usuarios De Los Parques Recreativos.*

La gerencia de mercadeo deberá diseñar y desarrollar una encuesta que recopile la opinión de los visitantes de los parques recreativos, en esta encuesta se deberá recabar datos sobre las expectativas que estos tienen en relación a los Servicios que se prestan y los aspectos en cuales se debe mejorar.

La metodología para el desarrollo de esta estará a cargo de la sección de estadísticas, de la gerencia de mercadeo, que es la encargada de realizar las encuestas para conocer las expectativas y opinión del público. Por lo tanto ellos serán los encargados de determinar la metodología más apropiada a seguir para el desarrollo de la misma en lo que concierne a métodos de muestreo, los parámetros para el cálculo de la muestra, etc.

Además cuando la encuesta se haya pasado en todos los parques deberán hacer la presentación y tabulación de los resultados para que con estos datos posteriormente pueda realizarse el diagnóstico de la situación actual de los parques.

Un ejemplo del cuestionario que puede pasarse a la población visitante de los parques se presenta en el Anexo 7.

**PASO TRES:** *Búsqueda De Información De Los Competidores Y Las Tendencias Modernas Del Turismo.*

Será necesario conocer información de la competencia y como se comporta en ambiente del turismo que rodea a la Institución. Para tener ideas recientes de atractivos y servicios a crear en los diferentes parques recreativos. Una fuente muy buena de información es el Internet, ya que a través de este medio podemos investigar que están ofreciendo otros parques recreativos de la región, de que manera se promocionan, que recursos utilizan para prestar esos servicios, etc.

Otra fuente de información valiosa pueden ser las empresas dedicadas a la creación de diversiones y productos turísticos específicos, como toboganes, juegos interactivos, equipos para los parques, etc. Ya que al presentarnos ante ellos como clientes, podrían brindarnos información de cómo ellos están innovando sus productos y servicios y como estos podrían acoplarse a los distintos parques. Además podrían darnos referencias o demostraciones de como funcionan estos en otros parques en los que puedan haber servido de proveedores.

El resultado de esta información, pueden ser panfletos, material de promoción de los parques, cotizaciones, fotografías, descripciones, etc. de servicios nuevos y modernos servicios que se ofrecen en otros parques y que las empresas dedicadas a la creación de estas realizan.

**PASO CUATRO:** Análisis De La Información Y Generación De Estrategias.

Este se realiza por medio de la técnica FODA, en la cual se analizara toda la información recopilada en los Parques Recreativos en el paso anterior, para luego hacer una comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas para la generación de estrategias alternativas factibles para el mejoramiento de los Parques.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de Gestión de Proyectos, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al ISTU, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto en el manejo del Sistema Nacional de Parques Recreativos.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de gestión de proyectos de mejora, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el desarrollo del Sistema Nacional de Parques Recreativos.

La matriz FODA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultante en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultante.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultante.
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

### **ANÁLISIS FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	Fortalezas internas (F) por ejemplo, fortalezas en la rápido servicios a los usuarios, instalaciones, etc.	Debilidades internas (DJ) por ejemplo, debilidades en las áreas que se muestran en el cuadro de fortalezas
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>F O</b> Maxi-Maxi potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la Institución.	Estrategia D O Mini-Maxi por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Oportunidades Externas (se consideran también los negocios por ejemplo las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales> nuevos productos, servicios y tecnología.		
Amenazas Externas (AJ por ejemplo) falta de competencia y áreas similares a las que se muestran en el cuadro anterior de oportunidades.	Estrategias FA Maxi-Mini por ejemplo, uso de las fortalezas para hacer frente a las amenazas o evitarías.	Estrategia DA Mini-Mini por ejemplo atrincheramiento, liquidación o conversión

Este análisis FODA será realizado para cada uno de los Parques Recreativos del ISTU, para luego realizar un consolidado en el que se genere de forma global las estrategias que lleven a la formulación de proyectos de inversión en estos.

En el Anexo 20 se presenta el formato que deberá ser llenado por el Gerente de Parques Recreativos, Gerente de Proyectos y Gerencia de Mercadeo en el que se evalué a cada Parque por separado.

A Continuación se presentan los formatos que permiten, una vez para elaborar la matriz, especificar más claramente las diversas sub.-estrategias incluidas en los cuatro grandes tipos obtenidos del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es de aclarar que este formato estará basado en la información recopilada en los Parques Recreativos, por lo tanto este análisis FODA generado será exclusivamente para identificar las estrategias y elaborar así la generación de proyectos para la mejora y modernización de los Parques Recreativos, ya que actualmente se cuenta con una Gerencia que se dedica especialmente a la Generación de Proyectos para la Institución, pero que necesita contar con un proceso que conlleve a la generación de proyectos para modernización de los Parques y buscar alternativas de financiamiento para que estos puedan llevarse a cabo y no quedar como simples ideas.

## **GENERACION DE ESTRATEGIAS.**

### **ANÁLISIS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)**

#### **ESTRATEGIAS MAXI – MAXI**

Como podemos cambiar nuestras fortalezas internas con las oportunidades externas para lograr estrategias que maximicen la ventaja comparativa y nuestras posibilidades (oportunidades del ambiente).

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_

### **ANÁLISIS DEBILIDAD, OPORTUNIDA (D.O.)**

#### **ESTRATEGIA MINI- MÁX.**

Como podemos minimizar las debilidades, para aprovechar al máximo las oportunidades.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_

## **ANÁLISIS FORTALEZAS-AMENAZAS (FA)**

### **ESTRATEGIAS MAX-MIN.**

Como podemos incrementar nuestras fortalezas para reducir amenazas.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_

## **ANÁLISIS DEBILIDADES-AMENAZAS (DA)**

### **ESTRATEGIAS MINI-MINI**

Como podemos reducir nuestras debilidades y tratar que el impacto (le las amenazas cause el menor daño.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_

### **ESTRATEGIAS DE TRABAJO**

De las estrategias anteriores, cual sería la importancia y la prioridad de considerar la elaboración de Proyectos de Mejora en los Parques Recreativos.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_

Teniendo definidas las Estrategias a considerar en la generación de proyectos de mejora en los Parques Recreativos, se procede realizar un listado de los Proyectos que contribuirán a que se renueve la Prestación de Servicios de la Institución. Por lo que en el paso siguiente se establecerán los criterios de priorización de estos proyectos.

☑ **PASO CINCO:** Priorización De Proyectos.

La priorización de Proyectos se realiza por medio de la matriz de evaluación en la que primero se establecerán los criterios, considerados por el grupo de trabajo, necesarios para la Jerarquización de proyectos, esto considerando además que la Institución no cuenta con los Recursos para el desarrollo de todos estos proyectos generados y que se buscara financiamiento para cada uno de ellos por lo que no se puede tener una gran cantidad, sino que se busque desarrollar aquellos que proporcionen un aporte significativo a la Institución.

Los pasos a seguir para la priorización de proyectos son:

- La determinación de criterios utilizados para la evaluación de ideas de Proyectos.
- La asignación de Importancia relativa a cada uno de los criterios.
- Diseño de la matriz de priorización de proyectos.

**i. DETERMINACIÓN DE CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DE IDEAS DE PROYECTOS.**

- **Nivel de Inversión.** Este se refiere a los costos en que incurrirá el proyecto y determinar si son congruentes con los recursos que dispone la Institución o si ésta tiene la capacidad de optar al financiamiento para el llevar a cabo dicho proyecto.
- **Beneficios.** Los Beneficios que tendrá la institución mediante la ejecución del proyecto, estos ya sea brindar nuevos servicios turísticos que mejoren la imagen de los Parques Recreativos, un aporte al desarrollo económico y turístico del país, y atraer nuevos segmentos de mercado.
- **Congruencia con los objetivos de la Institución.** El proyecto debe estar enfocado desde la óptica de cumplir con los objetivos y estrategias institucionales, por lo que se debe dar prioridad aquellos proyectos que contribuyan a lograr estos lineamientos establecidos en el Plan Institucional.
- **Nivel de Visitantes.** Establecer en que medida el proyecto genera una mayor afluencia de visitantes al Parque Recreativo, de tal manera le permita obtener mayores ingresos y así contribuir a la ejecución de nuevos proyectos de inversión para la mejora continua de la Institución.
- **Mejora en los Servicios.** Determinar en que medida el proyecto proporcionara una mejora en los Servicios prestados, esto para brindar a la población nuevos productos turísticos que complementen el atractivo del Sistema Nacional de Parques Recreativos.

## ii. ASIGNACIÓN DE IMPORTANCIA RELATIVA A CADA CRITERIO.

Al determinar los criterios de evaluación de ideas de proyectos, es necesario asignar una importancia relativa a cada uno con la cual se podrá evaluar en la matriz de priorización de proyectos. La ponderación de criterios establecidos es la siguiente:

<b>CRITERIOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Nivel de Inversión	25%
Beneficios	25%
Congruencia con los Objetivos de la Institución	10%
Nivel de Visitantes	20%
Mejora en los Servicios	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Cuadro V.11** Ponderación de Criterios seleccionados para evaluación de ideas de Proyectos.

## iii. DISEÑO DE LA MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.

En esta se evaluara proporcionando una calificación a cada criterio de acuerdo al proyecto que se esta evaluando, esta será entre 1 y 10, siendo 1 el menor puntaje de evaluación y 10 el mayor, para luego ponderar esta calificación según el porcentaje asignado en cada criterio establecido. La matriz de evaluación de ideas de proyectos estará compuesta de la siguiente forma:

N°	IDEAS DE PROYECTOS	EVALUACIÓN DE PROYECTOS GENERADOS											
		Nivel de Inversión		Beneficios		Congruencia con los objetivos Institucionales		Nivel de Visitantes		Mejora de Servicios		Total	
		25%		25%		10%		20%		20%		10%	
		Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.	Nota	Pond.
1													
2													
3													
4													
5													

**Cuadro V.12.** *Priorización de Ideas de Proyectos Generados.*

☑ **PASO SEIS:** Elaboración De Idea De Proyectos.

En este paso se establecerá un documento el cual contendrá los aspectos más importantes de cada una de las ideas de proyectos generadas y priorizadas en el paso anterior, este documento debe contener los siguientes aspectos:

- **Nombre del Proyecto:** debe definirse en forma clara y concisa el nombre del Proyecto que se pretende desarrollar.
- **Problema o Necesidad Identificada:** Aquí se describe el problema o la necesidad que dio origen a la idea de Proyecto.
- **Objetivo del Proyecto:** este consiste en definir con que finalidad será desarrollado el Proyecto.
- **Importancia del Proyecto:** se debe definir cual es la razón por la cual es necesario la realización del Proyecto en determinado momento y que incidencia tiene este para la Institución.
- **Alcance del Proyecto:** Determinar cual es alcance del Proyecto dentro y fuera de la Institución.
- **Resultados Esperados:** Se debe establecer los beneficios que se espera obtener con la puesta en marcha del proyecto.
- **Recursos Necesarios:** Deben describirse en forma global los recursos humanos, materiales y económicos que el proyecto requerirá para su desarrollo.

☑ **PASO SIETE:** Plan De Divulgación De Mejoras En Los Parques.

A continuación se presentan las partes que debe contener el Plan de Divulgación:

**a. DEFINIR ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO TURÍSTICO.**

El primer paso para la Divulgación de Mejoras o la incorporación de nuevos productos Turísticos en los Parques Recreativos es la Definición de estrategias que permitirán a la institución realizar las actividades necesarias para dar a conocer a la población la información acerca de los Cambios en la Institución.

En el Turismo lo que cuenta realmente son las percepciones y preferencias que tenga el consumidor. Por lo tanto se puede definir al producto turístico como el conjunto de atributos físicos y psicológicos (tangibles e intangibles) que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades. La parte tangible la constituye el producto turístico en sí, tal y como es ofrecido por la Institución; mientras que la Intangible está vinculada directamente a la percepción que los consumidores/usuarios tienen de

los productos turísticos. Generalmente a partir de su percepción y de la información de que disponen, los turistas generan expectativas, imaginan cómo es el producto, qué uso le darán y qué resultados esperan obtener. Por consiguiente, la parte intangible, la que depende de la percepción del consumidor, es más importante que la tangible.

Al desarrollar proyectos turísticos que en su definición intervienen multitud de componentes, puesto que el producto turístico es la suma de diferentes productos y servicios (instalaciones, equipamientos, atractivos del Parque, Servicio del personal). También hay que considerar que la compra de un producto turístico es la compra de expectativas y del deseo de satisfacer esas expectativas.

Cuando se desarrolla el plan de acción correspondiente a la estrategia de un producto turístico hay que proceder a definir sus características, estableciendo todos los componentes del producto turístico, diferentes tipos de elementos que combinados de forma correcta dan valor al producto turístico de forma global: recursos turísticos, infraestructuras e instalaciones.

Cuando se habla de un producto turístico, se hace referencia en muchas ocasiones a un paquete turístico que incluye básicamente los servicios de transporte y estancia, además de otros servicios que podrían catalogar como complementarios.

La Institución a la hora de configurar su estrategia para el producto turístico o las Mejoras en Parques Recreativos tendrá que resolver dos cuestiones claves: por un lado, es preciso decidir si la orientación estratégica se realiza hacia nuevos mercados o hacia los actuales. Si combinamos las dos opciones, tanto del mercado como de los productos, obtenemos una matriz con cuatro estrategias turísticas, tal y como se puede ver en la tabla siguiente.

<b>PRODUCTOS MERCADOS</b>	<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	<i>Estrategias de Penetración</i>	Estrategias de Desarrollo del Producto
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	Estrategias de Extensión del Mercado Turístico	Estrategias de Diversificación

**Cuadro V.13.** *Combinación de Estrategias para nuevos proyectos turísticos.*

Si se combinan estas opciones, se consiguen cuatro estrategias turísticas:

- **Estrategias de penetración:** Incrementar la cuota global del mercado, ofertando el mismo producto existente sin incorporar ninguna modificación o mejora.
- **Estrategias de desarrollo del producto turístico:** Actuar sobre los mercados turísticos actuales, incorporando nuevos productos que surjan como variaciones de los productos turísticos existentes. Extensiones en la línea básica o con productos sustitutivos.
- **Estrategias de extensión del mercado turístico:** Utilizar el mismo producto turístico, intentando atraer nuevos consumidores turísticos, bien por su oferta a regiones poco explotadas hasta el momento, o bien por la identificación de nuevos segmentos del mercado sobre los que no se habían realizado las acciones adecuadas.
- **Estrategias de diversificación turística:**
  - Horizontal: Mayor cobertura del mercado turístico con una amplia gama de productos turísticos para clientes con comportamientos similares a los ya existentes.
  - Vertical: Los nuevos productos actualmente desarrollados por la Institución logran captar nuevos mercados de forma que las nuevas actividades desarrolladas no se diferencian demasiado de las actuales.
  - Concéntrica: Prestación más integrada de todos los servicios que componen el producto turístico, dotando de mayor homogeneidad la calidad e imagen de la organización turística en los mercados turísticos, y con ello, innovar y desarrollar su cartera de productos, y atraer a nuevos consumidores turistas.

Supone el desarrollo de nuevos productos, basados en la satisfacción de nuevos clientes, con nuevos destinos turísticos y con la incorporación de actividades turísticas nuevas.

#### **b. PROMOCIÓN DEL PROYECTO TURÍSTICO.**

La segunda parte del Plan de Divulgación de Mejoras en los Parques Recreativos de la Institución es la Promoción de los nuevos proyectos realizados, la cual estará enfocada a brindar a la población por diversos medios de comunicación la información necesaria acerca de la nueva oferta turística del ISTU.

La percepción de la oferta no es algo que ocurra espontáneamente. Hay un proceso de búsqueda por parte del comprador, y en dicho proceso las estrategias comerciales han de incluir determinados instrumentos que comuniquen y recuerden al comprador potencial la existencia del producto y sus beneficios y diferencias con respecto a otras ofertas alternativas.

Los instrumentos la comunicación de Nuevos Proyectos Turísticos son los siguientes:

- **Publicidad.** Instrumento de comunicación impersonal que utiliza generalmente medios masivos.
- **Venta personal.** Comunicación y transmisión de información de forma directa y personal al cliente, obteniendo, al mismo tiempo, su respuesta de forma inmediata.
- **Relaciones públicas.** Acciones orientadas a crear una actitud favorable hacia la Institución por parte de distintos públicos, que posteriormente se traduzca en aceptación y compra de sus productos.
- **Promoción de ventas.** Conjunto de actividades que mediante la utilización de incentivos materiales o económicos, trata de estimular la demanda de un producto a corto plazo.

La publicidad tiene unos objetivos globales de informar, persuadir y recordar y unos objetivos específicos de dar a conocer un producto o marca, intensificar su consumo o notoriedad, facilitar la información de características relevantes del producto o marca, favorecer las actuaciones de los vendedores, mejorar la imagen de producto, marca u Institución, obtener ventajas competitivas e informar sobre las condiciones de un promoción de ventas entre otros.

El mensaje publicitario, como todo mensaje, tiene dos componentes: el contenido comunicativo que en él se transmite y la forma que se da a dicho contenido. Los mensajes se van a insertar en los diferentes canales de comunicación a través de los cuales se transmiten: los medios publicitarios. Éstos se pueden clasificar en medios convencionales (radio, televisión, prensa, cine y exterior), y medios no convencionales (publicidad directa, publicidad en el lugar de venta, telemarketing, etc.)

Los instrumentos con que se realizan la divulgación de los Nuevos Proyectos de mejora en los Parques podemos clasificarlos en tres categorías:

- **Medios de comunicación social.** Además de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, agencias de noticias, etc), se incluyen en esta categoría los actos públicos en los que la Institución pueda dar noticia social de lo que quiera transmitir (ruedas de prensa, conferencias, intervenciones en foros o instituciones públicas, etc.).
- **Las acciones de patrocinio,** utilizan la celebración de un acontecimiento de interés para el público objetivo de la comunicación, que es financiado por la Institución.
- **Las oficinas y servicios de atención al público,** aparecen ligadas sobre todo a la prestación de servicios.

### **c. ESTABLECIMIENTO DE BENEFICIOS.**

En esta parte se especificara los beneficios que se lograran a través de la Estrategia y promoción del nuevo producto turístico. Estos beneficios serán con respecto a mayor afluencia de visitantes, mejoramiento de la imagen del Sistema Nacional de Parques Recreativos, mayor obtención de ingresos, apertura a nuevos segmentos de mercado, etc., lo que servirá para la evaluación de cada uno de los proyectos generados.

#### **PASO OCHO:** Consolidado De Documento De Proyecto.

Teniendo identificada la Estrategia y la promoción del Nuevo proyecto turístico, se debe presentar un documento de Plan de Divulgación junto con la Idea de Proyecto a realizar, esto con la finalidad de dar un mayor aporte a la definición de dicho proyecto.

#### **PASO NUEVE:** Aprobación De Proyecto.

Una vez consolidado el documento de proyecto debe ser presentado al Director Gerente para que este realice las observaciones pertinente y de su autorización de seguir con el siguiente paso que es la búsqueda de financiamiento. En caso de rechazo del Proyecto se evalúa el porque de su negación, incluyendo recomendaciones para luego archivarlo y ser tomado como referencia en otras ocasiones.

## **3.5 GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO.**

### **a. CONCEPTO DE GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO.**

Una vez establecidos los proyectos a realizar en la Institución se procede a buscar el capital necesario para la ejecución de los mismos, es decir se debe buscar el financiamiento para estos.

#### **Gestión Financiera:**

***“Es el proceso de procuración de recursos Financieros para la Institución. Es el proceso de controlar las condiciones de realización de equilibrio de una organización con el propósito de establecer, de forma anticipada y permanente, el ajuste de los flujos de ingresos y gastos”.***

La función de la Gestión Financiera es proporcionar a la Institución el capital necesario para su funcionamiento y desarrollo en el momento más oportuno y, por lo tanto, se debe conocer con anticipación todas las necesidades, lo cual encierra gran importancia ya que los plazos necesarios para la realización de las operaciones de gestión financiera son bastante largos.

El Análisis Financiero es una condición necesaria, o requisito previo, para tomar decisiones financieras correctas. En resumen, la gestión Financiera es el hecho de proveer recursos para hacerle frente a las inversiones y proyectos.

La Gerencia Financiera desempeña una función dinámica en el desarrollo de las Instituciones, debido a su creciente influencia en los registros, informes, posición de efectivo, cuentas y obtención de fondos, y, además tiene a su cargo la inversión de fondos en activos y la obtención de la mejor mezcla de financiamiento.

La Gestión de recursos financieros reviste de gran importancia porque a través de ella cualquier institución pública o privada, puede hacerle frente a sus problemas de financiamiento. Es una herramienta para la obtención de recursos económicos provenientes de diferentes fuentes alternativas de financiamiento.

## **b. HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.**

Existen herramientas que facilitan el proceso de gestión de recursos financieros. Una de las herramientas más importantes es la planeación, porque es la base fundamental para emprender cualquier acción que contribuya a logro de los objetivos de la organización.

De la planificación se desprenden las metas, actividades e ideas de proyectos que deben ejecutarse durante un tiempo determinado, que puede ser un año (plan operativo) o más de 3 años (plan estratégico).

Sin la planificación, sería imposible iniciar el proceso de gestión de recursos financieros, porque en ella es donde se detalla que y para que se necesitan recursos.

Otras dos herramientas importantes dentro del proceso de gestión de recursos financieros son el seguimiento, control y evaluación, los cuales facilitan tomar el pulso de la gestión, detectar errores y corregirlos en el camino. Estas tres herramientas se detallan a continuación:

## i. LA PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA.

La Planeación, además de ser un buen medio de control, minimiza los costos a través de la utilización racional de los recursos, se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias sobre los objetivos y cursos de acción establecidos. La Planeación también reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones.

Existen diversos tipos de procesos de planeación sin embargo, dentro de la planeación hay una fase que tiene que ver directamente con la gestión financiera que es la planificación presupuestaria.

Para hablar de la planificación presupuestaria es necesario conocer lo que es un plan financiero. Un **plan financiero** es la expresión cuantitativa y coherente del conjunto de decisiones adoptadas en el marco del plan, el cual reagrupa las consecuencias financieras de todas las acciones proyectadas para asegurar, no solo el plazo de la Institución, sino también su funcionamiento. El Plan Financiero consta de tres elementos:

- **El plan a largo plazo** o plan de inversión y financiación, que cubre un periodo de tres a cinco años aproximadamente y se establece en términos de aplicaciones y recursos; sirve como ámbito a los presupuestos anuales.
- **Los presupuestos anuales** son aquellos que cubren únicamente 12 meses o un año.
- **El presupuesto de Tesorería** que es el tercer elemento del plan financiero, el cual se deriva directamente de los presupuestos anuales y reúne todos los flujos financieros de ingresos y egresos. El presupuesto de tesorería, es el marco básico de la gestión financiera a corto plazo que descansa sobre un conjunto de previsiones sucesivas y detalladas.

Un presupuesto es un plan que representa las expectativas para un periodo futuro, expresadas estas en términos cuantitativos, que pueden ser dinero, horas-hombre, unidades a vender, etc. los presupuestos son un elemento de planeación, coordinación, y control, ya que expresan por anticipado los resultados en datos numéricos, obligan a los funcionarios a establecer objetivos bien definidos y permiten detectar el cumplimiento de los objetivos, las variaciones y aplicar las correcciones que sean necesarias.

## ii. SEGUIMIENTO Y CONTROL

### Seguimiento:

El seguimiento es el proceso sistematizado de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo paralelamente a la ejecución de un proyecto para conocer su desarrollo, evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que este se realice eficazmente.

La finalidad del seguimiento es observar el avance de la ejecución en relación con las metas y proporcionar información para una oportuna superación de obstáculos si fuera necesario.

El seguimiento permite una ejecución eficiente y efectiva con el fin de que los esfuerzos técnicos, financieros y materiales estén disponibles a tiempo y sean utilizados apropiadamente. Además, suministra información importante y la da a conocer a todos los niveles de la dirección.

### Control:

En el caso de la gestión de recursos financieros, el control se constituye en una herramienta a través de la cual se comprueba si los objetivos planteados en un inicio, son alcanzados conforme a lo planificado, por tal razón, el control debe ser preciso, oportuno, flexible, razonable y debe contemplar una visión correctiva.

Es necesario hacer uso del control para asegurarse de que se esta avanzando satisfactoriamente hacia las metas y de que se están usando los recursos de manera eficiente.

El proceso de control en la gestión de recursos financieros requiere de ciertos pasos<sup>30</sup>:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: las metas y objetivos establecidos en el proceso de planificación deben ser claras y medibles para que contribuyan al proceso de control.
- Medir los resultados: la medición debe ser un proceso constante y repetitivo.
- Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los Gerentes pueden suponer que todo está bajo control.
- Tomar medidas correctivas: es necesario si los resultados no cumplen con los estándares establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas

El control es necesario porque el mejor de los planes se puede desviar. Sirve para vigilar los cambios del ambiente y sus repercusiones en el avance de la gestión.

---

<sup>30</sup> James A. Stoner y Otros. Administración. Editorial Pearson Educación. 6ª Edición, México, 1996.

### iii. LA EVALUACIÓN.

La evaluación es el proceso integrado y continuo que permite retroalimentar la toma de decisiones, de tal forma que se introduzcan, mantengan o modifiquen las medidas necesarias, así como que se supriman las innecesarias.

La evaluación es por excelencia el instrumento que proporciona la información básica para facilitar la toma de decisiones. Permite conocer los errores para enmendarlos y los logros para consolidarlos.

### c. MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

Así como hay herramientas que facilitan la gestión de recursos financieros, también hay mecanismos que permiten hacer de la gestión un proceso más eficiente y eficaz.

Los principales mecanismos de la gestión son la comunicación y la negociación, mismos que se detallan a continuación:

#### **LA COMUNICACIÓN.**

Comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transformación de mensajes simbólicos<sup>31</sup>.

Para los gerentes, la comunicación es importante por 3 motivos: 1) representa la hebra común para los procesos administrativos; los planes se preparan por medio de la comunicación; 2) permite aprovechar el talento existente en la organización; 3) la vida de los gerentes es la comunicación, siempre pasan comunicándose, ya sea frente a frente, por correo electrónico o por teléfono.

Dentro de la Organización, existen factores que influyen para que la comunicación sea efectiva, dentro de ellos se encuentran:

- ✓ **Los canales formales de comunicación:** boletines, memorandos, informes, etc.
- ✓ **La estructura de autoridad:** las diferencias de posición y poder sirven para determinar quien se comunica con quien.
- ✓ **La especialización de los trabajos:** los miembros del mismo grupo de trabajo, por lo general comparten las mismas metas, tiempo y estilo, con lo que se les facilita la comunicación.
- ✓ **La propiedad de la información:** la información representa poder para las personas que la poseen.

---

<sup>31</sup> James, Stoner, y Otros.

## ☑ **LA NEGOCIACIÓN.**

La negociación es entendida generalmente como el medio más viable para resolver problemas de intereses entre individuos o grupos de individuos en los diferentes escalafones de la vida social. Es la aplicación de las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes.

Una verdadera negociación puede entablarse sobre los puntos más diversos para alcanzar un acuerdo, a partir de elementos tales como una relación de fuerzas y de argumentos, donde los resultados no siempre son previsibles. Las verdaderas reglas del juego de la negociación no son, ni conocidas ni determinadas a-priori, sino que son creadas y se van colocando a lo largo del proceso.

Hay que aclarar que la negociación no solo es para resolver conflictos, sino que también es un proceso que se inicia con un fin determinado, por ejemplo, una empresa negocia con un banco la obtención de un crédito, negocia las condiciones de dicho crédito, los plazos, los intereses y los montos.

Otro ejemplo de negociación es todo el proceso de gestionar mejoras para la institución: financiamiento, alianzas, fusiones, etc., son algunos ejemplos de los procesos de negociación que se llevan a cabo dentro del accionar de una empresa.

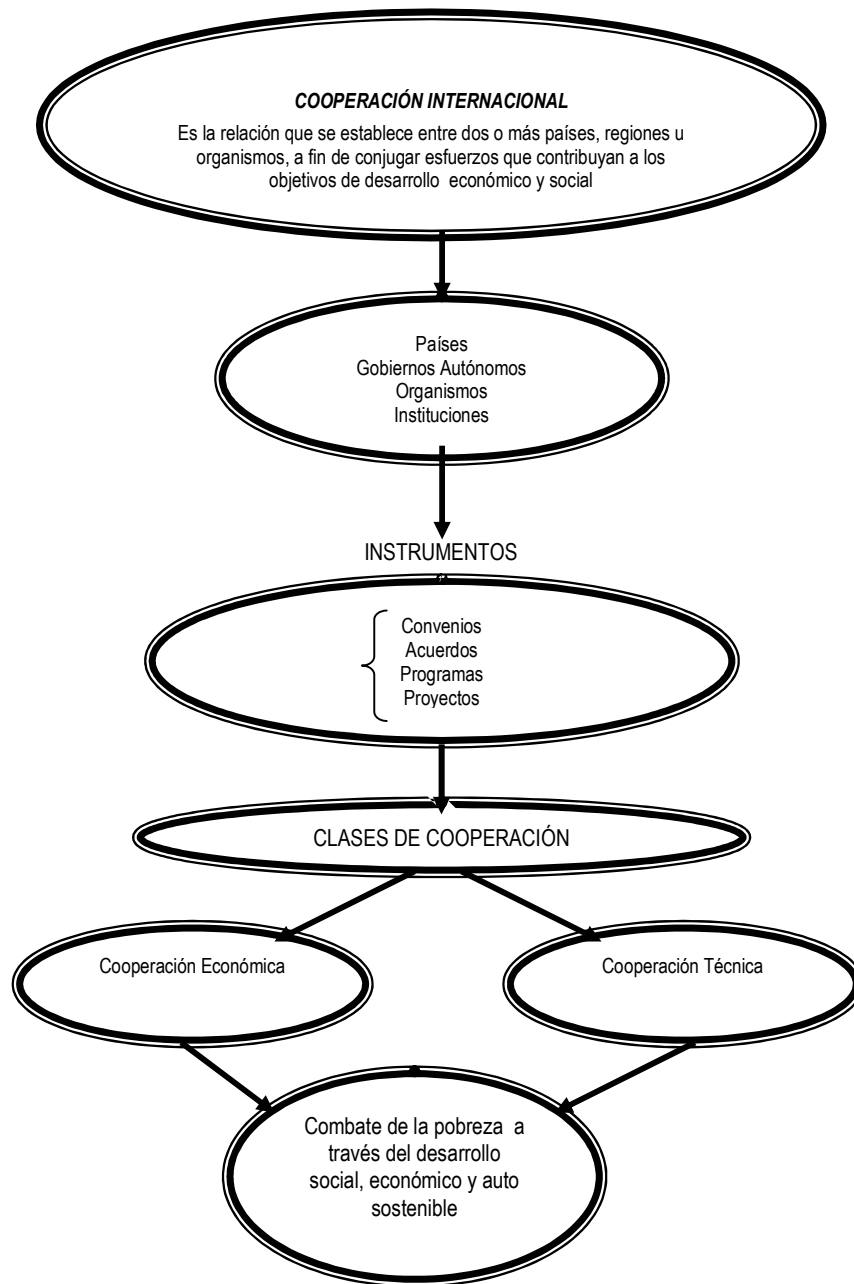
Existen dos tipos generales de procesos de negociación:

- ✓ **Proceso integrador:** proceso de negociación en el que existen bastantes perspectivas para que ganen las dos partes: ganar-ganar. Este tipo de negociación se caracteriza por utilizar comunicación franca.
- ✓ **Proceso distributivo:** una de las partes tiende a buscar el máximo de ganancias y quiere imponer a la otra parte el máximo de pérdidas: ganar-perder o suma cero.

El tipo de proceso de negociación a utilizar, depende de los motivos y del contexto, tanto interno como externo de la organización.

## **d. CLASES DE COOPERACIÓN.**

En el presente esquema se da a conocer el proceso de la Cooperación Internacional, el cual fue elaborado tomando como base aquellos aspectos que son relevantes en dicho proceso.



**Figura V.4.** *Proceso de Cooperación Internacional.*

**Cooperación Internacional.**

Es la acción conjunta que se realiza entre los Estados -relaciones bilaterales- y entre éstos y los Organismos Internacionales -relaciones multilaterales- para apoyar el desarrollo económico y social de la población.

## ☑ **TIPOS DE COOPERACIÓN.**

La Cooperación Internacional admite una clasificación de acuerdo a los niveles en que se otorga o se recibe la misma. De esta manera, se pueden establecer los siguientes tipos de cooperación:

- **Cooperación Vertical.**

En términos generales, es la cooperación que brindan los países desarrollados a los países en vías de desarrollo y sirve de fundamento al concepto de Cooperación Norte / Sur que sustenta las relaciones económicas entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo.

- **Cooperación Horizontal.**

Este tipo de cooperación asume la denominación de Cooperación Sur / Sur y es la que se proporcionan los países que tienen equivalentes niveles de desarrollo. Es de uso casi exclusivo para la cooperación que se brindan los países en vías de desarrollo y a diferencia de la Cooperación Vertical, se la dan los países sin contrapartida de tipo económico, comercial o político y generalmente mantiene su carácter multilateral.

- **Cooperación Bilateral.**

Este tipo de cooperación es la que se lleva a cabo entre dos países y sobre la base de acuerdos o convenios suscritos entre ambos.

- **Cooperación Multilateral.**

Este tipo de cooperación es la que proviene de las organizaciones o instituciones internacionales, por ejemplo de Naciones Unidas y sus organismos especializados (PNUD, ONUDI, UNESCO, FAO, UIT, OIT, UNICEF, AID. PMA). Se define en los grandes compromisos internacionales y la proporcionan las agencias respectivas a solicitud de los gobiernos de los países beneficiarios. Es importante reconocer que en este contexto, también se proporciona Cooperación Internacional Multilateral por parte de organismos no gubernamentales y que, en el caso de proyectos concretos, en los últimos años la Comunidad Cooperante ha preferido operar su asistencia a través de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

- **Cooperación Triangular.**

Modalidad innovativa de la Cooperación Internacional Multilateral que consiste básicamente en la asociación de una fuente tradicional (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio otorgante de Cooperación Horizontal, para concurrir conjuntamente con acciones a favor de una tercera nación en desarrollo (beneficiario).

Aunque este tipo de cooperación es de reciente implementación, muestra una clara tendencia hacia la expansión, previéndose que en un futuro cercano se constituya en una de las formas más avanzadas y extendidas de Cooperación Internacional Multilateral.

#### **e. MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO.**

##### **Fuentes de Financiamiento.**

El financiamiento se define como la obtención de los fondos que permiten sufragar costos y gastos de una actividad, obra o proyecto. Para una Institución pública estos pueden obtenerse de diferentes formas, las cuales son:

- Préstamos a través de bancos nacionales o internacionales.
- Fondos procedentes del Estado.
- Fondos procedentes de organizaciones sin fines de lucro.
- Fondos procedentes de las empresas privadas.
- Fondos procedentes de organismos y países Cooperantes.

En la actualidad el financiamiento se clasifica de diferentes formas, tales como:

#### **i. FINANCIAMIENTO EXTERNO NO REEMBOLSABLE (DONACIÓN).**

Este tipo de financiamiento se da cuando es otorgado por el organismo Financiador y no se tiene que reintegrar. El tipo de cooperación puede ser: técnica, o financiera.

En El Salvador esta forma de financiar proyectos ha ido disminuyendo, debido a que ante los Organismos Internacionales, el país ya no se encuentra entre las naciones prioritarias para destinar fondos para cooperar como lo era en períodos anteriores. Este financiamiento se clasifica de la siguiente forma:

- **Financiamiento con contrapartida:** En este caso se tiene dos partes involucradas, la que otorga el financiamiento y la parte solicitante. El organismo Financiador determinará la parte que financiará basándose en un análisis minucioso, para el cual la parte solicitante proporcionará la información necesaria. Además, es requisito que la Institución beneficiada realice un informe en el que se exprese la parte que ambas entidades están financiando.
- **Financiamiento Total:** En este tipo de financiamiento la organización donante proporciona todos los fondos para la realización del proyecto y será ésta la que determine las condiciones del financiamiento.

- **Financiamiento Compartido:** En este caso existen varios donantes y dos posibles situaciones, en donde éstos se verá involucrados en sólo una de éstas. En la primera circunstancia cada entidad no tendrá conocimiento de las otras partes. En la segunda condición cada donante tendrá conocimiento entre sí de su participación, lo cual conducirá a la realización de reuniones previas para llegar a un acuerdo y así cada una poder dar su aporte.

Con este tipo de financiamiento, la ayuda a las instituciones beneficiadas se transforma en:

- **Donaciones En Especie:** Es cuando los países o instituciones cooperantes proporcionan productos o servicios tales como alimentos, medicinas, equipo y materiales que beneficiarán para la ejecución del proyecto.
- **Cooperación Técnica:** Identifica la asistencia proporcionada en programas y proyectos de desarrollo, por medio de capacitación, formación profesional, enviar expertos y representa hoy en día el más alto índice de asistencia directa a los países en desarrollo, entre estas: Expertos, Voluntarios, Cursos, Seminarios, Conferencias y Capacitación a las Instituciones del sector público y privado, Becas de las cuales se han beneficiado profesionales de Instituciones Públicas, Empresa Privada, ONG's, Centros Educativos y Asociaciones de Profesionales.

Es decir que es la ayuda que se lleva a cabo para apoyar el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo mediante la transferencia de técnicos, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de un país o de una fuente que tiene un mayor nivel de desarrollo en determinadas áreas.

Además de esta clasificación, la cooperación se agrupa de acuerdo a los objetivos del Financiador:

- **Ayuda Humanitaria.** Tiene como objetivo responder a situaciones puntuales de catástrofe o imprevistos que ameritan solidaridad tal como:
  - ✓ Ayuda de Urgencia.
  - ✓ Ayuda a refugiados y personas desplazadas.
  - ✓ Ayuda a la reconstrucción y a la prevención de catástrofes.
  - ✓ Ayuda para luchar contra el consumo de drogas
  - ✓ Ayuda a luchar contra el SIDA.
- **Cooperación al Desarrollo.** Contribuye a la dinamización del desarrollo a través de la transferencia de recursos y expertos, tales como:
  - ✓ Cooperación Financiera y Técnica
  - ✓ Cooperación Alimentaria
  - ✓ Co-financiamiento de Proyectos ejecutados por ONG's

- **Cooperación Económica.** Significa la asistencia global al desarrollo y que abarca los principales planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social mediante el apoyo sostenido proveniente de fuentes gubernamentales y no gubernamentales. Se refiere a la ayuda que propicia el fortalecimiento de la capacidad institucional para contribuir a que el entorno económico sea más favorable a la inversión y al desarrollo, este tipo de cooperación puede ser:
  - ✓ Cooperación Científica y Tecnológica.
  - ✓ Cooperación Industrial.
  - ✓ Cooperación Energética.
  - ✓ Cooperación en el Campo de la Formación.
  - ✓ Cooperación en el Campo de Medio Ambiente.

## **ii. FINANCIAMIENTO EXTERNO REEMBOLSABLE (PRÉSTAMOS Y ASESORÍAS).**

Esta alternativa se considera como un préstamo para el mediano y largo plazo, otorgada por organismos tales como: El Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y otros. Además, se tiene Cooperación Técnica que proporciona asesorías sobre aspectos técnicos, financieros, económicos y legales de proyectos, programas y políticas que es reembolsable, la cual es otorgada de país a país, por Agencias u Organismos no Gubernamentales.

## **f. LOS CONVENIOS.**

### **i. CONVENIOS MARCO O BÁSICOS.**

Establecen las relaciones de cooperación entre los Estados o entre éstos y los organismos multilaterales; en ellos se incluyen las áreas particulares de interés mutuo; las modalidades para su ejecución; sus modalidades de financiación de la cooperación; el establecimiento de la Comisión Mixta (representantes de ambos cooperantes); privilegios e inmunidades y exenciones arancelarias y tributarias.

Un Convenio es un pacto manifestado en forma legal, en virtud del cual dos o más organizaciones, empresas o instituciones, manifiestan su voluntad de desarrollar una o más actividades de forma conjunta.

Por otra parte, se puede definir que es un acuerdo por el que se crea un espacio ya sea este de colaboración común, participación de hermanamiento entre las partes firmantes, que posteriormente, se

concretará en acciones determinadas, a través de la firma de Convenios que pueden ser Específicos, de Cooperación, de Intercambio entre algunos que se pueden mencionar.

El fin del Acuerdo es declarar la intención de las instituciones firmantes de colaborar conjuntamente, para lo que queda establecida una Comisión Mixta que desarrollará las acciones.

## ii. ESTRUCTURA BÁSICA.

Los Convenios han de recoger necesariamente distintos aspectos que responden a requerimientos jurídicos y de gestión, y se organiza formalmente en tres partes: Intervinientes o Firmantes, Exposición de motivos y Cláusulas.

### INTERVINIENTES O FIRMANTES.

El Convenio comienza con la identificación de los firmantes y la indicación de su competencia para representar a la institución a la que representan.

- **Por la Institución o país beneficiado.** La institución o país beneficiado deberán ser representados por una persona que tenga la autoridad suficiente para aceptar o rechazar la ayuda brindada y por las personas que este seleccione por que tengan la capacidad suficiente para realizar la gestión.
- **Por el Donante.** Este estará representado por el encargado o el ente representante del país u organismo donante que efectuará la ayuda, el cual deberá estar debidamente identificado, para efectos del convenio a firmar.

### EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.

La Exposición de motivos recoge los fundamentos legales y de oportunidad, que enmarcan la colaboración. Con carácter general, se mencionarán:

- **Fines de la Institución beneficiada:** Se hará referencia, de entre los fines propios de la Institución a aquél que resulte más adecuado al objeto del Convenio.
- **Fines de la Institución o País Donante:** En este apartado se deberá detallar la actividad y naturaleza de la institución o País donante que brinde su ayuda.
  - ✓ *Objeto genérico:* Se establecerá, de manera genérica, el campo en que se pretende colaborar.
  - ✓ *Normativa aplicable:* Se detalla la normativa que regula el ámbito concreto de la actividad o proyecto a realizar.
  - ✓ *Declaración de intenciones:* Las partes declaran su voluntad de colaboración para el caso concreto que recoge el Convenio.

## ☑ CLÁUSULAS.

En las Cláusulas quedan recogidas las condiciones del Convenio: en qué consiste la ayuda, cómo se articulará su desarrollo, seguimiento y evaluación, qué compromisos asume cada parte, entre otros. El contenido concreto de las Cláusulas dependerá de la naturaleza de la actividad que se pretenda desarrollar, aunque, de manera general, se incorporarán al Convenio las que hagan referencia a:

- **Objeto del Convenio:** Acciones que se pretende realizar, ya sea este de cooperación, de asistencia, de hermanamiento, o de acompañamiento, que al final las partes deben de ponerse de acuerdo sobre el objeto del convenio.
- **Obligaciones de la Institución Beneficiada:** Compromisos que asume la Institución para la consecución de los objetivos del Convenio.
- **Obligaciones del cooperante:** Compromisos que asume el cooperante a fin de alcanzar los objetivos planteados en el Convenio.
- **Forma de Gestión económica del Convenio:** Si del Convenio se derivase en obligaciones económicas para las partes, se detallarán:
  - ✓ El importe de la aportación económica que realizará cada una de las partes.
  - ✓ Los datos necesarios para identificar el número de cuenta de la Institución donde se ingresará dicha cantidad y el texto que se consignará en la transferencia para que el ingreso pueda ser identificado por los servicios de contabilidad, o manejar de manera independiente y transferido al cooperante.
  - ✓ La fecha, o fechas, en que se realizará la transferencia bancaria por cada una de las partes.
  - ✓ La partida presupuestaria (ya que es una institución pública).
- **Comisión Mixta de Seguimiento:** Siendo el Convenio la expresión legal de un acuerdo de voluntades para la realización de una actividad, resulta necesario establecer los mecanismos que permitan hacer un seguimiento de la misma. Con este fin, se debe de crear una Comisión, con representantes designados por las partes en régimen de paridad, con el fin de planificar, realizar un seguimiento y evaluar las acciones derivadas del Convenio. Los representantes lo serán en función de su cargo, de tal manera que, si se produce un cambio en los titulares, esto no afecte al funcionamiento de la Comisión Mixta.
- **Vigencia:** Aunque el objetivo de las distintas instituciones públicas es mantener relaciones estables con los cooperantes quienes les colaboran, los Convenios han de tener una duración determinada. La duración determinada, junto con la renovación expresa de la voluntad de colaborar, garantiza que los Convenios en vigor que tenga firmados la Institución, sean aquellos de los que realmente se

derivan acciones. El plazo de vigencia que se establezca en cada Convenio, dependerá de la naturaleza del objeto del mismo.

- **Denuncia:** La acción de expresar la voluntad de no continuar con la colaboración establecida en el Convenio, recibe el nombre de "denuncia". Para denunciar un Convenio, por cualquiera de los firmantes, es imprescindible comunicarlo por escrito razonado a la otra parte, con un plazo de antelación suficiente, que se establecerá en el Convenio. No obstante, y aunque el Convenio sea denunciado por cualquiera de las partes, los firmantes se comprometen por lo general, a finalizar el desarrollo de las acciones iniciadas y que estén en curso al amparo del Convenio, muy particularmente en el caso de programas o proyectos que no estén en su total finalización.
- **Cuestiones litigiosas:** A lo largo de la vigencia del Convenio, podrían surgir discrepancias de cualquier índole. Éstas serán resueltas en primer lugar, y como requisito previo a un procedimiento legal, por la Comisión Mixta establecida en el propio Convenio. En los casos en que la Comisión Mixta no llegase a un acuerdo se establece una sumisión expresa a la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

### 3.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Se entenderán como países y organismos donantes las entidades que financian programas y proyectos en diversas áreas del quehacer económico, social y político; con la obligación de que las instituciones que los ejecuten cumplan con los requisitos exigidos.

Para conseguir el financiamiento requerido para los proyectos, es necesario analizar la disponibilidad de fondos propios, la posibilidad de préstamos bancarios y programas de crédito, y la posibilidad de donaciones por parte de organismos de cooperación nacionales y extranjeros.

Ninguna fuente de financiamiento es mejor que otras. Cada una tiene sus características propias, sus ventajas y sus desventajas. Por tanto, es importante conocer a fondo estas características para escoger la fuente más adecuada de acuerdo al tipo de proyecto que quiera impulsar el Instituto.

Se debe partir de, que la posibilidad de ampliar los recursos financieros del ISTU empieza por el conocimiento de las potenciales de financiamiento. A continuación se presenta un esquema o mapa de las diferentes fuentes de financiamiento:

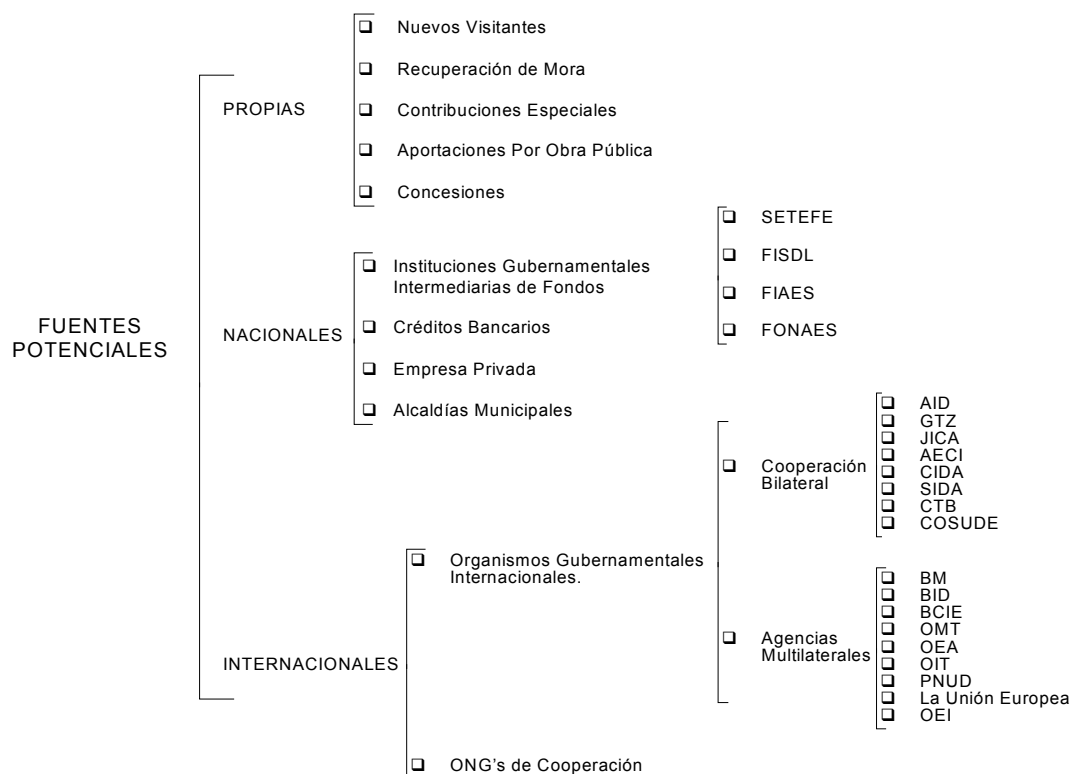


Figura V.5 Mapa de las Fuentes de financiamiento Actuales y Potenciales del ISTU.

### a. IDENTIFICACIÓN DE FUENTES POTENCIALES.

#### FUENTES PROPIAS.

- **Nuevos Visitantes:** Consiste en ampliar el número de visitantes a los parques recreativos, ofreciendo nuevos servicios, y sobretodo mejorando y dando mayor calidad y valor agregado a los actuales. Se puede incluir en esto además el alquiler de algunos locales que se encuentran desocupados en los parques recreativos.
- **Contribuciones Especiales:** Son las contribuciones especiales que hacen determinadas personas o empresas, frente al beneficio que una actividad u obra pública le genere, de manera especial o preferencial. Por ejemplo, La Construcción de lavaderos o cantareras públicas utilizando agua nacida en los terrenos del ISTU, o la Preparación de Guías Turísticas y personas de atención al turista para los parques con gente residente en los alrededores de estos.

- **Aportaciones Por Obra Pública:** Son recursos que los particulares otorgan a las Instituciones para llevar a cabo obras en beneficio de la colectividad.
- **Concesiones:** Otorgar a particulares el uso y explotación de bienes públicos a cambio de recursos económicos: Estacionamientos, Instalaciones Deportivas, etc.

FUENTES NACIONALES.

- ***Instituciones Gubernamentales Intermediarias de Fondos***

Son instituciones que administran fondos públicos provenientes de convenios establecidos con otros países u organismos, entre estas instituciones intermediarias tenemos:

- ✓ La Secretaría de Financiamiento Externo (SETEFE)
- ✓ Fondo de Inversión Social Para el Desarrollo Local (FISDL)
- ✓ Fondo de Iniciativa de las Américas (FIAES)
- ✓ Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES).

- ***Créditos Bancarios.***

Los créditos son la forma más adecuada de financiar un proyecto, pero para el caso de una institución Gubernamental, como lo es ISTU, es la forma más difícil de conseguirlo, debido a que el proceso es complicado y los requisitos exigidos son normalmente excesivos.

Los Bancos tienen diferentes tipos de créditos en dependencia del tipo de proyecto. Cada institución tiene sus condiciones propias para otorgar un crédito de acuerdo a su política. Para optar a un crédito bancario hay que tomar en cuenta cuales son los intereses, políticas y criterios de los bancos para aprobar el financiamiento de un proyecto.

El Banco Multisectorial de Inversión (BMI) es otro tipo de banco que tiene líneas de financiamiento para Instituciones Publicas, pero a través de otra institución u ONG, es decir, lo hace a través de un intermediario por ser un Banco de Segundo Piso.

- ***Empresas Privadas.***

Las Empresas Privadas son una alternativa de financiamiento a través de proyectos de co-gestión, co-financiamiento y co-ejecución.

También las empresas privadas pueden financiar obras en los parques recreativos a cambio de ciertas peticiones como: nombres de sus productos o marcas a las obras construidas, Permitir publicidad de esta empresa en el interior de los parques, Exclusividad de venta de sus productos en el parque, etc.

- **Alcaldías Municipales.**

En colaboración con las alcaldías bajo cuya jurisdicción están los diferentes parques recreativos pueden ejecutarse obras de beneficio social para la población residente en el lugar, aportando la alcaldía recursos como maquinarias, mano de obra, materiales, etc.

**FUENTES INTERNACIONALES.**

Se entenderá como cooperación Internacional la relación que se establece entre dos o más países u organismos internacionales, o instituciones de ellos, y las actividades consiguientes, con el objeto de colaborar en la búsqueda de objetivos explícitos o implícitos de desarrollo mutuamente aceptables.

Estos se clasifican en:

- **Organismos Gubernamentales Internacionales.**

La ayuda internacional Gubernamental se concibe como la utilización de fondos públicos de los Estados desarrollados para ayudar a otros países en su desarrollo. Esta aportación es otorgada por un Gobierno, una Agencia Gubernamental o Un Organismo Gubernamental de un determinado país; y se despliega como promotora de relaciones económicas, políticas, sociales y culturales entre los estados, la cual se clasifica de la siguiente forma:

Cooperación Bilateral

La cual proviene de un solo país, se refiere a las fuentes de cooperación establecidas en el marco de convenios celebrados entre el Gobierno de El Salvador y el país en cuestión. Entre estas tenemos:

- ✓ Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos de América (AID), apoya con recursos reembolsables y no reembolsables.
- ✓ Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), aporta donaciones de equipo y asistencia técnica
- ✓ Cooperación Internacional del Japón (JICA), la cual proporciona cooperación técnica.
- ✓ Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
- ✓ Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA).
- ✓ Agencia Sueca Internacional para el Desarrollo (SIDA).
- ✓ Cooperación Técnica Belga (CTB).
- ✓ Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

### Agencias Multilaterales.

En este tipo de cooperación la fuente de ayuda proviene de varios países donantes, son agencias que disponen de recursos provenientes de diversas fuentes, disponibles para la financiación de actividades para el desarrollo, ejecutadas por organismos gubernamentales o privados, en diversos países. Dentro de estos organismos están:

✓ El Banco Mundial (BM):

Es un grupo de tres instituciones: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la Cooperación Financiera internacional (CFI), y la Asociación Internacional de Fomento (AFI). Su objetivo es coadyuvar a elevar los niveles de vida de los países en desarrollo mediante el aporte de recursos financieros de los países desarrollados a los sub-desarrollados. El BIRF financia proyectos de agricultura y desarrollo rural, energía, educación, salud, caminos, telecomunicaciones. La CFI financia proyectos de energía, turismo, servicios públicos, agricultura.

✓ Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

Es una institución financiera internacional creada en 1959 y tiene 46 países miembros. Su objetivo es contribuir al progreso económico y social de América Latina y el Caribe. El banco utiliza capital suministrado por sus países miembros, recursos obtenidos en los mercados financieros y otros fondos disponibles para financiar proyectos de desarrollo.

Además provee de asistencia Técnica y promueve el co-financiamiento de sus proyectos con otras instituciones. Actualmente el BID es la principal fuente de financiamiento público externo para la mayoría de los países latinoamericanos. Financia proyectos de tipo productivo, social, turismo, infraestructura, tecnología, y otros, sobretodo de agricultura, industria, transporte, comunicación, salud, medio ambiente y educación. Además financian asistencia técnica en campos claves del desarrollo tales como administración tributaria e investigación científica y tecnológica.

✓ Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE):

Proporciona financiamiento por dos vías: a través de Intermediarios como el FISDL, o directamente. En este último caso, ponen como requisito el aval del Gobierno de la República o de un Banco del Sistema Financiero Nacional, los cuales cobran un 3% por manejo de fondos.

✓ La Organización Mundial de Turismo (OMT).

El ente regulador del turismo a nivel mundial, ayuda a los diversos países que están interesados en desarrollar su industria turística brindando su experiencia y la de otros países exitosos en este sector de la industria, en la formación de recursos humanos, y asistencia técnica en la creación y desarrollo de empresas del sector.

Es el encargado además de la elaboración de una serie de investigaciones y estudios del mercado turístico a nivel mundial y regional, situación que podría servir de base para que el ISTU, desarrolle sus planes y estrategias de mercado.

- 🏛️ La Organización de Estados Americanos (OEA).
- 🏛️ La Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- 🏛️ El Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD).
- 🏛️ La Unión Europea.
- 🏛️ La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

- **ONG's de Cooperación (Cooperación Descentralizada).**

Los Organismos No Gubernamentales tienen como objetivo financiar y apoyar proyectos de desarrollo en los países del tercer mundo. Este tipo de cooperación se desarrolla a partir de las relaciones entre organizaciones privadas –aunque con fines públicos– y los diversos países. En esta clasificación se incluye ONG's internacionales de países desarrollados que apoyan con financiamiento a otras ONG's locales que trabajan directamente con los grupos sociales más desfavorecidos. Es decir, que estas ONG's Cooperantes canalizan sus fondos provenientes de fuentes privadas, tales como aportaciones voluntarias, donativos de sus socios y aportaciones de escuelas o parroquias o fuentes gubernamentales, directamente a las ONG's ejecutoras o financieristas de proyectos.

Existen distintas maneras de clasificar a las ONG's, sin embargo, parece importante entenderlas desde su intencionalidad manifiesta y el origen de sus recursos:

- ✓ Las de carácter confesional: son ONG's que profesan una confesión religiosa, operan en países desarrollados con recursos provenientes de las Iglesias Católicas y Protestantes.
- ✓ Existe otro núcleo de agencias europeas conocidas como humanistas: y se definen como no confesionales, no partidarias y motivadas por una actitud de corresponsabilidad, cuyos fondos se conforman de varias fuentes tales como aportaciones particulares desde la sociedad, filantropía empresarial y otros.
- ✓ Las partidarias: ligadas a un partido político y cuyos fondos provienen mayormente de un porcentaje del subsidio que los gobiernos otorgan a los partidos políticos.
- ✓ Las empresariales: que se conocen como fundaciones, cuyos fondos provienen de grandes consorcios o empresas.
- ✓ Finalmente, la cooperación de emergencias o solidaridad: son ONG's que se dedican a asistir a la población marginada en el ámbito internacional en casos de catástrofes o emergencias.

Es muy difícil caracterizarlos porque todos tienen políticas filosofías y modos de trabajo distintos. Por lo general, financian pequeños proyectos de inversión, en su mayoría proyectos sociales tales como: infraestructura, capacitación, producción de alimentos, agua, educación, salud, medio ambiente, etc.

El financiamiento por parte de estos organismos normalmente son donaciones, pero sus fondos son limitados y su tiempo de gestión suele ser un tanto largo. Las negociaciones y el seguimiento para mantener el contacto consumen mucho de tiempo.

Cada uno de estos organismos tiene ya un área donde brinda su ayuda, ya sea esta Cooperación Económica y/o Asistencia Técnica.

### **c. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS ORGANISMOS DE COOPERACIÓN EXTERNA.**

Estos organismos de cooperación tienen dificultades para conseguir los fondos, necesitan un largo tiempo de gestión y tienen que presentar regularmente cuentas a sus acreedores, por lo que prefieren relacionarse con contraparte locales que:

- ✓ Demuestren capacidad de ejecutar proyectos en el tiempo y con los costos previstos.
- ✓ Presenten proyectos y presupuestos razonables y adecuados.
- ✓ Presenten proyectos con un alto porcentaje de aporte local.
- ✓ Presenten regularmente cuentas en orden y un destino claro de los fondos.
- ✓ Mantengan una comunicación fluida e informen regularmente sobre el avance de los proyectos y la situación de la Institución y del País.
- ✓ Demuestren su preocupación honesta por los problemas de los beneficiarios.
- ✓ Sepan admitir errores y quieran aprender de ellos.

### **CRITERIO QUE EXIGEN LAS FUENTES PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS PROYECTOS.**

Este tipo de fuentes exigen ciertos requisitos a la hora de presentarle un proyecto, tales como:

- Que el proyecto responda a necesidades reales y no cree dependencia.
- Que el proyecto ayude a los grupos más pobres.
- Que contribuya al mejoramiento económico y social de los beneficiarios.
- Que demuestre que podrá seguir adelante una vez finalizada la cooperación financiera externa.
- Que estimule la participación de la comunidad y de los beneficiarios.

### 3.7 PASOS PARA LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO.

Para que el ISTU opere de una forma eficiente en la búsqueda de financiamiento a través de fuentes externas es necesario el seguimiento de una serie de pasos, lo cual implica que lo realice de una manera ordenada. Por lo anterior, se detallan a continuación las diferentes etapas del proceso a seguir para realizar una labor exitosa en la gestión de estos recursos.

#### PASO UNO: Se Parte Del Plan De Trabajo De La Institución.

En este plan se han considerado todas las necesidades que tiene la institución y se han priorizado, para identificar y ponerse metas de cuales de ellas se resolverán en el período de tiempo para el cual se ha planeado y de alguna manera se han identificado ya de donde se obtendrán los fondos para ejecutar cada uno de estos proyectos. En esta parte debe hacerse una nueva priorización de las necesidades teniendo en cuenta criterios como:

Si es un proyecto de toda la Institución:

- Magnitud de la inversión; Son aquellos proyectos por cuya inversión no pueden ser financiados con los fondos propios de la institución, debido a los escasos recursos con que cuenta.
- Cuantas Áreas o funcionarios de la Institución se verán beneficiadas.

Si es un proyecto para los parques recreativos.

- Cual de ellos genera más ingresos.
- Como se puede beneficiar e involucrar a la población residente en los lugares aledaños.
- El nivel de inversión.
- Como contribuirá la ejecución del proyecto a brindar mejor atención al público.

#### PASO DOS: Elaboración De Un Directorio De Fuentes De Financiamiento.

Cuando se han identificado las necesidades y se han priorizado adecuadamente, procedemos a buscar las posibles fuentes de financiamiento y cooperación que pueden brindar ayuda según el tipo de proyecto que se vaya a ejecutar.

En este momento habrá que solicitar información a los posibles Cooperantes para conocer en que rubros ellos brindan financiamiento, para que se elabore un registro y con ello conocer a quien solicitar ayuda en determinado proyecto. Además debe solicitar información a las instituciones correspondientes, entre las cuales están: Ministerio de Gobernación el cual puede proporcionar información referente a las organizaciones no

Gubernamentales (ONG's) que podrían servir como intermediario ante un organismo cooperante o como cooperante directo. Las embajadas quienes podrían proporcionar información de las instituciones de sus países que pueden estar dispuestas a brindar ayuda.

Asimismo las agencias de cooperación radicadas en el país que podrían brindar ayuda técnica o económica al Instituto, de la misma manera otras instituciones públicas o privadas (como Alcaldías u ONG's) que han tenido experiencia en cuanto a la gestión de financiamiento.

Con toda la información obtenida se deberá elaborar un registro de los posibles cooperantes, para conformar un Directorio de Fuentes de Financiamientos, dicho registro deberá ser actualizado constantemente de acuerdo a los cambios que se estén dando. Para ello se podrá utilizar Internet y correo electrónico, ya que estos medios permiten acceder a la última información existente sobre las instituciones y los cambios o modificaciones que pueden surgir en sus líneas o políticas de financiamiento.

La Información de cada uno de los contactos que conformen este directorio, deberá registrarse en una ficha como la que se muestra en el Anexo 21, esta contiene los datos necesarios de cada una de las fuentes de financiamiento.

**PASO TRES:** Análisis De Las Fuentes de Financiamiento.

Después de crear el Directorio de Fuentes de Financiamiento, será necesario identificar dentro de estas las Instituciones que financian el tipo de proyecto que se quiere gestionar. Posteriormente será necesario analizar, los requisitos exigidos por cada una de ellas, para luego seleccionar la que mas se apegue a nuestras necesidades y posibilidades. Para llevar a cabo a cabo este análisis en primer lugar se debe hacer un cuadro en el que se agrupe a los Cooperantes según tipo de proyecto al que brindan respaldo, como el mostrado a continuación:

TIPO O ÁREA DE PROYECTO	INSTITUCIONES FINANCIERAS.
Infraestructura.	
Fortalecimiento Institucional.	
Medio Ambiente.	
Capacitación.	
Conservación Del Agua.	
Cultura.	
Producción y Empleo.	
Turismos.	

**Cuadro V.15** Identificación de las Fuentes de financiamiento según el tipo de proyecto que patrocinan.

De esta forma se hace la primera separación de todos los posibles cooperantes, los organismos que apoyan el tipo de proyectos que estamos intentando desarrollar serán ahora sometidos a un análisis más profundo. Este se desarrollará por el método de la Evaluación por puntos, para lo cual, en primer lugar se debe determinar y definir algunos criterios en base a los cuales se evaluarán a los financistas y nos permitirán observar la conveniencia o no de solicitar su ayuda.

Algunos de los criterios más importantes y que deben considerarse siempre se presentan a continuación, aunque la experiencia en el proceso podría indicar otros criterios que deberán incluirse en el análisis:

- **El monto de financiamiento:** Es la cantidad de dinero que las instituciones financieras facilitan para la ejecución de proyectos, y asegurarnos que alcance para cubrir el que se esta queriendo desarrollar.
- **Los requisitos que solicitan a sus beneficiados:** Son las condiciones exigidas por las instituciones que facilitan financiamiento para proyectos de inversión.
- **El tiempo en que se evalúa la solicitud de apoyo:** Este es el tiempo que el cooperante toma para realizar el análisis para brindar su apoyo y dar una respuesta.
- **El procedimiento:** son los pasos necesarios para lograr la recepción del proyecto.

Al tener los criterios ya establecidos se debe elaborar un cuadro en el que se resuman y comparan las características mas importantes de las fuentes entre las que se debe escoger, como el que se muestra a continuación.

<b>Institución Financiera</b>	<b>Monto Que Financian</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Tiempo de Aprobación</b>

**Cuadro V.16** Cuadro Comparativo de las Principales características de las Fuentes de Financiamiento.

Con estos datos se logra obtener un panorama mas claro de las condiciones, y posibilidades que existen que las instituciones financieras apoyen el proyecto. Además sirve para poder efectuar la evaluación de las fuentes en base a los criterios establecidos.

Ahora se procede a efectuar la ponderación de los criterios establecidos, que no es mas que darle valor a cada uno de ellos, en base a un 100%, el cual se distribuye de acuerdo a la importancia que se le quiera dar a cada uno en comparación con los demás, y se elabora una tabla con las ponderaciones.

<b>CRITERIO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Monto	40%
Requisitos	30%
Tiempo	20%
Procedimiento	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Cuadro V.17.** Ponderación de los Criterios para la Evaluación de las Fuentes de Financiamiento.

De acuerdo a la tabla anterior, la mayor ponderación se le otorgó al Monto de Financiamiento, por considerarlo de mayor importancia, debido a que por lo general, las instituciones no financian el total del valor solicitado para el proyecto. De igual forma, la segunda ponderación se le dio a los requisitos, con un 30% porque se consideró que entre menos requisitos exijan las instituciones financieras mayor es la posibilidad de cumplir con los mismos. En tercer lugar se ubicó el tiempo, ya que entre menos tiempo se tome la aprobación con mayor

rapidez se puede dar inicio a la ejecución del mismo. En último lugar está el procedimiento a seguir para la presentación del proyecto. Entre menos burocrático sea el procedimiento para someter a concurso un proyecto más oportuna y rápida es la resolución.

Para realizar la evaluación de las fuentes de financiamiento con respecto a los criterios establecidos se utilizará una puntuación de 1 a 10 para cada criterio. Esta calificación se colocará a cada fuente de financiamiento en cada uno de los criterios establecidos considerando: como 1 la calificación para la condición más desfavorable en el criterio analizado y 10 como la mejor de las condiciones.

Esta calificación que se colocó a cada fuente de financiamiento, en cada criterio se multiplica por el peso respectivo, y al sumar todas las calificaciones de una misma fuente, ponderadas con el peso de los criterios se obtiene el puntaje final de la fuente.

Finalmente se elige la fuente que mayor puntaje obtuvo para iniciar la gestión de financiamiento. Una vez seleccionada la institución, estamos listos para iniciar la comunicación con ellos.

**PASO CUATRO:** *Planificar El Proceso De Gestión.*

Antes de iniciar los contactos con las instituciones financieras, hay que definir el curso a seguir para evitar fallas y obtener óptimos resultados. No existe una estrategia única ni una receta para definirlo, sin embargo, hay algunos criterios que son de mucha utilidad antes del inicio de los contactos. Estos son:

- Examinar el verdadero objetivo que se persigue.
- Saber que se debe hacer.
- Tener Claro Para quienes se está trabajando.
- Conocer quién es el que nos puede brindar financiamiento
- Definir las acciones a realizar para conseguir los objetivos
- Precisar bien las ideas antes de manifestarlas.
- Tener seguridad en lo que se esta transmitiendo.
- Crear una atmósfera de credibilidad al iniciar contactos con las instituciones financiera, para obtener resultados favorables.
- Elegir el momento más adecuado.

Todo esto permitirá tener un marco de referencia que sirva para orientar los recursos humanos, materiales y financieros, hacia las actividades que se realicen para la consecución de los objetivos.

☑ **PASO CINCO:** Realizar Los Contactos.

Luego debe analizarse la forma de llevar a cabo la comunicación, para establecer contactos con las posibles fuentes de financiamiento. Al momento de realizar un contacto se debe hacer uso de registros que se posea de los posibles cooperantes, haciendo uso del medio de comunicación que se considere más adecuado entre los cuales están:

- **Visita Personal:** Se lleva el plan de trabajo o un documento donde se recopilen las necesidades de la Institución al cooperante o intermediario (embajadas u ONG's).
- **Llamada Telefónica:** Para solicitar una audiencia.
- **Correo Electrónico:** Donde se le envía el plan de Trabajo o Información del Instituto.

Se recomienda la comunicación oral por ser más rápida, pues es la que proporciona más información en menos tiempo, un ejemplo de este tipo de comunicación son las reuniones y las entrevistas, muy vitales en la gestión de recursos, sin embargo, es importante llevar un registro escrito que respalde en forma permanente, tangible y verificable todo lo hablado.

El objetivo de esta primera comunicación es hacer una exploración preliminar sobre la disponibilidad de la institución seleccionada para financiar el proyecto, dar a conocer al instituto y brindar información al cooperante sobre sus actividades, y comentar los pormenores del proyecto que se esta intentando desarrollar.

Se recomienda evitar la múltiple gestión de proyectos, ya que las agencias rechazan este procedimiento y se retiran al darse cuenta de que el mismo proyecto ha sido presentado a varios organismos al mismo tiempo.

☑ **PASO SEIS:** Elaboración del Perfil del Proyecto.

El Perfil del Proyecto, surge de la idea de satisfacer una necesidad mediante la creación de un servicio o un bien, para el cual se debe realizar un estudio previo que permita identificar que características o requisitos debe reunir el bien o servicio para satisfacer adecuadamente la necesidad.

Uno de los puntos más importantes en la gestión de recursos financieros es la presentación del proyecto ante las instituciones financieras, el cual debe estar técnicamente bien elaborado.

Para lograr su aprobación, el documento del proyecto debe llenar ciertos requisitos para lograr que se lea, por tanto debe ser breve, claro, conciso, explicar claramente lo que se pretende lograr y como se piensa

trabajar. Es recomendable que toda la información que no es necesaria para entender lo esencial del proyecto se incluya como anexo.

El documento del proyecto debe contener los siguientes elementos:

- **Portada o Carátula.** La portada debe contener el título del proyecto, El nombre del Instituto, la duración del proyecto, los objetivos, la persona responsable de la realización del proyecto, dirección y teléfono y finalmente, la fecha de presentación.
- **Introducción.** En la introducción se debe resaltar los hechos más sobresalientes del problema que el proyecto pretende solucionar, la teoría o razonamiento detrás de la solución propuesta por el proyecto, y la manera en que se aplicará esta teoría en la implementación del proyecto.
- **Antecedentes Del Proyecto.** Aquí se describen brevemente las condiciones que hicieron necesaria la idea del proyecto; a qué problemas específicos se dirige el proyecto; de dónde vino la idea del proyecto; como se desarrolló; quiénes participan en el desarrollo y quienes son las beneficiarios del proyecto.
- **Descripción Del Proyecto:** Los elementos a destacar en la descripción del proyecto son:
  - ✓ El Objetivo Final del Proyecto.
  - ✓ Los Objetivos Intermedios de Proyecto, es decir lo que se ha de hacer para lograr el objetivo final.
  - ✓ El número de beneficiarios afectados directamente o indirectamente.
  - ✓ Como estará organizado y dirigido el proyecto en sentido de la administración.
  - ✓ El proceso que se usará para la toma de decisiones y quienes las tomarán.
  - ✓ Los recursos del proyecto y de donde provienen.
  - ✓ Como se controlará la inversión de los recursos, la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos.
- **Plan de Trabajo:** Este debe contener:
  - ✓ Las Actividades concretas desglosadas de acuerdo a las distintas fases de proyecto.
  - ✓ Las Personas responsables de las distintas actividades del Proyecto.
  - ✓ El lugar donde se llevarán a cabo todas y cada una de las actividades del proyecto.
  - ✓ Los Beneficiarios directos de todas las actividades del proyecto.
- **Presupuesto:** Se debe presupuestar el total de los gastos necesarios para iniciar el proyecto (inversión inicial y costos de operación hasta que el proyecto se autosostenga económicamente).

Se puede utilizar el siguiente formato para presentar los costos de inversión inicial:

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Aporte Local	Aporte Proyecto	Costo Total
<b>Total Inversión Inicial</b>						

**Cuadro V.18.** Modelo de Resumen de la Inversión Inicial de un Proyecto.

- **Resultados Esperados Al Final Del Proyecto:** Expresar los resultados en metas concretas que se pueden utilizar para evaluar el éxito del proyecto.
- **Factores de Riesgo:** Se deben apuntar los factores de riesgo más importantes del proyecto, se deben explicar las medidas que se piensan tomar para evitarlas.

A continuación, se describe un modelo del índice que se puede utilizar para la presentación del proyecto, el cual contempla los componentes que no pueden faltar a la hora de elaborarlo.

<p><b>PORTADA (CARÁTULA)</b>  <b>INTRODUCCIÓN</b>  <b>I. ANTECEDENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del Instituto.</li> <li>• La Organización.</li> <li>• Aspectos Legales</li> <li>• Situación Actual del Instituto</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>II. MARCO ECONÓMICO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Visitas a los Parques Recreativos.</li> <li>• Ingresos En los parques.</li> <li>• Servicios que se Prestan.</li> <li>• Potencialidades Económicas.</li> </ul> <p><b>III. PROYECTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Descripción</li> <li>• Localización</li> <li>• Justificación</li> <li>• Beneficios del Proyecto</li> <li>• Resultados Esperados</li> <li>• Ventajas y Desventajas de la ejecución</li> <li>• Riesgos que se vislumbran en la ejecución.</li> <li>• Presupuestos y Cotizaciones</li> </ul> <p><b>IV. PLAN GLOBAL DE INVERSIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto De la Inversión</li> <li>• Identificación del Aporte del Instituto</li> <li>• Identificación del Financiamiento</li> </ul>	<p><b>V. PLAN DE TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades a ejecutar para la ejecución del proyecto</li> <li>• El cronograma de actividades</li> <li>• Los responsables de la realización de actividades (Organización)</li> </ul> <p><b>VI. SOLICITUD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto</li> <li>• Condiciones de la Solicitud</li> <li>• Destino</li> <li>• Garantía</li> </ul> <p><b>VII. ASPECTOS FINANCIEROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Financieros (de al menos tres períodos)</li> <li>• Liquidación de Presupuestos (Estados de Ingresos y egresos)</li> <li>• Flujos de Efectivo proyectados por lo menos para cinco años.</li> <li>• Supuestos y considerados en la elaboración de las proyecciones.</li> </ul> <p><b>VIII. IMPACTO AMBIENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un informe en donde se dé a conocer el impacto ambiental que el proyecto genere al llevarse a cabo.</li> </ul> <p><b>IX. ANEXOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos de las autoridades respectivas.</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Planos.</li> </ul>
--	---

Es de aclarar que en algunos casos solamente se puede presentar la necesidad o necesidades o el plan de trabajo de la Institución, ya que solo eso exige el Financista.

☑ **PASO SIETE:** Preparación De La Documentación Requerida Por Las Fuentes De Financiamiento.

El siguiente paso para dar seguimiento al proceso de gestión de recursos es el de preparar la documentación requerida por las instituciones financieras. Cualquier institución a la que se presente un proyecto exigirá documentación para evaluar y decidir su aprobación o no. Generalmente estas solicitan:

- El Proyecto
- El Presupuesto
- Los Estados Financieros del Instituto

Por otra parte si el financiamiento se obtendrá a través de crédito con un **banco local**, o con una institución que utilice de intermediario a un banco local, exigirán un inmueble en garantía, acompañado con los siguientes requisitos:

- ✓ Solicitud de Elegibilidad del Proyecto
- ✓ Cuenta de Ahorros con el banco
- ✓ Descripción de la Garantía
- ✓ Experiencia Crediticia con el Sistema Financiero
- ✓ Los estados financieros de los últimos tres años y balance de comprobación reciente, debidamente auditados.
- ✓ Escritura Pública del inmueble a dar en garantía
- ✓ Descripción del Proyecto
- ✓ Permiso de las autoridades respectivas
- ✓ Presupuesto del Proyecto

Mientras que si el financiamiento se obtendrá con una **Agencia de Cooperación Internacional u ONG's**, Es difícil describir los requerimientos o exigencias porque todas tienen políticas, filosofías y modos de trabajo distintos, sin embargo, existen características comunes, y por lo general la mayoría exige lo siguiente para aprobar proyectos:

REQUISITOS	CRITERIOS	DOCUMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Ejecutar los proyectos en el tiempo y con los costos previstos.</li> <li>• Presentar los Proyectos y presupuestos razonables.</li> <li>• Proyectos con alto porcentaje de aporte local.</li> <li>• Presentar cuentas en orden y destino claro de fondos.</li> <li>• Mantener comunicación Fluida e informes regulares sobre el avance del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el proyecto responda a necesidades reales.</li> <li>• Que el proyecto contribuya al mejoramiento económico y social de la región donde se desarrolle.</li> <li>• Que el proyecto demuestre que podrá seguir después de la cooperación externa.</li> <li>• Que el proyecto estimule la participación de las comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción preliminar del proyecto.</li> <li>• Preparar una hoja que contenga los objetivos del Instituto, sus miembros y las actividades principales que realiza.</li> <li>• Preparar una descripción breve del proyecto que resuma objetivos, las principales actividades y una caracterización de los beneficiarios.</li> </ul>

**Cuadro V.19.** *Requisitos de las Agencias de Cooperación Internacional para el otorgamiento de Financiamiento.*

**PASO OCHO:** Presentación del Proyecto.

Una vez efectuada la comunicación inicial con el organismo cooperante, y elaborada la documentación del proyecto, se debe solicitar una cita con los encargados de estudiar y analizar las solicitudes de financiamiento para realizar una presentación de las principales necesidades de la Institución (puede ser a través del plan de Trabajo Anual), las Actividades que el instituto realiza y los beneficios que estas traen, así como los objetivos, beneficios, ventajas, riesgos, etc. del proyecto que se quiere ejecutar.

**PASO NUEVE:** Seguimiento De La Gestión.

Se le da un tiempo prudencial al donante para que analice las necesidades presentadas, para luego proceder con el seguimiento de la gestión por lo que es necesario que el representante del Instituto mantenga un contacto con el cooperante, lo cual implica estar con una comunicación constante.

Es decir hacerle una llamada después de un tiempo prudencial (por ejemplo 8 días después de la presentación) o hacerle una vista personal, sin llegar al grado de fastidiarlo o cansarlo, evitando de esta manera que el cooperante se sienta presionado.

Esta etapa es también muy importante porque los responsables de aprobar el financiamiento del proyecto, pueden solicitar información adicional para efectuar el análisis del proyecto, o necesitar aclaraciones de la información presentada.

**PASO DIEZ:** Análisis De Las Condiciones.

Se debe proceder a efectuar el análisis de las condiciones o exigencias planteadas por el cooperante, el cual se aceptan siempre y cuando estén dentro de los principios de la institución o por el contrario si las exigencias no están dentro de esos principios se debe llegar a un acuerdo dialogando y exponiendo por qué razón se deben cambiar las exigencias para poder recibir la ayuda.

La institución financiera establecerá los requisitos en función del tamaño del proyecto, es por ello que previo a la discusión, los negociadores del Instituto deberá efectuar una minuciosa revisión de todos aquellos pormenores que podrían afectar la decisión de aprobación del proyecto, con la ayuda de la unidad jurídica del Instituto. Es en esta fase donde se discutirán aspectos como: montos, garantías, tiempos, procedimientos, etc.

La persistencia es importante, la posición que el Instituto debe adoptar es no ceder ni retroceder a la primera señal de resistencia, más bien debe darle a la institución financiera tiempo para pensar y considerar otras opciones.

En estos casos la experiencia influye mucho, ya que ésta permite al negociador del Instituto darse cuenta de lo que necesita hacer para que la Institución financiera ceda y poder obtener un resultado que llene sus expectativas que son la aprobación del proyecto. Par lograr esto es necesario darle seguimiento a la gestión y ésta es, tal vez, la parte más importante del proceso de búsqueda de financiamiento. Se debe ser amable insistente para lograr alguna definición, ya sea en términos de aprobación, revisión o rechazo. El seguimiento se puede hacer por cartas, llamadas telefónicas oportunas, visitas personales o por cualquier otro medio, sin abusar de ninguno.

Luego de haber llevado a cabo la discusión de requisitos, se recibe respuesta por parte de la institución financiera, donde dan a conocer cualquiera de las alternativas: aprobación o rechazo. Si el proyecto es rechazado, el negociador evalúa las causas por las cuales fue rechazado y posteriormente solicita una reconsideración en la misma institución o se buscan otras fuentes de financiamiento.

**PASO ONCE:** Estudio Del Convenio Y Dictamen De Aprobación.

En este punto, luego de obtener una respuesta positiva y teniendo en cuenta los requisitos se procede a estudiar las partes que componen el convenio a discutir, es decir se debe analizar el objeto del convenio, la naturaleza, las consideraciones generales, así también, las condiciones o cláusulas que este contenga como: la vigencia, el seguimiento que se dará al mismo, el tipo de informes a presentar, la periodicidad, el plan de

desembolsos, etc. permitiendo de esta manera contribuir al aprovechamiento de la cooperación pero sin descuidar términos legales que puedan atentar en contra de las leyes de El Salvador, por lo que se debe estar seguro que todas las condiciones o cláusulas estén dentro del marco jurídico de El Salvador. Para luego dar un dictamen de aprobación ya sea este de aceptarlo o rechazarlo.

**PASO DOCE:** *Firma Del Convenio Correspondiente.*

Una vez discutidos todos los puntos de las condiciones planteadas se proceden a firmar el convenio, el cual debe contener el nombre de ambas partes, las consideraciones, así como las cláusulas correspondientes, dentro de ellas se especifican los objetivos, las aportaciones, las responsabilidades y los compromisos del Instituto, así como del cooperante, y la última cláusula de aceptación y las firmas correspondientes.

La firma del convenio de cooperación es realizada por los más altos funcionarios de las instituciones involucradas, por parte del ISTU, estos funcionarios podrían ser el Director Gerente, por ser el representante legal, y/o el Ministro de Turismo, ya que el Instituto se encuentra bajo su responsabilidad y es un funcionario con más alto rango en el sector turismo del país. Es por esta razón que aunque estas personas no participen directamente en la gestión, negociación y análisis de las condiciones del financiamiento, deben ser constantemente informadas del avance de la gestión y de alguna manera pedir su visto bueno en las decisiones tomadas.

**PASO TRECE:** *Evaluación De La Aprobación O Rechazo (Evaluación Post Negociación).*

La evaluación después de dar por terminada la etapa de negociación ayudará a determinar los motivos de la aprobación o del rechazo del financiamiento solicitado, y constituirá una información valiosa para negociaciones futuras. Se debe examinar las ventajas y desventajas de la metodología utilizada por la Institución financiera y archivarlas como referencias para una posterior negociación.

Para medir la efectividad y la eficiencia de la negociación es necesario hacer una evaluación al final de todo el proceso de la negociación, la cual servirá para encontrar los errores y poder eliminarlos para cuando se reinicie la gestión de financiamiento.

Es por esta razón que se debe reflexionar sobre aspectos como:

- **El Logro de Los Objetivos Durante el Proceso de Negociación:** este es uno de los aspectos más importantes puesto que de ahí partimos para efectuar el análisis respectivos del porque se alcanzaron o no se alcanzaron.
- **Los Recursos Utilizados:** Podría ser que los objetivos no se lograron concretar plenamente por falta de recursos o por mala organización de los recursos que fueron asignados al proceso.
- **El Tiempo de Duración:** Servirá para verificar si la negociación llegó a su fin en el tiempo planeado, si no fue así, deberán buscarse las causas. Es importante decir que hay ocasiones en que vale la pena demorarse un poco, si al final, el resultado es exitoso.

Como resultado de la evaluación de la negociación se deberá elaborar un informe acerca de esta, incluyendo análisis de los factores positivos y negativos que se obtuvieron en el proceso.

Finalmente podemos decir que una gestión de financiamiento es exitosa si logramos alcanzar los objetivos (El financiamiento del Proyecto), en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos.

**PASO CATORCE:** Se Coordina La Ejecución Del Proyecto.

Para la puesta en marcha del proyecto se debe tener en cuenta si el proyecto inicia con la ejecución de las obras para resolver la necesidad o si es necesario antes realizar otro tipo de estudios como un estudio de factibilidad, permisos etc. Para dar paso a la ejecución del proyecto y ponerlo en operación.

Se debe además asignar al personal encargado de la ejecución del proyecto, revisar la información que se tiene y actualizarla de ser necesario, Definir los controles a ejecutar y periodicidad de los informes a presentar, para posteriormente se de el inicio de las actividades.

**PASO QUINCE:** Seguimiento De La Obra.

Considerando que en toda institución no siempre se hacen las cosas de acuerdo a lo planeado, es necesario verificar la ejecución y establecer comparaciones con lo realizado; con el propósito de identificar las desviaciones y poder corregirlas. Esto se refiere a los métodos o técnicas que implemente la institución o el cooperante, para prevenir o corregir desviaciones, errores en la asignación de recursos y para optimizar o medir los niveles de eficiencia del proyecto, manteniendo un monitoreo del uso de los recursos durante el tiempo que dure el proyecto.

Para el Sistema de Gestión propuesto se ha establecido a la vez un subsistema de control dentro del instituto el cual permitirá evaluar el comportamiento de las actividades en la ejecución de proyectos.

**PASO DIECISÉIS:** *Volver A Recibir Financiamiento.*

Para volver a recibir apoyo de un organismo es importante o indispensable que la institución cumpla con los siguientes criterios o lineamientos:

- Haber hecho buen uso de los recursos recibidos, ya sean esta asistencia técnica o ayuda económica.
- Haber cumplido con lo estipulado en el convenio que se firmo.
- Haber entregado un informe final sobre los recursos invertidos de una manera transparente.

Por otra parte se podría perder la ayuda por las siguientes razones:

- Cuando la institución no hizo buen uso de los recursos recibidos.
- Cuando la institución comercializa los recurso recibidos. (en caso que fueran bienes en especie o ayuda técnica en una capacitación y cobre una cuota para recibirla)
- Cuando la institución no envía los informes en el período estipulado o los envié alterados.
- Cuando se presentan otras circunstancias que representen incumplimiento del compromiso adquirido, según lo estipulado en el mismo.
- Cuando haga malversación de fondos. (es decir por ejemplo: Que esté solicitando más dinero y que no justifique la razón pertinente o que este desviando fondos a otros proyectos que no correspondan al firmado en el convenio).

### **3.8 DISEÑO DEL PROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS.**

A continuación se presenta el Proceso para la Gestión de Proyectos y el Proceso para la Gestión del Financiamiento del Instituto Salvadoreño de Turismo.

**TITULO: GENERACION DE PROYECTOS DE MEJORA.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. PROPOSITO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

**I. PROPOSITO**

Proporcionar al Instituto Salvadoreño de Turismo una metodología a través de la cual se generen proyectos de inversión que persigan la modernización y diversificación de los servicios prestados en el Sistema Nacional de Parques Recreativos.

**II. ALCANCE**

Tiene un alcance a nivel Institucional, ya que el patrimonio principal de la Institución es el Sistema Nacional de Parques Recreativos, y una mejora en estos ya sea desde el punto de vista físico como administrativo permitirá contribuir al cumplimiento de los objetivos del ISTU como lo son el brindar espacios de recreación a la familia salvadoreña.

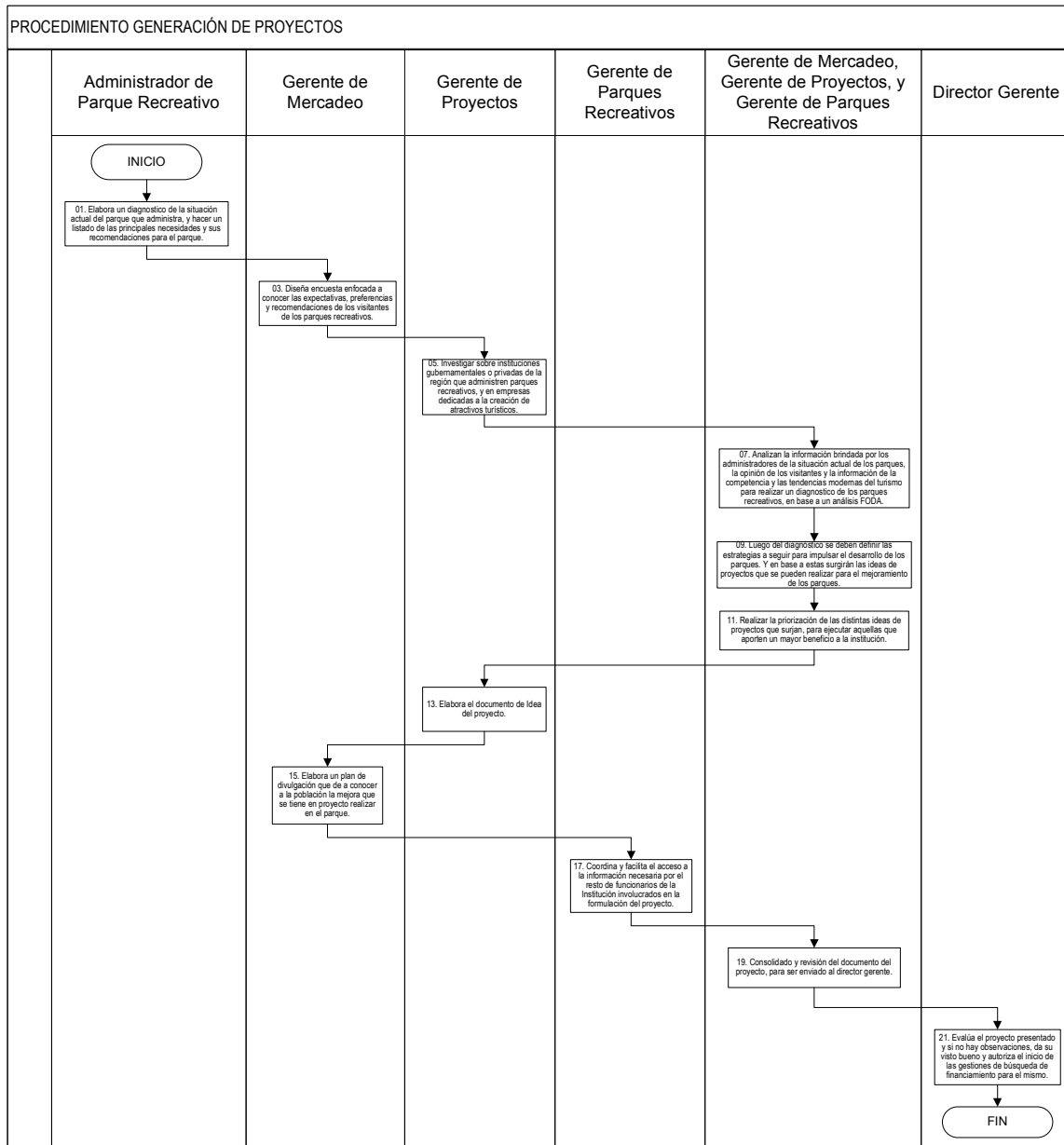
**III. RESPONSABLES**

La responsabilidad de llevar a acabo dicha tarea, es un esfuerzo en conjunto de los administradores, Gerente de Mercadeo, Gerente de Proyectos, Gerente de Parques Recreativos y Director Gerente.

**IV. PROCEDIMIENTO**

PUESTO ENCARGADO	PASO	DESCRIPCION
Administradores del Parque Recreativo	01	Elabora un diagnostico de la situación actual del parque que administra, el cual debe incluir un inventario de los recursos con los que cuenta, identificado recursos físicos, humanos, económicos, y hacer un listado de las principales necesidades y sus recomendaciones para el parque.
Gerente Mercadeo	03	Diseña encuesta enfocada a conocer las expectativas, preferencias y recomendaciones de los visitantes de los parques recreativos, para conocer los puntos débiles en el funcionamiento de los parques.
Gerente de Proyectos	05	Investigar sobre instituciones gubernamentales o privadas de la región que administren parques recreativos, y en empresas dedicadas a la creación de atractivos turísticos, para elaborar un directorio de posibles proveedores que elaboran atractivos para los parques de la Institución y conocer las tendencias del turismo moderno.

Gte. De P. Recreativos Gte. De Mercadeo Gte. De proyectos	07	Analizan la información brindada por los administradores de la situación actual de los parques, la opinión de los visitantes y la información de la competencia y las tendencias modernas del turismo para realizar un diagnóstico de los parques recreativos, en base a un análisis FODA.
Gte. De P. Recreativos Gte. De Mercadeo Gte. De proyectos	09	Luego del diagnóstico se deben definir las estrategias a seguir para impulsar el desarrollo de los parques. Y en base a estas surgirán las ideas de proyectos que se pueden realizar para el mejoramiento de los parques.
Gte. De P. Recreativos Gte. De Mercadeo Gte. De proyectos	11	Realizar la priorización de las distintas ideas de proyectos que surjan, para ejecutar aquellas que aporten un mayor beneficio a la institución.
Gerente de Proyectos	13	Elabora el documento de Idea del proyecto.
Gerente de Mercadeo	15	Elabora un plan de divulgación que de a conocer a la población la mejora que se tiene en proyecto realizar en el parque.
Gerente de Parques Recreativos	17	Coordina y facilita el acceso a la información necesaria por el resto de funcionarios de la Institución involucrados en la formulación del proyecto.
Gte. De P. Recreativos Gte. De Mercadeo Gte. De proyectos	19	Consolidado y revisión del documento del proyecto, para ser enviado al director gerente.
Director Gerente	21	Evalúa el proyecto presentado y si no hay observaciones, da su visto bueno y autoriza el inicio de las gestiones de búsqueda de financiamiento para el mismo.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


**TITULO: GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
I. PROPOSITO II. ALCANCE III. RESPONSABILIDADES IV. PROCEDIMIENTO V. DIAGRAMA DE FLUJO

## **I. PROPOSITO**

Incrementar el aprovisionamiento de recursos financieros (económicos y en especie) y asistencia técnica proveniente de fuentes externas de financiamiento, para la ejecución de proyectos de inversión que ayuden a alcanzar los objetivos de la institución.

## **II. ALCANCE**

Este documento podrá ser utilizado por las personas encargadas de la planeación y gestión de proyectos en el Instituto, ya que son ellos los que diagnosticarán con la ayuda de herramientas técnicas las necesidades existentes y buscarán soluciones que si se encuentran fuera del alcance del presupuesto asignado por el gobierno central, podrán buscar alternativas de financiamiento efectivas.

Este manual pretende establecer los pasos técnicos generales y secuenciales a seguir, así también los requisitos exigidos por los países y organismos cooperantes, permitiendo de esta manera facilitar la obtención de recursos financieros y asistencia técnica, con el fin de ejecutar proyectos de desarrollo turístico, conservación natural y desarrollo institucional.

El Presente procedimiento de gestión de cooperación externa para el Instituto Salvadoreño de Turismo, esta comprendida dentro de una propuesta integral de gestión para el mismo, y por lo tanto se parte del supuesto que existe un sistema de planeación institucional en el cual se consolidara y priorizarán las necesidades existentes, y se determinará que proyectos se van a ejecutar, por lo tanto este documento se convierte en un complemento a través del cual se busca financiar la ejecución de los planes trazados para el Instituto.

## **III. RESPONSABILIDADES**

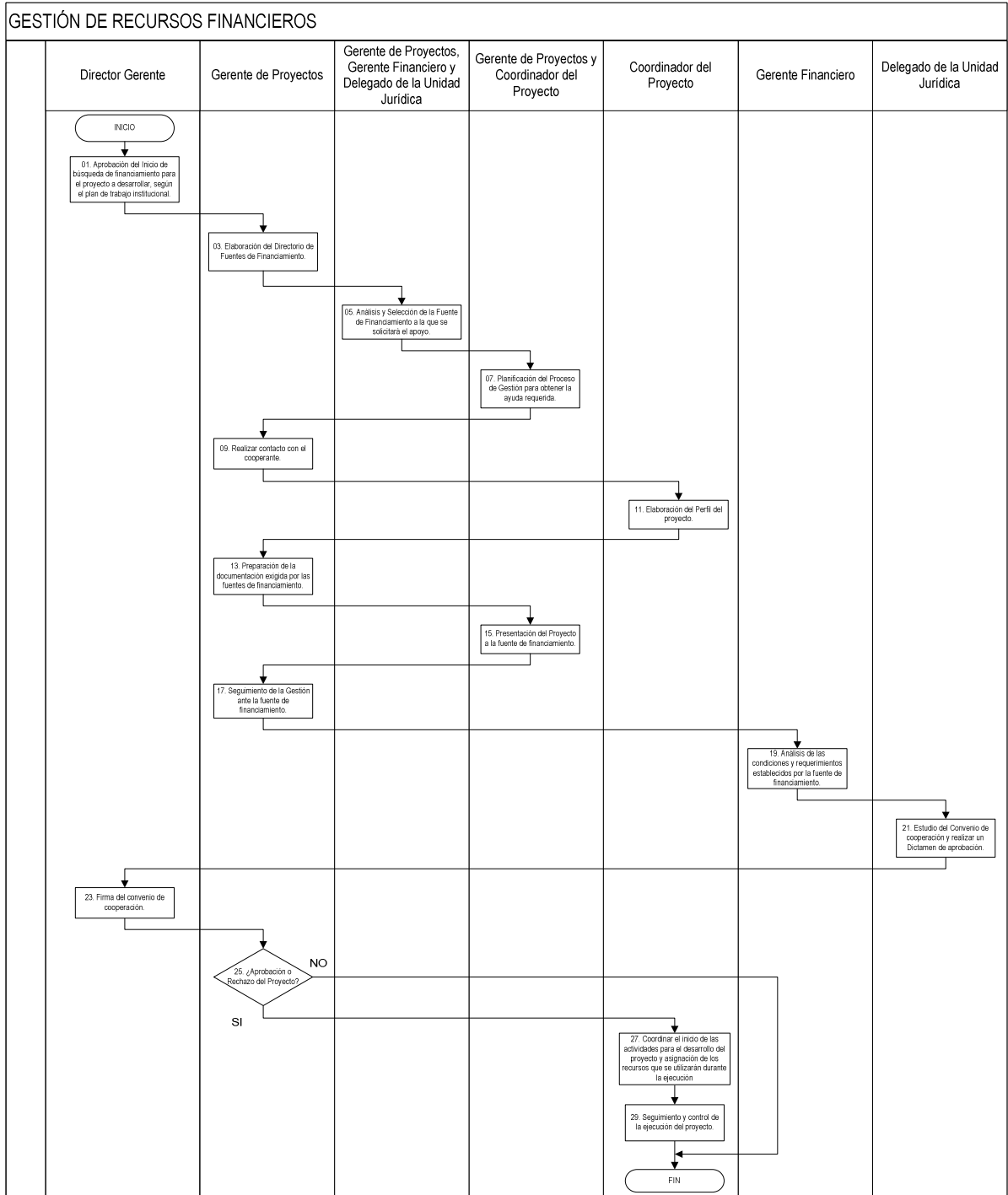
- Unidades y funcionarios de estas bajo cuyo cargo esta la coordinación de los proyectos a ejecutar.
- Gerencia de Proyectos.
- Gerencia Financiera.
- Unidad Jurídica.
- Dirección Gerencia

**IV. PROCEDIMIENTO.**

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Director Gerente	01	Aprobación del Inicio de búsqueda de financiamiento para el proyecto a desarrollar, según el plan de trabajo institucional.
Gerente de Proyectos	03	Elaboración del Directorio de Fuentes de Financiamiento.
Gerente de Proyectos, Gerente Financiero y Delegado de la Unidad Jurídica	05	Análisis y Selección de la Fuente de Financiamiento a la que se solicitará el apoyo.
Gerente de Proyectos y Coordinador del Proyecto	07	Planificación del Proceso de Gestión para obtener la ayuda requerida.
Gerente de Proyectos	09	Realizar contacto con el cooperante.
Coordinador del Proyecto	11	Elaboración del Perfil del proyecto.
Gerente de Proyectos	13	Preparación de la documentación exigida por las fuentes de financiamiento.
Gerente de	15	Presentación del Proyecto a la fuente de financiamiento.

Proyectos y Coordinador del Proyecto		
Gerente de Proyectos	17	Seguimiento de la Gestión ante la fuente de financiamiento.
Gerente Financiero	19	Análisis de las condiciones y requerimientos establecidos por la fuente de financiamiento.
Delegado de la Unidad Jurídica	21	Estudio del Convenio de cooperación y realizar un Dictamen de aprobación.
Director Gerente	23	Firma del convenio de cooperación.
Gerente de Proyectos	25	Evaluación de la aprobación o rechazo del proyecto por parte de la fuente de financiamiento.
Coordinador del Proyecto	27	Coordinar el inicio de las actividades para el desarrollo del proyecto y asignación de los recursos que se utilizarán durante la ejecución
Coordinador del Proyecto	29	Seguimiento y control de la ejecución del proyecto.

### V. DIAGRAMA DE FLUJO:



## **4. SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.**

Elementos del Subsistema Control de Gestión:

- Introducción.
- Subsistema de Control de Gestión como parte del Sistema de Gestión.
- Generalidades del Control de Gestión.
- Conceptos Básicos del Subsistema Control de Gestión.
- Diseño del sistema de Control de Gestión para el ISTU.

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

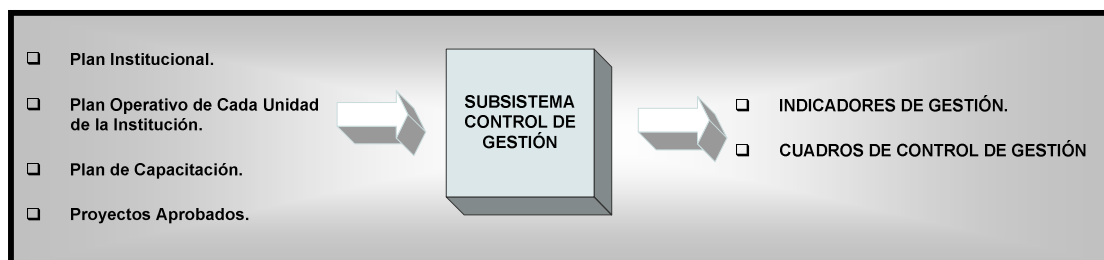
La realidad del Instituto Salvadoreño de Turismo requiere de soluciones viables a los múltiples problemas que confrontan los procesos básicos para la administración del Sistema Nacional de Parques Recreativos, de ellos, el control constituye un factor importante en la administración del sistema institucional, ya que proporciona la medida en que el conjunto de resultados estipulados en los objetivos internos y sociales de la institución se cumplan.

El control de gestión es sin duda una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos, ya que maximiza los escasos recursos asignados a la Institución y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública.

En vista de lo anterior, una dirección eficaz del sistema de Parques Recreativos Nacionales comienza con una programación estratégica, donde los objetivos y la estrategia sean la base para la definición de las áreas claves de gestión, con el propósito de definir los indicadores y estándares correspondientes que permitan el control de dichos procesos y la atención eficiente de los beneficiarios del sistema.

En el desarrollo del presente estudio, se establece como áreas claves de Gestión para el ISTU, la Planeación Institucional, el Recurso Humano, la Gestión de Proyectos y el Financiamiento, las cuales dan como resultado procesos que la Institución debe seguir y evaluar constantemente, por lo que a continuación se establece un Sistema de Control de Gestión para el Instituto Salvadoreño de Turismo.

## 4.2 SUBSISTEMA CONTROL DE GESTIÓN COMO PARTE DEL SISTEMA DE GESTIÓN.



El Subsistema Control de Gestión tiene como entradas el Plan Institucional, el Plan Operativo de Cada Unidad, Plan de Capacitación y Proyectos Aprobados, esto para la generación del Control de Gestión, ya que para que el Sistema de Gestión cumpla con los objetivos propuestos, es necesario que todos los procesos sean monitoreados, para establecer en que medida estos se están cumpliendo, para ello en este Subsistema se tiene como productos los Indicadores de Gestión y los Cuadros de Control de Gestión, con los que se lleva un seguimiento en las actividades realizadas para identificar posibles variaciones para luego pasar a la retroalimentación del Sistema, iniciando nuevamente con una revisión al Plan Institucional.

## 4.3 GENERALIDADES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

El control de gestión es una herramienta que posee suma importancia para la toma de decisiones en las instituciones ya sean estatales o privadas, por ello es importante conocer esta técnica desde sus aspectos más generales, para luego adentrarse en detalles de aplicación específica.

### A nivel nacional

El control es una función básica de la administración y como tal está presente en todas las actividades que desarrolla el Estado. En El Salvador, el control de la gestión pública no es una función claramente definida, existen varias normas e instituciones relacionadas con el control, pero sin un denominador común que facilite la tarea de identificar su naturaleza y comprender su funcionamiento.

Para determinar las formas de control de la gestión pública existente en El Salvador, es necesario revisar la Constitución de la República, como resultado es posible determinar que existen tres instituciones que tienen entre sus atribuciones principales desarrollar funciones de control. Estas son: Asamblea Legislativa, Corte de Cuentas de la República, y Corte Suprema de Justicia<sup>32</sup>

<sup>32</sup> <http://www.contacto@probidad.com.sv>.

Básicamente la Asamblea Legislativa desarrolla su función de control a través de la recepción de informes de gestión e investigaciones sobre casos especiales.

La fiscalización de la Hacienda Pública en general y la ejecución del presupuesto en particular, corresponden a la Corte de Cuentas de la República. Como ya se dijo, el control de la gestión pública no es un concepto único y claro en El Salvador, lo que existen son áreas de control a cargo de diferentes instituciones; cada una con un enfoque particular y sin relaciones preestablecidas entre ellos.

#### **a. DEFINICIONES SOBRE CONTROL DE GESTIÓN.**

Para efectos de este documento se entenderá por “control de gestión”:

***La combinación de métodos y procedimientos e indicadores utilizados por la alta gerencia para el logro de los objetivos de la institución que dirigen, con eficacia, eficiencia y efectividad; salvaguardando los recursos de la misma.***

#### **b. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN.**

La alta dirección está sujeta a una constante toma de decisiones; y para ello requiere mantenerse informada de lo que ocurre dentro y fuera de la institución, y como prioridad comprobar si los objetivos trazados se están cumpliendo de acuerdo con lo planificado.

La información a este nivel de jerarquía debe ser clara y concreta de tal forma que en pocas líneas describa la situación global de la institución. Es por ello que se necesitan sistemas de control adecuados para la labor de la alta gerencia; y es el control de gestión la herramienta que reúne los requisitos.

El control de gestión es de mucha importancia para las instituciones, ya que éste propicia el mejor uso de recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y posibilita en el momento oportuno, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar, además proporciona un análisis crítico de todas las operaciones de la institución, que permite descubrir anomalías, lleva a cabo comparación de los resultados registrados con respecto a los objetivos fijados por la dirección, efectúa un estudio especial que permite juzgar si los resultados reales son o no favorables para el futuro de la organización y, en correlación, las medidas propuestas para el mejor desarrollo de la empresa y de esta manera alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión. Es necesario para la realización del control, que la información sea elaborada con un alto grado de síntesis; sin perder de vista la representatividad que deben tener los datos para su respectivo análisis.

### **c. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN.**

El responsable de la verificación y seguimiento de la gestión es el nivel directivo, ya que es el encargado de evaluar los avances, el grado de cumplimiento del plan de trabajo, tomar las decisiones correspondientes, dar las orientaciones y lineamientos a seguir, por parte de las áreas de la organización para garantizar el logro de los objetivos y metas previstos.

### **4.4 CONCEPTOS BASICOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.**

El Sistema de Indicadores y de control de gestión, es un sistema que permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una empresa se tomen.

En base a lo anterior, se refiere a aspectos tales como:

- Cumplimiento de los objetivos, metas y misión
- Proteger los recursos de la organización
- Prevenir errores y su reincidencia
- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación
- Identificar las causas de las desviaciones
- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos

El control entonces puede ser de varios tipos, externo, físico, administrativo o interno, incluyendo en este último el contable, el financiero, el operativo y el de gestión.

Al referirnos específicamente al Sistema de Control de Gestión, entonces tiene como características básicas las siguientes:

- Es establecido por la administración
- El proceso de auditoría lo monitorea y establece los ajustes pertinentes
- Los dueños de los procesos lo administran y usan
- Los equipos de mejoramiento de la calidad realizan su mejoramiento
- El proceso de auditoría lo monitorea y verifica las desviaciones con las metas establecidas

#### **a. DEFINICION DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

Son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y que permitan analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas, respecto al objetivo trazado por una organización.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y esto no es posible sino se cuenta con una referencia frente a la cual confrontar el valor de un indicador, razón por la cual se consideran exposiciones cuantificables. Es conveniente que la Institución evalúe su gestión, considerando que es importante para sobrevivir, crecer y desarrollarse en la búsqueda de lograr un mejoramiento continuo dentro de la actividad gubernamental.

Las exigencias de nuevas tendencias administrativas, que apoyan la privatización de aquellos servicios públicos que en manos del Estado carecen de eficiencia, toda organización en el ámbito publico necesita evaluar periódicamente su gestión, con la finalidad de conocer el impacto que se tiene en los objetivos trazados, en función de mejorar la prestación de servicios, a fin de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Los indicadores de Gestión están vinculados a la etapa de control que consiste en verificar los sistemas o procesos que permitirán obtener el objetivo planificado.

El proceso de control se basa en las siguientes etapas:

- Medición
- Organización
- Comparación (en esta etapa se obtiene resultados y se comparan con los siguientes parámetros: históricos, entorno, metas fijadas y lo que debe ser).
- Ajuste o acción.

Los indicadores de gestión se utilizan para medir el desempeño de una organización, ya que es necesario tener indicadores que permitan identificar las oportunidades de mejoramiento continuo.

El indicador de gestión se obtiene al determinar las necesidades de la población identificando la razón de ser de cada institución, definiendo los recursos, procesos, productos y metas para evaluar la gestión de una institución, hay que hacer uso de los siguientes elementos:

- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad

### **La Eficiencia.**

Esta mide el uso racional de los recursos disponibles, es decir, proporcionar más servicios con menos recursos.

### **Eficacia.**

Es lograr los resultados propuestos oportunamente, y tiene que ver con:

*Cobertura:* Es el grado de satisfacción de los deseos de los clientes o usuarios oportunos de un servicio.

*Adaptación:* Mide el cumplimiento de los deseos de los clientes o usuarios de un servicio.

*Participación:* Mide la relación de la población satisfecha de las necesidades sobre la población total que tiene las mismas necesidades.

*Calidad:* Se refiere al cumplimiento de las especificaciones o características de los productos o servicios prestados.

### **Efectividad.**

Tiene que ver con el impacto que se obtiene al proporcionar los servicios orientados a alcanzar los objetivos institucionales propuestos. (Pasar de una situación actual crítica a otra mejor).

La efectividad mide el grado en que los resultados de la gestión impactan en el objetivo, donde se incluye los logros, el manejo de los recursos utilizados y disponibles, significa ser eficientes y eficaces.

Para medir el desplazamiento de los indicadores de gestión, se hace uso de los siguientes índices:

- Lo programado se compara con lo realizado.
- Lo ejecutado durante el año anterior, con el crecimiento que se ha tenido.
- Al teórico se le compara con el índice de rendimiento.
- Al entorno se compara con el índice de competencia.

### **b. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.**

Para definir un buen **Indicador** de control en un **Proceso, Función u Organización**, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, ya está definido un Indicador apropiado. Además, este procedimiento permite definir solo Indicadores que resuelvan el problema, y no que den más trabajo del existente.

### **c. METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN.**

Existen algunos aspectos importantes que se deben considerar al momento de aplicar la metodología para identificar los indicadores de gestión. En primer lugar toda institución pública, se constituye con la finalidad de responder a la solución de una o varias necesidades de la sociedad, dicha relación delimita la razón de ser institucional, bajo ese esquema se deben identificar parcial o total de una problemática presente (situación A) para lograr mejores condiciones en un futuro (situación B).

La misión recoge los objetivos sociales, define el esfuerzo que la institución se propone hacer, para la satisfacción de necesidades, deseos y demandas de la sociedad previamente identificados.

Otro aspecto relevante para identificar los indicadores de gestión, es la definición de los productos o servicios que toda institución deberá proporcionar a la población, para satisfacer con eficacia cualquier carencia, ya sea esta por una necesidad, un deseo o una demanda.

#### **Ventajas que ofrecen los indicadores de Gestión.**

- Facilita el proceso de adecuación o reestructuración organizacional, ya que permite identificar inconsistencias entre los objetivos de la institución y su que hacer cotidiano, con el objeto de hacer correcciones para mejorar procesos internos, que muchas veces implica la eliminación de tareas innecesarias o repetitivas.
- Induce un proceso de participación en la responsabilidad que implica generar y/o prestar los servicios públicos, comprometiendo y vinculando al conjunto de sectores que intervienen en dicho proceso y el mejoramiento de la gestión, así como, a compartir el merito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Constituye una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, que permite elevar la capacidad institucional de las entidades públicas para movilizar los recursos públicos de manera más eficiente.
- Contribuyen al proceso de planificación y formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida que todos los involucrados tiene la oportunidad de analizar el que, y el como de sus acciones cotidianas.

- Mejora la información respecto al uso de los recursos públicos, además de establecer las bases para un mayor compromiso y confianza entre los servicios que se ofrecen.

#### **d. PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LOS INDICADORES.**

##### **☑ EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES<sup>33</sup>.**

Los indicadores se miden de acuerdo al grado de eficacia, eficiencia y efectividad en cumplimiento de los propósitos alcanzados (metas) y la utilización de recursos. Una condición básica para evaluar mediante indicadores, es que los planes de trabajo se elaboren con apego a la realidad. Es importante aclarar que cuando un propósito no tenga definido meta alguna, este no podrá ser medido; por que no habrá con quien compararlo.

- **Grado de Eficiencia.**

Permite relacionar los resultados obtenidos en el tiempo y los recursos utilizados en función de la programación física y financiera.

##### Formula para calcularlo:

$$b = L / M \times 100$$

##### Explicación de los elementos:

b = Eficiencia

L = Recursos Gastados.

M = Recursos Programados.

##### Análisis de Resultado.

Parámetros para medir los resultados de cualquier institución:

- ✓ Si se alcanza entre 90 – 100% el resultado es excelente.
- ✓ Si se alcanza entre 80 – 89% el resultado es muy bueno.
- ✓ Si se alcanza entre 70 – 79% el resultado es bueno.
- ✓ Si se alcanza entre 60 – 69% el resultado es regular.
- ✓ Si se alcanza entre 0 – 50% el resultado es deficiente.

---

<sup>33</sup> Fuente: Lineamientos para actualizar la relación propósitos con recursos en el proyecto de presupuesto 2000, Ministerio de Hacienda; la formula y los rangos de porcentaje fueron tomados de libro Tarjetas de Resultados de Eficiencia, eficacia y efectividad, 2ª Edición, Gerardo Domínguez, Giraldo Consultor Internacional.

- **Grado de Eficacia.**

El calculo de la eficacia esta dada por la relación entre el numero de logros sobre el numero de de intentos, es decir, el numero de aceptaciones sobre el numero de unidades producidas o servicios prestados.

Formula para calcularlo:

$$\alpha = L/M \times 100$$

Explicación de Términos

$\alpha$  = Eficacia

L = Objetivos logrados

M = Objetivos planeados.

Análisis de Resultados.

- ✓ Si se alcanza entre 90 – 100% el resultado es excelente.
- ✓ Si se alcanza entre 80 – 89% el resultado es muy bueno.
- ✓ Si se alcanza entre 70 – 79% el resultado es bueno.
- ✓ Si se alcanza entre 60 – 69% el resultado es regular.
- ✓ Si se alcanza entre 0 – 50% el resultado es deficiente.

- **Grado de Efectividad.**

Este indicador mide el cumplimiento concreto de los propósitos relacionados con la programación de los mismos. Tiene aplicación para evaluar la ejecución física de cada puposito contemplado en una línea de trabajo.

Formula para calcularlo:

$$e = L / m \times 100$$

Explicación de términos:

e = Efectividad de la capacidad de ejecución física

L = Unidades de metas logradas.

m = Unidades de metas programadas.

Análisis de Resultados.

- ✓ Si se alcanza entre 90 – 100% el resultado es excelente.
- ✓ Si se alcanza entre 80 – 89% el resultado es muy bueno.
- ✓ Si se alcanza entre 70 – 79% el resultado es bueno.
- ✓ Si se alcanza entre 60 – 69% el resultado es regular.
- ✓ Si se alcanza entre 0 – 50% el resultado es deficiente.

#### **4.5 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ISTU.**

El modelo de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro de la Institución, con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos de esta. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

El Control de Gestión es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales. Constituye la manera mediante la cual las estrategias y los recursos son dirigidos hacia los aspectos claves del éxito institucional y hacia la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo.

##### **a. PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO**

El modelo presentado se fundamenta bajo los parámetros de las siguientes premisas de actuación y conformación:

- **Integralidad:** El Control de Gestión se fundamenta en una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla.
- **Excepción:** Concentra la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.
- **Eficiencia:** Garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.
- **Flexibilidad:** Se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenir a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.
- **Perfectibilidad:** El modelo en cuestión se alimenta de sus errores, experiencia, ideas, innovaciones y críticas realizadas por los actores involucrados en el proceso, con el objeto de perfeccionar y mejorar su eficacia dentro y fuera del ámbito institucional.

##### **b. COMPONENTES DEL DISEÑO**

El control de gestión se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de áreas críticas y Factores Críticos.
- Diseño del sistema de indicadores.
- Diseño del instrumento de control.

## i. PLANEACIÓN DEL SISTEMA A CONTROLAR.

De acuerdo a la estructura del Sistema de Gestión para el ISTU, se establecen a continuación las directrices que regirán el proceso de control de gestión son:

- Controlar la ejecución de las actividades contra lo planeado.
- Medir la eficiencia en el uso de los recursos para el proceso de capacitación y el impacto que esta genera en la gestión del ISTU.
- Controlar la eficiencia y eficacia en la consecución de recursos financieros para el ISTU.

## ii. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.

Luego de definir los objetivos del sistema, es necesario desarrollar las áreas críticas de gestión que serán el punto clave para la ejecución del control de gestión esperado. Las áreas críticas son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización.

Las Áreas Críticas identificadas para el ISTU están compuestas por el Proceso de Planeación Institucional, el Proceso de Capacitación y el Proceso de Gestión de Financiamiento, para los cuales se establecerán los indicadores de control de gestión.

### IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA CADA ÁREA.

Después de identificar los objetivos, las estrategias y las áreas críticas, es necesario establecer qué se pretende controlar en dichas áreas. El control de gestión se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Para efectos del diseño, los factores de éxito a considerar son los siguientes, tomando como base los Procesos establecidos anteriormente:

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICION	ASPECTO CLAVE
Eficiencia	Relación que existe entre los recursos y su grado de aprovechamiento o resultados obtenidos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costos.</li><li>• Productividad</li><li>• Recursos</li></ul>
Eficacia	Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación de recursos.</li><li>• Costo-efectividad.</li><li>• Costo-beneficio.</li></ul>
Efectividad	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos. Mide porcentualmente la relación de eficacia y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metas formuladas.</li><li>• Cumplimiento de metas.</li><li>• Impacto.</li><li>• Logros.</li></ul>

**Cuadro V.19** Definición de cada Factor de Éxito Identificado.

iii. Diseño del Sistema de Indicadores.

ÁREA CRÍTICA: PLANEACION INSTITUCIONAL		
FACTOR DE EXITO	INDICADORES	RELACION DE MEDIDA
Eficiencia	ERPP = Eficiencia de Recursos.	$ERPP = (\text{Recursos Utilizados} / \text{Recursos Planificados}) * 100$
Eficacia	TOA = Total de Objetivos Alcanzados.	$TOA = (\text{Total objetivos alcanzados} / \text{objetivos definidos}) * 100.$ Este puede utilizarse para objetivos operativos, tácticos, Estratégicos.
	TMA = Total de Metas Alcanzadas.	$TMA = (\text{Total metas alcanzadas} / \text{Total metas establecidas}) * 100.$
	TEI = Total Estrategias Implementadas.	$TEI = (\text{Total estrategias implementadas} / \text{Total de estrategias definidas}) * 100.$
	TCA = Total de Controles Aplicados	$TCA = (\text{Total controles utilizados} / \text{Total de controles diseñados}) * 100.$ Puede utilizarse en controles estratégicos, tácticos, operativos.
Efectividad	NAP = Nivel de Avance del plan.	$NAP = (\text{Numero de Actividades Realizadas} / \text{Total de Actividades de Planificadas}) * 100.$

ÁREA CRÍTICA: RECURSO HUMANO		
FACTOR DE ÉXITO	INDICADORES	RELACION DE MEDIDA
Eficiencia	CCE = Costos de Capacitación por Empleado.	$CCE = \text{Costo Total de Capacitación} / \text{Numero de Empleados Capacitados.}$
	IC = Inversión por Capacitación.	$IC = \text{Costo de Hora-hombre} / \text{No. de Horas de Capacitación.}$
	TC = Tiempo por Capacitación.	$TC = (\text{No. de horas dedicadas a Capacitación} / \text{Total de Horas laboradas}) * 100\%.$
Eficacia	NQE = Nivel de quejas de los empleados	$NQE = (\text{Numero de quejas} / \text{Total de empleados}).$
	RI = Rotación Interna	$RI = \text{Traslados concedidos} / \text{Total de empleados}$
Efectividad	NPE = Nivel de Producción por Empleado.	$NPE = (\text{Numero de Productos obtenidos en un periodo}) / \text{Total de empleados} * 100.$
	APE = Actividades por Empleado	$APE = (\text{Numero de Actividades Realizadas} / \text{Numero Total de Empleados}) * 100$
	AP = Ausentismo del Personal	$AP = (\text{Horas de Ausentismo} / \text{Total de horas laboradas}) * 100$
	NCO = Nivel de Cultura Organizacional.	$NCO = (\text{Reclamos por cultura Organizacional periodo } n / \text{Reclamos por Cultura Organizacional periodo } n-1) * 100\%$

ÁREA CRÍTICA: GESTIÓN DE PROYECTOS		
FACTOR DE ÉXITO	INDICADORES	RELACION DE MEDIDA
Eficiencia	CO = Cumplimiento de Objetivos	$CO = \text{Objetivos Reales} / \text{Objetivos Propuestos}$
	PET = Porcentaje de ejecución del tiempo.	$PET = \text{Tiempo Real} / \text{Tiempo Programado}$
	AP = Alcance de Proyectos	$AP = \text{Total de Proyectos realizados} / \text{Total de Proyectos Planificados}$
	RG = Racionalización del Gasto	$RG = \text{Costo Real} / \text{Presupuesto}$
Eficacia	PF = Proyectos Financiados.	$PF = \text{Total de Proyectos Financiados} / \text{Total de Proyectos Gestionados}$
	DET = Desvió de la Ejecución del período de Tiempo	$DET = \text{Fecha Real} - \text{Fecha Programada}$
Efectividad	UTP = Utilización del Tiempo por proyecto.	$UTP = \text{Tiempo de ejecución del Proyecto} / \text{Duración Total del Proyecto}$
	NAP = Nivel de Avance del proyecto.	$NAP = \text{Numero de Actividades Realizadas} / \text{Total de Actividades del Proyecto.}$
	NCI = Nivel de Crecimiento de la Inversión.	$NCI = \text{Gastos realizados en periodo } n / \text{Gastos realizados en periodo } n-1$

#### iv. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE CONTROL.

Luego que se diseñan el sistema de indicadores se deberá asignar para cada área crítica un cuadro de mando que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con un propósito, un resultado de la medición, un estándar o umbral y rango, la frecuencia de medición y el origen de la Información.

Cada índice contiene:

- **NOMBRE:** La identificación y la diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **PROPOSITO:** Se debe describir el aspecto crítico que se desea monitorear.
- **RESULTADO:** Debe reflejar si el desempeño es correcto o no.
- **FORMULA:** Se debe dejar explícito el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con cual se presenta el indicador.
- **ESTANDAR:** El estándar define el punto de exigencia y es indispensable, ya que mide el nivel de desempeño de la gestión de la organización para tomar las acciones respectivas que contribuyan a la optimización de la gestión.
- **FRECUENCIA:** Especifica el intervalo de tiempo con que se realizaran las mediciones.
- **ORIGEN DE LA INFORMACIÓN:** Para realizar el cálculo del índice es necesario definir la fuente de la información; quien la genera y quien la procesa.

Para el diseño del estándar, es necesario comprender que este debe ser definido por la Institución, de acuerdo a sus características históricas, reales y potenciales de cada área o factor crítico, esto mediante grupos de discusión por cada Unidad del ISTU, bajo una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias establecidas. Generalmente se realizan los siguientes pasos:

- Identificar de acuerdo a la experiencia de la Institución y sus miembros, el comportamiento pasado, presente y futuro de los indicadores en forma de media o tendencia esperada. Debe hacerse con personas conocedoras del área y de las necesidades del sistema a controlar.
- Los estándares o rangos a veces están implícitos en las personas que realizan actividades rutinarias dentro de los procedimientos cada proceso.
- También deben aplicarse procedimiento más sistemáticos y científicos como construcción de escenarios, gráficas de tendencia e inferencia estadística, prospectiva, etc.

- Una prueba piloto de indicadores, en una fuente valiosa para el diseño de estándares y rangos ya que reflejan valores bajos o altos que son la fuente de inicio o comparación de lo que se desea lograr, tanto en la reducción, como en el aumento de ciertos indicadores de gestión.

Es de Aclarar que los estándares establecidos para cada uno de los índices propuestos en el Subsistema de Control de Gestión, son tomados en base a consideraciones del Grupo de trabajo, ya que será necesario implementarlos, es decir realizar pruebas en la Institución para la determinación del Estándar.

La medición de las variables de cada indicador, tiene como objetivo establecer el registro de la información necesaria, el grado de frecuencia de la medición, la presentación de la misma y los responsables del proceso.

La Presentación de la información consiste usualmente en hacer tablas y cuadros estadísticos. A continuación se presenta los cuadros de registro de cada uno de los indicadores que serán utilizados para medir la Gestión del Instituto:

<b>EFICIENCIA DE RECURSOS</b>	
<b>Área Crítica:</b>	<b>PLANEACION INSTITUCIONAL</b>
<b>Factor de Éxito:</b>	<b>EFICIENCIA</b>
<b>Propósito:</b> Determinar el grado de aprovechamiento de los recursos que se programan.	
<b>ERPP = RU / RP</b>	<b>ERPP: Eficiencia De Recursos Por Proyectos.</b> Porcentaje de aprovechamiento de recursos
	<b>RU: Recursos Utilizados.</b> Total de Recursos Utilizados
	<b>RP: Recursos Proyectados:</b> Total de Recursos Planificados
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentajes de recursos utilizados de acuerdo a lo programado	
<b>Estándar:</b> ERPP ≤ 1	<b>Origen de la Información:</b> Gerencia de Unidad
<b>Frecuencia de Medición:</b>	
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input checked="" type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>
	Semestral <input type="checkbox"/>
	Anual <input type="checkbox"/>

TOTAL DE OBJETIVOS ALCANZADOS	
Área Crítica:	PLANEACION INSTITUCIONAL
Factor de Éxito:	EFICACIA
Propósito: Determinar el porcentaje de objetivos que son alcanzados	
TOA = OA / OD	TOA: Total Objetivos Alcanzados: Porcentaje de Objetivos alcanzados
	OA: Objetivos Alcanzados: Total de Objetivos Alcanzados.
	OD: Objetivos Definidos: Total de Objetivos Definidos
Resultado de la Medición: Porcentajes Objetivos alcanzados con relación a los Objetivos Definidos	
Estándar: TOA ≥ 90%	Origen de la Información: Gerencia de Unidad
Frecuencia de Medición:	
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input checked="" type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>
	Semestral <input type="checkbox"/>
	Anual <input type="checkbox"/>

TOTAL DE CONTROLES APLICADOS	
Área Crítica:	PLANEACION INSTITUCIONAL
Factor de Éxito:	EFICACIA
Propósito: Determinar el porcentaje de controles que son implementadas	
TCA = EA / ED	TCA: Total de Controles Utilizados: Porcentaje de Controles utilizados
	CU: Controles Utilizados: Total de Controles Utilizados
	CD: Controles Diseñados: Total de Controles Diseñados
Resultado de la Medición: Porcentajes de Controles utilizados con relación al total de Controles Diseñados	
Estándar: TCA ≥ 90%	Origen de la Información: Cada Unidad Gerencial
Frecuencia de Medición:	
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input checked="" type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>
	Semestral <input type="checkbox"/>
	Anual <input type="checkbox"/>

<b>NIVEL DE AVANCE DEL PLAN</b>			
<b>Área Crítica:</b>	<b>PLANEACION INSTITUCIONAL</b>	<b>Factor de Éxito:</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>Propósito:</b> Determinar el porcentaje de avance del proyecto.			
<b>NAP= AR / AP</b>	<b>NAP: Nivel de Avance por Proyecto:</b> Porcentaje de avance del proyecto.		
	<b>AR: Actividades Realizadas:</b> Total de Actividades Realizadas		
	<b>AP: Actividades del Proyecto:</b> Total de Actividades de Planificadas.		
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentajes de avance del proyecto con relación a la totalidad de actividades que conforma el proyecto.			
<b>Estándar:</b> NAP ≥ 90%		<b>Origen de la Información:</b> Cada Unidad Gerencial	
<b>Frecuencia de Medición:</b>			
Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input checked="" type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
		Semestral	<input type="checkbox"/>
		Anual	<input type="checkbox"/>

<b>COSTOS DE CAPACITACIÓN POR EMPLEADO</b>			
<b>Área Crítica:</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Factor de Éxito:</b>	<b>EFICIENCIA</b>
<b>Propósito:</b> Determinar el Costo de la Capacitación por empleado, para cuantificar la inversión realizada.			
<b>CCE = CTC/NEC</b>	<b>CCE: Costo de Capacitación Por Empleado.</b> Cantidad de dinero total invertida en Capacitación por cada empleado de la Institución.		
	<b>CTC: Costo Total de Capacitación.</b> Es el monto total de inversión de la Institución en concepto de Capacitación.		
	<b>NEC: Numero de Empleados Capacitados.</b> Numero Total de empleados que reciben capacitación en el transcurso del Año.		
<b>Resultado de la Medición:</b> Promedio del Costo de la Capacitación por empleado.			
<b>Estándar:</b> Como inicio el 5% mayor del Costo del Periodo Anterior.		<b>Origen de la Información:</b> Gerente de Recursos Humanos	
<b>Frecuencia de Medición:</b>			
Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
		Semestral	<input checked="" type="checkbox"/>
		Anual	<input type="checkbox"/>

NIVEL DE QUEJAS DE LOS EMPLEADOS	
Área Crítica:	RECURSOS HUMANOS
Factor de Éxito:	EFICACIA
Propósito: Establecer el nivel de motivación de los empleados.	
NQE = NQ / TE	NQE: Número de Quejas de los Empleados. Total de quejas realizadas por los empleados en su trabajo.
	NQ: Número de empleados que presentan Quejas. Total de Quejas Recibidas en un Periodo.
	TE: Total de Empleados. Total de Empleados de la Institución.
Resultado de la Medición: Grado de inconformidad de los empleados.	
Estándar: Se pretende disminuir en un 5% con respecto al Periodo Anterior.	Origen de la Información: Gerente de Recursos Humanos
Frecuencia de Medición:	
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input checked="" type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>
	Semestral <input type="checkbox"/>
	Anual <input type="checkbox"/>

ROTACION INTERNA	
Área Crítica:	RECURSOS HUMANOS
Factor de Éxito:	EFICACIA
Propósito: Determinar el grado de rotación de personal dentro de la Institución.	
RI = TC / TE	RI: Rotación Interna. Porcentaje de rotación Interna.
	TC: Traslados Concedidos. Total de Traslados de Personal en la Institución.
	TE: Total de Empleados. Total de Empleados de la Institución.
Resultado de la Medición: Porcentajes de Traslados entre puestos realizados durante un periodo.	
Estándar: RI ≤ 5%	Origen de la Información: Gerente de Recursos Humanos
Frecuencia de Medición:	
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>
	Semestral <input type="checkbox"/>
	Anual <input checked="" type="checkbox"/>

<b>AUSENTISMO DEL PERSONAL</b>			
<b>Área Crítica:</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Factor de Éxito:</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>Propósito:</b> Determinar el Nivel de Ausentismo del Personal de la Institución.			
<b>AP = HA / THL</b>	<b>AP: Ausentismo del Personal.</b> Porcentaje de Ausencia del Personal en la realización de sus labores.		
	<b>HA: Horas de Ausentismo.</b> Total de Horas de Ausentismo del Personal.		
	<b>THL: Total de Horas Laboradas.</b> Total de Horas Laboradas del personal.		
<b>Resultado de la Medición:</b> Índice de Ausentismo de la Institución.			
<b>Estándar:</b> AP < 5%		<b>Origen de la Información:</b> Gerente de Recursos Humanos	
<b>Frecuencia de Medición:</b>			
Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input checked="" type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
		Semestral	<input type="checkbox"/>
		Anual	<input type="checkbox"/>

<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
<b>Área Crítica:</b>	<b>GESTION DE PROYECTOS</b>	<b>Factor de Éxito:</b>	<b>EFICIENCIA</b>
<b>Propósito:</b> Medir el cumplimiento de los objetivos durante el proceso de negociación de condiciones de financiamiento.			
<b>CO = OR / OP</b>	<b>CO: Cumplimiento de Objetivos.</b> Nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para la en la gestión de financiamiento de un proyecto específico.		
	<b>OR: Objetivo Real.</b> Objetivos que se alcanzaron realmente durante la gestión de financiamiento para un proyecto.		
	<b>OM: Objetivo Propuesto.</b> Cantidad de objetivos que se había propuesto alcanzar en la gestión del financiamiento.		
<b>Resultado de la Medición:</b> Cumplimiento de Objetivos.			
<b>Estándar:</b> EO >90%		<b>Origen de la Información:</b> Comisión de Gestión de Financiamiento	
<b>Frecuencia de Medición:</b>			
Semanal	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
Otra	<input checked="" type="checkbox"/>	Al finalizar el proceso de Negociación del Financiamiento	
		Semestral	<input type="checkbox"/>
		Anual	<input type="checkbox"/>

PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL TIEMPO		
Área Crítica: <b>GESTION DE PROYECTOS</b>	Factor de Éxito: <b>EFICIENCIA</b>	
<b>Propósito:</b> Muestra las variaciones de tiempo real ejecutado con respecto al tiempo programado a nivel general.		
<b>PET = TR / TP</b>	<b>PET:</b> Porcentaje de Ejecución del Tiempo. Mide el grado de desviación del tiempo entre lo programada y lo realizado.	
	<b>TR:</b> Tiempo Real. Es el tiempo total utilizado para la gestión del financiamiento.	
	<b>TP:</b> Tiempo Programado. Es el tiempo que se había programado para realizar la gestión de financiamiento.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Grado De utilización del tiempo		
<b>Estándar:</b> EPT ≤ 1	<b>Origen de la Información:</b> Comisión de Gestión de Financiamiento	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>
Otra <input checked="" type="checkbox"/>	Al finalizar el proceso de Negociación del Financiamiento	

ALCANCE DE PROYECTOS		
Área Crítica: <b>GESTION DE PROYECTOS</b>	Factor de Éxito: <b>EFICIENCIA</b>	
<b>Propósito:</b> Determinar el porcentaje de proyectos que se logran concluir		
<b>AP = PR / PP</b>	<b>AP: Alcance de Proyectos.</b> Porcentaje de Proyectos Alcanzados	
	<b>PR: Proyectos Realizados.</b> Total de Proyectos Realizados	
	<b>PP: Proyectos Planificados.</b> Total de Proyectos Planificado.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentajes de proyectos realizados del total de proyectos planificados		
<b>Estándar:</b> AP ≥ 70%	<b>Origen de la Información:</b> Gerencia de Unidad	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input checked="" type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>

<b>RACIONALIZACIÓN DEL GASTO</b>		
<b>Área Crítica:</b> GESTION DE PROYECTOS	<b>Factor de Éxito:</b> EFICIENCIA	
<b>Propósito:</b> La finalidad de este índice es medir la eficiencia con que se esta utilizando el dinero en un proyecto con relación al presupuesto establecido, para analizar las causas de la desviación y realizar las correcciones.		
<b>RG = CR / P</b>	<b>RG:</b> Racionalización del gasto. Indica el grado de avance que se ha hecho en la inversión a realizar	
	<b>CR:</b> Costo Real. Es la cantidad de dinero que se ha invertido ya en la ejecución del proyecto	
	<b>P:</b> Presupuesto. Es la cantidad de dinero que se había programado invertir hasta este periodo de tiempo.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentaje de utilización del presupuesto.		
<b>Estándar:</b> DT ≤ 1	<b>Origen de la Información:</b> Comisión de Gestión de Financiamiento	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>
Otra <input checked="" type="checkbox"/>		

PROYECTOS FINANCIADOS		
<b>Área Crítica:</b> GESTION DE PROYECTOS	<b>Factor de Éxito:</b> EFICACIA	
<b>Propósito:</b> Determinar El porcentaje de proyectos para los cuales se consiguió el financiamiento, de todos los proyectos gestionados.		
<b>PG = TPF / TPG</b>	<b>PF: Proyectos Financiados.</b> Porcentaje de proyectos para los cuales se consiguió financiamiento.	
	<b>TPF: Total de Proyectos Financiados.</b> Cantidad de proyectos para los cuales el proceso de financiamiento fue exitoso.	
	<b>TPG: Total de Proyectos Gestionados.</b> Total de proyectos para los cuales se realizaron acciones para gestionar su financiamiento.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentaje de éxito en la gestión de financiamiento.		
<b>Estándar:</b> EO >60%	<b>Origen de la Información:</b> Comisión de Gestión de Financiamiento	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input checked="" type="checkbox"/>
Otra <input type="checkbox"/>		

DESVIO DE LA EJECUCIÓN DEL PERÍODO DE TIEMPO		
Área Crítica: <b>GESTION DE PROYECTOS</b>	Factor de Éxito: <b>EFICACIA</b>	
<b>Propósito:</b> Muestra la desviación ocurrida en la fecha programada con respecto a la fecha real en la que se realiza la gestión para posteriormente analizar las causas de dicha desviación y realizar las correcciones pertinentes.		
<b>DET = FR - FP</b>	<b>DET:</b> Desvío de la Ejecución del Periodo de Tiempo. Indica el periodo de tiempo que se retraso la gestión del financiamiento.	
	<b>FR:</b> Fecha Real. Es la fecha en que se terminó realmente la gestión.	
	<b>FP:</b> Fecha Programada. Es la fecha en que se programó el fin de la gestión.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Tiempo de desviación con respecto a la fecha programada de la Gestión.		
<b>Estándar:</b> $DT \leq 0$	<b>Origen de la Información:</b> Comisión de Gestión de Financiamiento	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>
Otra <input checked="" type="checkbox"/>	Al finalizar el proceso de Negociación del Financiamiento	

UTILIZACIÓN DEL TIEMPO POR PROYECTO.		
Área Crítica: <b>GESTION DE PROYECTOS</b>	Factor de Éxito: <b>EFICACIA</b>	
<b>Propósito:</b> Determinar el porcentaje de tiempo utilizado en el proyecto		
<b>UTP = TEP / DP</b>	<b>UTP: Utilización del Tiempo por Proyecto:</b> Porcentaje de tiempo utilizado.	
	<b>TEP: Tiempo de Ejecución del Proyecto:</b> Total de Tiempo Utilizado	
	<b>DP: Duración del Proyecto:</b> Duración programada del Proyecto	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentajes de utilización del tiempo con respecto al tiempo programado para la ejecución total del proyecto.		
<b>Estándar:</b> $UTP \leq 1$	<b>Origen de la Información:</b> Cada Unidad Gerencial	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>
Otros <input checked="" type="checkbox"/>	Dependiendo la duración del Proyecto	

<b>NIVEL DE AVANCE DEL PROYECTO</b>		
<b>Área Crítica:</b> <b>GESTION DE PROYECTOS</b>	<b>Factor de Éxito:</b> <b>EFFECTIVIDAD</b>	
<b>Propósito:</b> Determinar el porcentaje de avance del proyecto.		
<b>NAP= AR / AP</b>	<b>NAP: Nivel de Avance por Proyecto:</b> Porcentaje de avance del proyecto.	
	<b>AR: Actividades Realizadas:</b> Total de Actividades Realizadas en un tiempo determinado.	
	<b>AP: Actividades del Proyecto:</b> Total de Actividades del Proyecto en un periodo determinado.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentajes de avance del proyecto con relación a la totalidad de actividades que conforma el proyecto.		
<b>Estándar:</b> NAP ≥ 90%	<b>Origen de la Información:</b> Cada Unidad Gerencial	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal	Mensual	Semestral
Quincenal	Trimestral	Anual
Otros	Dependiendo la duración del Proyecto	

NIVEL DE CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Área Crítica: FINANCIAMIENTO	Factor de Éxito: EFECTIVIDAD	
Propósito: Medir el grado de incremento de la inversión de la institución entre distintos puntos de tiempo.		
NCI = $GR_n / GR_{n-1}$	NCI: Nivel de Crecimiento de la Inversión. Porcentaje de crecimiento que ha tenido la inversión del instituto entre dos puntos del tiempo.	
	GR <sub>n</sub> : Gastos Realizado en Período n. Monto total de la inversión del instituto en un período de tiempo n.	
	GR <sub>n-1</sub> : Gastos Realizado en Período n - 1. Monto total de la inversión del instituto en un período de tiempo n - 1.	
Resultado de la Medición: Crecimiento de la Inversión.		
Estándar: EO >100%	Origen de la Información: Comisión de Gestión de Financiamiento	
Frecuencia de Medición:		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input checked="" type="checkbox"/>
Otra <input type="checkbox"/>		

Luego de definir el estado con respecto a la fuente para cada indicador y la frecuencia de Medición, se procede a diseñar el formato Integrado por Área Crítica, donde se expresarán el grado de cumplimiento de cada indicador, de acuerdo al valor obtenido y el porcentaje de desviación con respecto al estándar definido.

#### 4.6 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.

En cuanto a la Evaluación de los Resultados obtenidos por medio de la medición de la Gestión del ISTU, se debe establecer un procedimiento el cual describa la forma como esta se realizara, esto debido a que teniendo los indicadores y los resultados de los mismos, se procederá a determinar cuales serán las acciones a desarrollar según la información obtenida.

A partir de la matriz de Evaluación la cual muestra los resultados obtenidos en la evaluación de cada uno de los procesos y por la frecuencia de medición establecida, esta se convertirá en el insumo principal para presentar la evaluación de los resultados y el análisis de estos al Director Gerente, quien en conjunto con el responsable de la Medición serán los encargados de definir las acciones correctivas necesarias o la redefinición de estándares para determinado indicador.

En la Matriz de Evaluación se han definido Los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento del indicador y de un área crítica del sistema. Se han establecido de la siguiente manera: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio, Sobresaliente, y máximo.

Cada Área Crítica deberá contener indicadores para cada uno de los factores críticos de éxito a fin de facilitar el llenado de la matriz y contar con los cuadros de mando del sistema. Con esta matriz se realizara la Evaluación de cada uno de los indicadores para tomar las acciones correctivas necesarias de acuerdo a cada caso. El llenado de la matriz lo realizara el Responsable de la medición, que para el caso serán los Gerentes de cada Unidad de la Institución, para luego ser presentados al Director Gerente y hacer en conjunto una revisión de la Gestión del ISTU.

<b>Área Crítica:</b>										
<b>Responsable:</b>										
<b>Frecuencia de medición:</b> (Semanal, Quincenal, Mensual, Trimestral, Semestral, Anual)										
<b>Indicador</b>	<b>Factor Crítico</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Acepta</b>	<b>Satisfa.</b>	<b>Sobres.</b>	<b>Máximo</b>	<b>Estándar</b>	<b>Cumplimiento<sup>34</sup></b>	<b>Desviación</b>

Después de evaluar los indicadores por medio de la Matriz de Evaluación, según la frecuencia en que esta sea llenada y de acuerdo a los indicadores que se estén evaluando en determinada Área Crítica, se pretende elaborar un informe semestral sobre Control de Gestión, en el que se deben evaluar y cuantificar los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros antes mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración del ISTU en dicho período.

<sup>34</sup> Se calcula dividiendo el valor obtenido entre el valor meta.

El informe deberá contener:

- Índice.
- Introducción.
- Indicador(es) evaluado(s).
- Resultados de la evaluación de cada Indicador.
- Análisis de la Gestión por medio de la Matriz de Evaluación (Eficiencia y Eficacia).
- Conclusiones.
- Acciones Correctivas.
- Observaciones y Recomendaciones.

A continuación se presenta el Diseño del procedimiento a realizar para la Evaluación de la Gestión del Instituto Salvadoreño de Turismo.

**TITULO: EVALUACION DE GESTIÓN.**

<b>FECHAS:</b> <b>ELABORACION:</b> <b>ACTUALIZACION:</b>	<b>CODIGO:</b>
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>

<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FIRMA:</b> _____ <b>NOMBRE:</b> Ing. Rolando Gutiérrez. <b>CARGO:</b> Director Gerente.	<b>FECHA:</b> _____ <b>SELLO:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; width: 100%;"></div>

<b>CONTENIDO</b>
VI. OBJETIVO VII. ALCANCE VIII. RESPONSABILIDADES IX. PROCEDIMIENTO X. DIAGRAMA DE FLUJO

### V. PROPOSITO

Realizar una revisión periódica de los diferentes indicadores que se utilizan en la evaluación de las áreas críticas, esto para brindar un mantenimiento al manual de indicadores con un horizonte de seis meses entre cada revisión.

### VI. ALCANCE

Este procedimiento es utilizado por la Alta Gerencia para analizar los resultados de la Gestión a nivel Institucional.

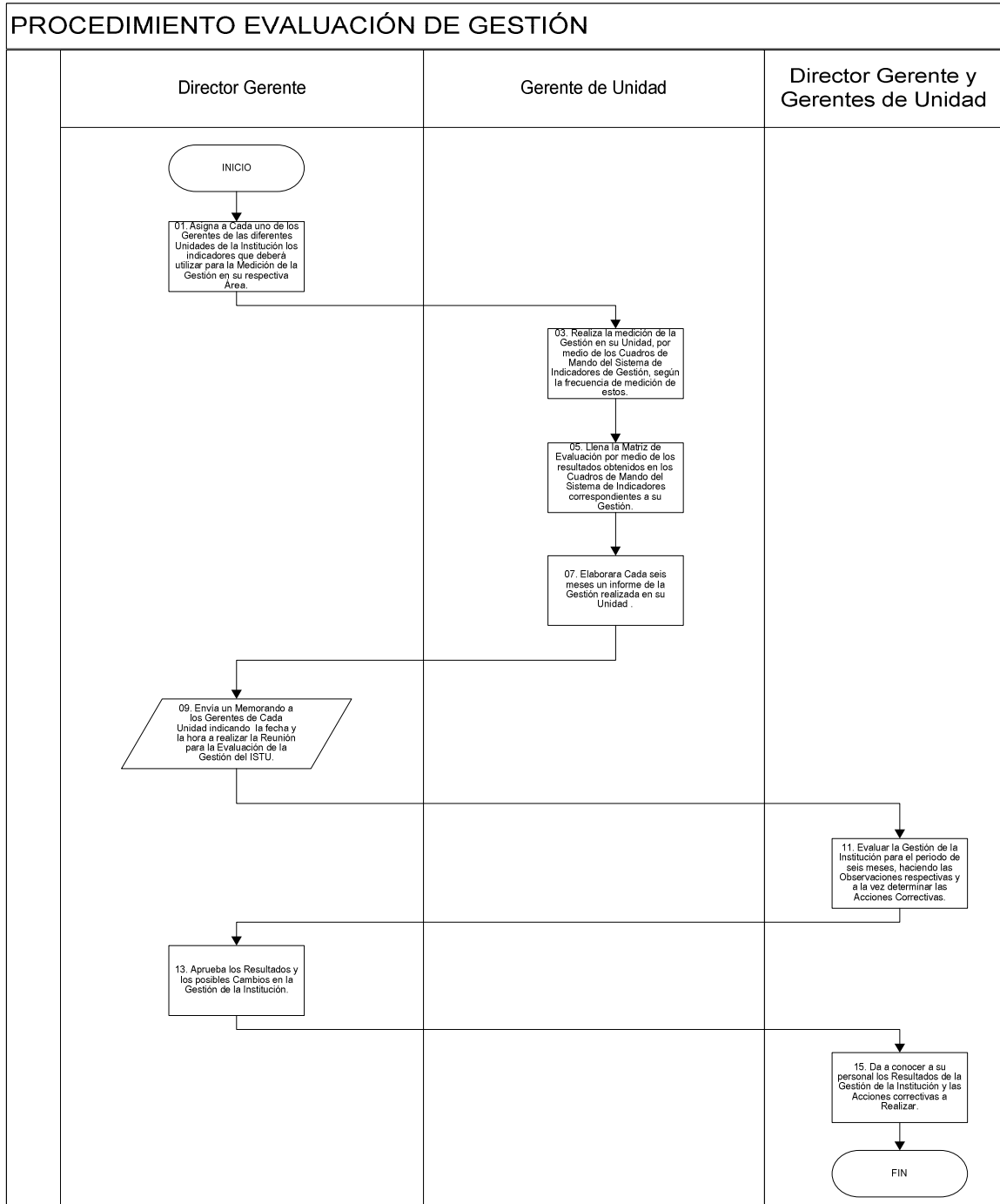
### VII. RESPONSABILIDADES

- Director Gerente.
- Gerente de Unidad (Este será el responsable de asignado para la Medición de cada indicador).

### VIII. PROCEDIMIENTO

PUESTO RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Director Gerente	01	Asigna a Cada uno de los Gerentes de las diferentes Unidades de la Institución los indicadores que deberá utilizar para la Medición de la Gestión en su respectiva Área.
Gerente de Unidad	03	Realiza la medición de la Gestión en su Unidad, por medio de los Cuadros de Mando del Sistema de Indicadores de Gestión, según la frecuencia de medición de estos.
Gerente de Unidad	05	Llena la Matriz de Evaluación por medio de los resultados obtenidos en los Cuadros de Mando del Sistema de Indicadores correspondientes a su Gestión.
Gerente de Unidad	07	Elaborara Cada seis meses un informe de la Gestión realizada en su Unidad , el cual contendrá un índice, introducción, análisis de la Evaluación de Cada Indicador, el Análisis de la Matriz de Evaluación, conclusiones, Acciones Correctivas Propuestas y Observaciones y Recomendaciones.

Director Gerente	09	Envía un Memorando a los Gerentes de Cada Unidad indicando la fecha y la hora a realizar la Reunión para la Evaluación de la Gestión del ISTU.
Director Gerente y Gerentes de Unidad	11	Evaluar la Gestión de la Institución para el periodo de seis meses, haciendo las Observaciones respectivas y a la vez determinar las Acciones Correctivas.
Director Gerente	13	Aprueba los Resultados y los posibles Cambios en la Gestión de la Institución.
Gerentes de Unidad	15	Da a conocer a su personal los Resultados de la Gestión de la Institución y las Acciones correctivas a Realizar.

**V. DIAGRAMA DE FLUJO:**


## **C. COMPARACION DE LA SITUACION ACTUAL VRS. PROPUESTA.**

---

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre la Situación actual de la Gestión del ISTU, con respecto a la propuesta de mejora presentada en el Sistema de Gestión que ha sido diseñado, esta comparación se realiza en base a la Situación actual de la Institución establecida en la etapa de Diagnostico (Ver Entrevista a Gerentes de las Unidades del ISTU, Entrevista a Administradores de Parques y Encuesta a Usuarios de los servicios de los Parques Recreativos) y los resultados que se espera del Diseño del Sistema de Gestión el cual comprende cuatro Subsistemas (Planeacion, Recursos Humanos, Gestión de Proyectos y Control de Gestión).

Los resultados detallados en el cuadro V.20 se han estimado a través de comparar la Situación actual de la Gestión del ISTU, contra la gestión de la Institución una vez esta haya implementado el Sistema de Gestión, donde dichos resultados son consecuencia de las mejoras en los procesos que han sido diseñados en cada uno de los subsistemas. Al establecer la variación que se tendrá en los resultados de cada uno de los aspectos evaluados se ha considerado aquellos elementos que mejoraran los resultados de la situación actual y la causa de los porcentajes establecidos para cada aspecto a evaluar tanto para la situación actual como para la propuesta.

SUBSISTEMA	ASPECTO A EVALUAR	CAUSAS SITUACION ACTUAL	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA	FACTORES DE MEJORAS	SITUACIÓN PROPUESTA.	RESULTADO
Planeacion	Cumplimiento de Objetivos y Metas.	Definición de Objetivos y Metas sin considerar los recursos y posibilidades de la Institución.	Actualmente se cumple el 75% de los Objetivos y Metas definidas.	Diseño de un Proceso adecuado para la elaboración de los Planes de la Institución.	Definición de Objetivos y Metas que se este en la posibilidad real de alcanzarlas.	Se tendrá un cumplimiento del 95% de los Objetivos definidos.	Aumento de Eficacia en 20% <sup>35</sup> .
	Cumplimiento de Planes	Elaboración de planes sin considerar el presupuesto asignado a cada unidad.	El 75% de los planes elaborados en cada una de las Unidades la Institución se cumplen.	Proceso de elaboración del Plan Institucional.	Ejecución de planes a los cuales previamente se les ha autorizado la asignación de recursos.	Se tendrá un cumplimiento 90% de los planes establecidos.	Aumento de 15% en la Eficacia <sup>36</sup> .
		Falta de monitoreo en la ejecución de los planes.	El 20% de los Planes ejecutados son finalizados después del tiempo Proyectado.	Diseño de indicadores de control para el avance de los Proyectos.	Implementación de indicadores que midan el avance de la ejecución de los planes.	Solamente el 5% de los planes elaborados, sean ejecutados en un tiempo mayor al previsto.	Aumento en la eficiencia del 15% <sup>37</sup> .
	Participación en el Proceso de Planeacion	Actitud excluyente de los Gerentes de cada unidad al elaborar el plan Anual.	Actualmente los Gerentes y Jefes de Sección elaboran el Plan de su Unidad, teniendo una participación en promedio de 60% del personal operativo.	Proceso de Generación de Plan Anual de cada Gerencia.	Motivar a los miembros de cada gerencia a ser participes en la elaboración de los planes	Participación del 85% del personal operativo de cada una de las gerencias en la elaboración del Plan Anual.	Incremento en la motivación del personal <sup>38</sup> .
	Comunicación	Falta de coordinación de las diferentes gerencias en el proceso de planeación.	La percepción de los Gerentes con relación a la comunicación entre ellos es considerada regular con respecto a la falta de coordinación en la realización de actividades.	Proceso de elaboración del Plan Institucional.	Elaboración del Plan Institucional como resultado de un consenso de las diferentes unidades de la organización.	Con la coordinación de esfuerzos entre las distintas gerencias se espera que la comunicación mejore y así mismo la percepción que se tiene sobre la efectividad de esta.	Aumento en la coordinación de las actividades de la institución <sup>39</sup> .

<sup>35</sup> Fuente: Entrevista a Gerentes de cada Unidad del ISTU, Pregunta No. 16.

<sup>36</sup> Fuente: Entrevista a Gerentes de Cada Unidad del ISTU, Pregunta No. 12, 15 y 41.

<sup>37</sup> Fuente: Entrevista a Gerentes de Cada Unidad del ISTU, Pregunta No. 41 y 42.

<sup>38</sup> Fuente: Entrevista a Gerentes de Cada Unidad del ISTU, Pregunta No.22.

<sup>39</sup> Fuente: Entrevista a Gerentes de Cada Unidad, Pregunta No. 31.

Recursos Humanos	Necesidades de Capacitación	Proceso de identificación de necesidades de capacitación burocrático y engorroso.	El proceso para identificar necesidades de capacitación actualmente tiene una duración de 3 meses.	Proceso de Identificación de Necesidades de Capacitación.	Eliminación de actividades infructuosas e innecesarias.	Se reducirá el tiempo de duración de la identificación de Necesidades a un mes.	Aumento en el 67% de la eficiencia <sup>40</sup> .
Gestión de Proyectos	Gestión de Financiamiento	Inexistencia de vínculos con Entidades facilitadoras de financiamiento	Del total de proyectos a los cuales se gestiona financiamiento, solamente al 20% se consiguen resultados exitosos en la obtención de fondos para su desarrollo.	Diseño de un proceso de gestión de financiamiento y búsqueda de alternativas de ingreso de fondos.	Apertura a la búsqueda de fuentes de financiamiento y a la creación de convenios	Para el 60% de los proyectos generados se obtendrá el financiamiento necesario.	Aumento del 40% en la eficacia <sup>41</sup> .
Control de Gestión	Control de Gestión	No existen parámetros y / o estándares en las actuales herramientas de control que permitan evaluar la ejecución de las diferentes actividades	Actualmente el control de la gestión se realiza por medio del Reglamento interno de la Institución y en base al cumplimiento del presupuesto establecido en cada área de la institución, dado que no se cuenta con indicadores que midan la eficiencia y eficacia de la gestión	Diseño de indicadores de Gestión.	Determinación de estándares con los que se pueda evaluar los resultados de la ejecución de las actividades, para establecer acciones correctivas en caso de ser necesarias.	Los Gerentes de Cada Unidad de la Institución contarán con instrumentos de control para la medición de eficiencia y eficacia de su labor.	Mejora en las herramientas de control y evaluación de la gestión <sup>42</sup> .

**Cuadro V.20** Comparación entre la Situación Actual vrs. Propuesta.

<sup>40</sup> Fuente: Entrevista realizada al Coordinador de Capacitación.

<sup>41</sup> Fuente: Entrevista a Gerente de Proyectos.

<sup>42</sup> Fuente: Entrevista a Gerentes de Cada Unidad, Pregunta No.23.

Como se muestra en el cuadro anterior al implementar cada uno de los Subsistemas que comprenden el Sistema de Gestión, se estará proporcionando beneficios en cuanto al aumento de la eficiencia y la eficacia en la administración que el ISTU realiza en los Parques Recreativos, con lo que se espera que la Institución supere las deficiencias de la actual gestión y esto le permita un mejor aprovechamiento de los recursos, al implementar nuevos métodos de trabajo que sustituyan aquellos que ya no responden a las nuevas necesidades y requerimientos de una administración moderna.

CAPITULO:



EVALUACIÓN

DEL

PROYECTO

## **A. INVERSION INICIAL.**

---

Para la puesta en marcha del proyecto es necesario entre muchos aspectos el factor económico, por lo que es indispensable al momento de evaluar económicamente cualquier proyecto determinar el monto o inversión inicial que es necesario para su implementación. La inversión inicial contempla todos aquellos rubros que se harán necesarios una vez se este en la etapa de implementación del proyecto; siendo utilizados el tiempo que dure esta etapa. En el caso del sistema de Gestión para el ISTU los rubros que formarán la Inversión Inicial se detallan a continuación:

- Investigación y estudios previos.
- Capacitación del personal para el Sistema.
- Administración de la ejecución del proyecto.
- Imprevistos.

### **1. INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS PREVIOS.**

El rubro de Investigaciones y Estudios Previos comprende todas aquellas inversiones que tienen que ver con la búsqueda de información, preparación y Diseño del Sistema de Gestión. Aunque este costo no será desembolsado por la Institución, ya que esta fase de preinversión ha sido desarrollada totalmente por el grupo de Trabajo, es importante tomarlo en consideración, ya que en condiciones de tipo empresarial es un valor monetario el cual debe tomarse en cuenta al momento de realizar la evaluación económica.

El monto asignado a este rubro se presenta a continuación, el cual lo comprenden aquellos aspectos que contribuyen directamente en el diseño del Sistema, como lo son el salario de los tres miembros del grupo que llevaron a cabo el diseño así como los costos de los servicios básicos, gastos de papelería y equipo en los que se invirtió a lo largo de la investigación; el costo de cada rubro se ha estimado en un monto mensual el cual debe ser multiplicado por los doce meses que duro el estudio.

Recurso	Costo Unitario (\$/mes)	Tiempo (meses)	Sub Totales
Ejecutores del Diseño (3)	600.00	12	21,600.00
Alquiler de local.	80.00	12	960,00
Energía eléctrica.	20.00	12	240,00
Teléfono	35.00	12	420,00
Agua potable.	9.00	12	108,00
Gastos de vehículo.	100.00	12	1.200,00
Gastos para equipo de oficina	15.00	12	180,00
Papelería e insumos de oficina	40.00	12	480,00
Alquiler de equipo	100.00	4	400,00
Otros	114.29	12	1.371,48
<b>Total</b>			<b>26,959.48</b>

**Cuadro VI.1.** *Detalle de Costos de Investigación y Estudios Previos.*

## 2. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA EL SISTEMA.

Para poner en marcha el proyecto es indispensable llevar a cabo sesiones de capacitación donde se aborden aquellos temas que son esenciales conocer para comprender el funcionamiento del Sistema de Gestión que se ha Diseñado; dicha capacitación debe estar enfocado en cuatro temas principales que se han seleccionado de acuerdo a los Subsistemas que conforman el Sistema de Gestión, estos cursos serán el de Planeación Estratégica para que se tengan los conocimientos necesarios para el desarrollo del Subsistema de Planeación; el curso de Desarrollo Organizacional, este deberá ser impartido para proporcionar los conocimientos acerca de cómo la institución debe ir desarrollándose y acoplándose a las nuevas tendencias organizacionales; el Curso de trabajo en equipo que brindara nuevas técnicas necesarias para que los Gerentes unifiquen esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales; y el ultimo curso que se considera de importancia brindar para el desarrollo del sistema es el de indicadores de gestión, en el cual se le proporcionarán los conocimientos acerca de el diseño de indicadores, y la medición de la gestión, que ayudaran a la comprender el funcionamiento del Subsistema control de Gestión.

Para cada capacitación se ha estimado el costo que esta implica, esto tomando en cuenta lo que se espera invertir si estas son impartidas por medio del INSAFORP; ya que será la Institución en la que se buscara apoyo; además en los montos presentados se ha considerado que estas capacitaciones serán impartidas a un aproximado de siete personas, los cuales son el Gerente General y los seis Gerentes restantes que comprenden la organización del ISTU.

CURSOS DE CAPACITACIÓN	COSTO (\$)
Planeación Estratégica	360
Desarrollo Organizacional	280
Trabajo en Equipo	180
Indicadores de Gestión	360
<b>Total</b>	<b>1,180</b>

**Cuadro VI.2.** Detalle de Inversión en Capacitación del Personal para el sistema.

### 3. COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (ADMINISTRACION DEL PROYECTO).

Los Costos referentes a la administración del proyecto han sido estimados tomando en cuenta que esta durara cinco meses. En este rubro se incluye el monto en concepto de salario que devengaran los responsables de la implementación del Sistema los cuales son los siete Gerentes de la Institución y los tres diseñadores del Sistema (Consultores); este se ha estimado para cada uno de acuerdo al porcentaje que de su tiempo total le dedicara a la realización de actividades específicas de la implementación del Sistema de Gestión, ya que se considera que el tiempo que se dedique a la implantación representan actividades adicionales a las que regularmente ejecutan lo que en términos de evaluación se considera como un costo adicional. Los demás rubros considerados en los costos de Administración del Proyecto corresponden a cada uno de los subsistemas establecidos en el desglose analítico los cuales son Plan de Divulgación, Plan de Promoción, Instrumentos Administrativos y Capacitación que serán definidos en la etapa de implementación del Sistema de Gestión<sup>43</sup>.

Salarios de los Ejecutores de la Implementación						
Cargo	Salario Mensual	Salario/hora	Porcentaje de Tiempo	hrs./mes	Meses	Total
Gerente General	2,200.00	13.75	15%	24	5	1,650.00
Consultores (3)	1,800.00	11.25	25%	40	5	2,250.00
Gerente de Proyecto	1,500.00	9.38	25%	40	5	1,875.00
Gerente de Mercadeo	1,200.00	7.50	20%	32	5	1,200.00
Gerente de Parques	1,550.00	9.69	30%	48	5	2,325.00
Gerente Financiero	1,400.00	8.75	20%	32	5	1,400.00
Gerente Administrativo	1,300.00	8.13	15%	24	5	975.00
Gerente de R.R.H.H.	1,200.00	7.50	25%	40	5	1,500.00
<b>Total</b>						<b>13,175.00</b>

**Cuadro VI.3.** Total de Costo por Horas Trabajadas al mes, para la implementación del Sistema de Gestión.

<sup>43</sup> Ver detalle de costos por cada una de las actividades de los Subsistemas definidos para la Implementación del Sistema de Gestión en Pág. 344.

<b>Rubro</b>	<b>Costo (\$)</b>
Salarios de Los Ejecutores de la Implementación	13,175.00
Plan de Divulgación	1,435.00
Capacitación <sup>44</sup>	365.00
Instrumentos Administrativos	890.00
Promoción	1,630.00
Otros	250.00
<b>Total</b>	<b>17,745</b>

**Cuadro VI.4.** *Detalle de Inversión en Implementación del Sistema de Gestión*

#### 4. IMPREVISTOS.

La importancia del rubro de imprevistos radica en que generalmente los montos presupuestados no son estimados con plena exactitud ya que se presentan variaciones en los costos asignados, por lo que al monto total de la inversión Inicial se le asignara un 5% adicional en concepto de imprevistos para poder cubrir estas diferencias de presupuestos; por lo tanto a continuación se muestra el calculo de este rubro en base a los rubros establecidos anteriormente que conforman la Inversión Inicial del Proyecto como son la Investigación y Estudios Previos, Capacitación para el Sistema, y Administración del Proyecto.

<b>Rubro</b>	<b>Costo (\$)</b>
Investigación y Estudios Previos	26,959.48
Capacitación Para el Sistema	1,180.00
Administración del Proyecto	17,745.00
<b>Sub Total:</b>	<b>45,884.48</b>
Imprevistos (5%)	2,294.22
<b>Total</b>	<b>48,178.70</b>

**Cuadro VI.5.** *Detalle de Inversión Total del Proyecto.*

<sup>44</sup> Es de aclarar que en este rubro solo se considera los gastos para la Capacitación dentro de la implementación del Sistema de Gestión, es decir lo correspondiente a las Capacitaciones que impartirán los Gerentes de cada Unidad a los Jefes de Sección y estos últimos a sus subalternos para dar a conocer los cambios a realizar en la gestión del ISTU (Ver Pág. 350).

## B. EVALUACION ECONOMICA.

---

### 1. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL (TMAR).

Para advertir los posibles riesgos en una inversión es necesario conocer las posibilidades de éxito o fracaso que se pueden tener. En el caso del inversionista, este verifica su rendimiento mediante el cálculo y aplicación de una Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR), la cual representa lo menos que el proyecto puede rendir para considerarlo aceptable desde la óptica de la inversión a realizar.

Para la implementación del Sistema de Gestión en el ISTU la fuente de financiamiento será el Ministerio de Turismo por medio del Presupuesto asignado por la Asamblea Legislativa al Sector. El Sistema de Gestión se presentara al Ministro para la aprobación de este como un proyecto de mejora para la Institución.

La tasa mínima que el inversionista está dispuesto a aceptar del proyecto se calculara de la siguiente manera:

$$TMAR_{INVERSIONISTA} = \text{TASA DE INFLACIÓN} + \text{PREMIO AL RIESGO}$$

$$TMAR_{INVERSIONISTA} = I + R + (I \times R)$$

Para calcular la TMAR se empleara la tasa de inflación proyectada para el año 2005 y la tasa de asignación de premio al riesgo se tomara de la tasa pasiva promedio que pagaría un banco o Institución financiera si se decidiera poner el monto total de la inversión en una cuenta a plazo fijo, la cual es una tasa de 1.5 % según datos del Banco Central de Reserva.

**Tasa de Inflación (I):** 4.4 %

**Premio al Riesgo (R):** 1.5 %

Por lo tanto:

$$\text{TMAR:} \quad 0.044 + 0.015 + (0.044 \cdot 0.015)$$

TMAR:	5.97 %
-------	--------

## 2. FLUJOS DE EFECTIVO.

Con la implementación del Sistema de Gestión en el ISTU; se espera que este aporte nuevos ingresos económicos a la Institución; partiendo de la premisa de que al implementarlo y desarrollarlo este tendrá un impacto en la percepción del público en lo referente a la mejora en la calidad y eficiencia de la prestación de los servicios; con lo que se espera atraer mayor cantidad de visitantes a los parques. El Sistema de Gestión como tal consiste en una serie de cambios en el funcionamiento del área administrativa de la Institución; sin embargo la razón de ser del ISTU es la administración de la red nacional de Parques Recreativos por lo que el beneficio de estas mejoras se traducirá directamente en la mejora de la atención de los visitantes.

Por lo antes mencionado, en el análisis de Flujo de Efectivo los ingresos lo representaran los montos que se generaran por el incremento de visitantes. Se debe mencionar que pueden considerarse como rubros de ingresos, los ahorros que se obtendrían al incrementar la eficiencia y la eficacia de los procesos, pero estos no resultan significativos, ya que estos son ahorros de papelería, energía o recursos que a la larga no son representados un aporte relevante a la Institución. Por otra parte los gastos se componen de dos grandes rubros los cuales son el incremento de inversión en capacitación y promoción que se derivan de la puesta en marcha de los subsistemas que conforman el Sistema de Gestión, se considera solamente estos rubros debido a que la implementación de los procedimientos que conforman el resto del Sistema no requieren inversión adicional pues lo que se necesita para su puesta en marcha es un cambio en la ejecución de los procesos y los gastos que esto implica están contemplados en los costos operativos actuales.

Estos costos de operación del Sistema de gestión han sido calculados de la siguiente forma: para el rubro de Capacitación se ha establecido que el número de cursos de capacitación para el personal de la institución se incrementara, por lo que se estima un mínimo de una capacitación por mes, en la cual se incurrirá en gastos como honorarios de los capacitadores, a los cuales solamente se le cancelara el 20% del total del costo, ya que se realizaran por medio del INSAFORP; además se tendrán otros costos como materiales, alimentación y viáticos para el desarrollo de las

capacitaciones; para el rubro de Publicidad, se espera que con la implementación del Sistema de Gestión se deba tener una constante promoción del Trabajo que realiza la institución para la mejora de los Parques Recreativos, dando a conocer a la población los cambios que se vayan realizando en el transcurso del año, esto por medio de hojas volantes, Banners, Anuncios en Periódicos y Revistas, Reportaje de Televisión, etc.

En el siguiente cuadro se presenta la inversión en los rubros de Capacitación y Promoción durante la operación del Sistema de Gestión:

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>costo mensual</b>	<b>Costo Por año \$</b>
Honorarios de Capacitadores (20% del total)	300.00	3,600.00
Materiales	50.00	600.00
Alimentación	50.00	600.00
Viáticos	25.00	300.00
Otros (10%)	42.50	510.00
<b>TOTAL</b>	<b>467.50</b>	<b>5,610</b>

**Cuadro VI.6.** Detalle de Inversión esperada en el rubro de Capacitación durante la Operación del Sistema.

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario \$</b>	<b>Total</b>
Hojas Volantes	10,000	0.07	700.00
Banners (1.5 m x 0.75 m)	50	20.00	1,000.00
Anuncios en Periódicos y Revistas	25	300.00	7,500.00
Reportajes en Televisión	10	200.00	2,000.00
Otros (10%)			1,120.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$12,320</b>

**Cuadro VI.7.** Detalle de Inversión esperada en el rubro de Publicidad durante la Operación del Sistema.

La proyección de los costos totales que se tendrá con la operación del Sistema se realiza por medio de un aumento anual de la inflación (promedio de 4.4%) en los costos de los rubros de Capacitación y Publicidad.

<b>Rubro</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Capacitación	\$ 5,610.00	\$ 5,834.40	\$ 6,067.78	\$ 6,310.49
Publicidad	\$12,320.00	\$12,812.80	\$13,325.31	\$13,858.32
Otros (5%)	\$ 896.50	\$ 932.36	\$ 969.65	\$ 1,008.44
<b>TOTAL</b>	<b>\$18,826.50</b>	<b>\$19,579.56</b>	<b>\$20,362.74</b>	<b>\$21,177.25</b>

**Cuadro VI.8.** Detalle de Total de Costos en los rubros de Publicidad y Promoción durante la Operación del Sistema.

Como ya se menciona se espera que con la implementación del Sistema la afluencia de visitantes aumente y por consiguiente así los ingresos; es por ello que es necesario estimar un porcentaje de incremento de visitantes partiendo de la comparación de seguir funcionando como actualmente se hace vrs. Funcionando con el Sistema de Gestión. Para lo cual se tomara como base la tasa de incremento de visitantes que ha experimentado el Sistema de Parques en los últimos cuatro años; estos datos se presentan a continuación.

<b>Años</b>	<b>Visitantes (y)</b>	<b>Aumento</b>	<b>Porcentaje</b>
2001	1,576,988		
2002	1,620,460	43,472	2.76%
2003	1,650,478	30,018	1.85%
2004	1,710,258	59,780	3.62%
<b>Promedio</b>			<b>2.74%</b>

**Cuadro VI.9.** *Determinación del promedio de incremento en visitantes a los Parques Recreativos (2001-2004).*

Como se muestra el promedio de incremento en los últimos cuatro años ha sido de 2.74 % aproximadamente.

De acuerdo a un consenso entre los diseñadores del sistema y de acuerdo a las estadísticas de ingreso de visitantes a los Parques Recreativos, se ha proyectado un crecimiento adicional del 2.5% al esperado únicamente con el pronóstico para los próximos 4 años, ya que este tiene una tendencia creciente. Este incremento hace referencia a la diferencia entre el número de visitantes que se espera lleguen en los próximos 4 años si la Institución sigue funcionando de la misma manera, y el número de visitantes que se esperan que lleguen en el mismo periodo de tiempo pero una vez haya sido implementado el Sistema de Gestión. El porcentaje de incremento se estimo considerando los siguientes criterios:

CRITERIO	ASPECTOS CONSIDERADOS
Incremento Anual Esperado	Se refiere al aumento en el número de visitantes a los parques en los últimos cuatro años, (Ver Anexo 5, Estadísticas de ingreso de Visitantes a los Parques Recreativos 2001-2004), el cual se ha tomado de punto de partida para estimar el incremento adicional para los años venideros. Es decir se espera que haya crecimiento en el número de visitantes aunque no se implemente el Sistema.
Aplicación del Sistema de Gestión.	Esto se refiere al grado de aplicación que el ISTU hará del Sistema de Gestión, es decir se espera mejores resultados en la medida que se aplique a cabalidad el Sistema Diseñado. Y por el compromiso que la Institución ha tenido en el desarrollo de esta investigación, se espera se ponga en práctica lo diseñado. Para obtener los resultados esperados se requiere que el proyecto se implemente como mínimo en un 75% de lo establecido en el Diseño, esto a partir de que no se pongan en practica todos los macroprocesos de cada subsistema, considerando como mayor dificultad la resistencia al cambio que manifiesten los miembros de la Institución.
Situación Económica del País.	Las condiciones económicas del país inciden directamente en las economías familiares y esto en las posibilidades que estas inviertan mayores recursos en recreación y esparcimiento. De acuerdo a la estabilidad económica del país se espera que las condiciones se mantengan o mejoren, lo que permitirá que la familia salvadoreña incremente los gastos en concepto de turismo. En los últimos cuatro años la tasa de inflación a variado desde el Enero del año 2002 0.86% hasta alcanzar un máximo en Enero 2005 de 5.73%, por lo tanto se espera que este porcentaje se mantenga en este rango <sup>45</sup> .
Apoyo Gubernamental	Este es el apoyo que el Gobierno Central dará a la Institución para la implementación del Sistema de Gestión; de acuerdo a los esfuerzos que se están haciendo por parte del Ministerio de Turismo para fortalecer al sector, se espera que este apruebe la implementación del Sistema y así mismo otorgue los recursos que son indispensable para su puesta en marcha, ya que en los últimos cuatro años la asignación del presupuesto a la Institución a disminuido en promedio un 20% año con año, por lo que para alcanzar los resultados en un escenario esperado como mínimo se debe mantener constante la asignación de estos fondos sin que se experimente disminuciones <sup>46</sup> .
Niveles de Seguridad	La seguridad publica es uno de los factores mas importantes cuando se desea impulsar el turismo; y de acuerdo a lo manifestado por los jefes de parques se ha aumentado los niveles de acercamiento con la policía, lo cual se traduce en mayor presencia de las autoridades en los parques; dichos esfuerzos llevados en conjunto han mejorado las condiciones de seguridad en los parques, y debido a estos buenos resultados los turistas se ven motivados a repetir y aumentar el numero de vistas <sup>47</sup> .

<sup>45</sup> Fuente: Boletín Estadístico Mensual, Banco Central de Reserva (Marzo 2005).

<sup>46</sup> Fuente: Asignación Presupuestaria a las diferentes Carteras de Estado, Ministerio de Hacienda (2001-2005).

<sup>47</sup> Fuente: Entrevista a Administradores de la Red Nacional de Parques Recreativos.

<p>Apoyo de la Empresa Privada y Entidades Internacionales.</p>	<p>El apoyo que la Institución recibe por parte de estos dos sectores es muy poco, esto se refleja en que la Institución recibe apoyo por parte de la empresa privada únicamente cuando se desarrollan eventos especiales y/o en temporadas vacacionales; con la implementación del Sistema de Gestión la Institución podrá acceder a beneficios que provengan de estas fuentes, esto por medio de acuerdos que permitan alcanzar los objetivos Institucionales y que al mismo tiempo otorguen un beneficio a la empresa u organización cooperante; logrando así vínculos permanentes con estas organizaciones, <sup>48</sup> a través de los cuales estos cooperen en la organización, promoción y ejecución de todos los eventos que se lleve a cabo en el transcurso del año.</p>
---	--

**Cuadro VI.10.** Descripción de criterios para el establecimiento del porcentaje de incremento de visitantes.

Una vez determinado el porcentaje de incremento, se hace necesario proyectar el número de visitantes que se espera que ingresen a los parques; esto partiendo del hecho que la Institución seguirá funcionando como actualmente lo hace; para ello se tomara como datos históricos el total de ingresos de visitantes al Sistema de Parques en los cuatro años anteriores (2001-2004) (Ver Anexo 5); y a través del método de pronóstico *Regresión Lineal Simple* se obtendrá el dato de los visitantes esperados para los próximos 4 años.

El método de la Regresión Lineal Simple se utilizara a partir del hecho que el total de ingresos de cada año entre 2001 y el 2004 guardan una relación lineal entre ellas, esto se comprueba calculando la variable “r” que es el *Coefficiente de Correlación* para lo cual se tienen los siguientes criterios:

Se define el coeficiente de correlación como:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Que sólo toma valores en el intervalo [-1, 1], lo que nos da una idea de hasta qué punto el ajuste lineal es razonable:

- Si r es próximo a -1: el ajuste es aceptablemente bueno, distribuyéndose las observaciones (xi, yi) alrededor de una recta de pendiente negativa.
- Si r es próximo a 0: el ajuste no es aceptable, indicando que no existe relación lineal entre las variables.

<sup>48</sup> Fuente: Entrevista a Gerente de Mercadeo.

- Si  $r$  es próximo a  $+1$ : el ajuste es aceptablemente bueno, distribuyéndose las observaciones  $(x_i, y_i)$  alrededor de una recta de pendiente positiva.

Años	x	y	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
2001	0	1,576,988	0	0	2,486,891,152,144
2002	1	1,620,460	1,620,460	1	2,625,890,611,600
2003	2	1,650,478	3,300,956	4	2,724,077,628,484
2004	3	1,710,258	5,130,774	9	2,924,982,426,564
<b>Sumatoria</b>	<b>6</b>	<b>6,558,184</b>	<b>10,052,190</b>	<b>14</b>	<b>10,761,841,818,792</b>

**Cuadro VI.11.** Determinación de los valores para el cálculo de coeficiente de correlación lineal.

$$r = \frac{(4)(10,052,190) - (6)(6,558,184)}{\sqrt{(4)(14) - (6)^2} * \sqrt{(4)(10,761,841,818,792) - (6,558,184)^2}}$$

$$\mathbf{r = 0.991}$$

De acuerdo al resultado obtenido se concluye que las variables guardan una relación lineal entre ellas y por lo tanto es aceptable pronosticar estas variables a través del método de Regresión Lineal simple.

El método de la Regresión Lineal Simple consiste en encontrar la ecuación de la línea recta que mejor se ajuste a los puntos. Esta línea recta es de la forma  $Y = b_0 + bx$ . El primer término de esta ecuación  $b_0$ , se denomina intersección de  $Y$ , ya que es el valor que toma  $Y$  cuando  $x$  es igual a cero. Al segundo término  $b$ , se le denomina pendiente de la recta, pues representa la cantidad de cambio en  $Y$  al incrementar  $x$  en una unidad. De acuerdo a la definición antes expuesta de "Línea de Regresión" el método que se emplea para encontrar los valores de  $b_0$  y  $b$  se conoce como método de mínimos cuadrados; y estas son las formulas:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b_0 = \frac{\sum y}{n} - \frac{b \sum x}{n}$$

Los cálculos para la determinación de estos valores se presentan a continuación:

Años	x	Visitantes (y)	xy	X <sup>2</sup>
2001	0	1,576,988	0	0
2002	1	1,620,460	1,620,460	1
2003	2	1,650,478	3,300,956	4
2004	3	1,710,258	5,130,774	9
<b>Sumatoria</b>	<b>6</b>	<b>6,558,184</b>	<b>10,052,190</b>	<b>14</b>

**Cuadro VI.12.** Determinación de los valores para la ecuación de la línea Recta.

bo: 1,575,071.80

b: 4,982,80.

Por lo tanto la ecuación lineal que se utilizara para proyectar el número de visitantes será la siguiente:

$$Y = 1, 575,071.80 + 42,982.80 x$$

En la tabla siguiente se presenta la proyección de los visitantes para los próximos 4 años sin que el proyecto se haya puesto en marcha; así como la proyección de visitantes que se espera obtener una vez haya sido implementado el Sistema, el cual estará conformado por el incremento anual esperado de 2.5%. De la misma manera se presenta el equivalente en personas que corresponde a la diferencia entre los visitantes proyectados que se esperan que lleguen trabajando con y sin proyecto. Y por ultimo se hace el cálculo en dinero de lo que representa esta diferencia considerando el precio de ingreso por persona de \$0.80.

Años	x	Proyección de Visitantes sin Proyecto	Porcentaje de Incremento	Proyección de Visitantes con Proyecto	Aumento en el numero de visitantes	Ingreso (\$)
2006	5	1,789,986	2.50%	1,834,735	44,750	35,799.72
2007	6	1,832,969	2.50%	1,878,793	45,824	36,659.37
2008	7	1,875,951	2.50%	1,922,850	46,899	37,519.03
2009	8	1,918,934	2.50%	1,966,908	47,973	38,378.68

**Cuadro VI.13.** Detalle de Proyección de Ingreso de Visitantes los Parques Recreativos (2006-2009).

ANÁLISIS INCREMENTAL				
Variables	Proyección Sin Proyecto	Proyección Con Proyecto	Diferencia	Porcentaje de Incremento
Cantidad de Visitantes	7,417, 840	7,603,286	185,446	2.5 %
Monto en concepto de Ingreso de Visitantes (\$) <sup>49</sup>	\$5,934,272.00	\$6,082,628.80	\$148,356.80	2.5%

**Cuadro VI.14.** Incremento en la Situación Con Proyecto y Sin Proyecto.

<sup>49</sup> Este monto ha sido calculado multiplicando la Proyección de la cantidad total de Visitantes a los Parques Recreativos (periodo 2006-2009) por el precio de ingreso de \$0.80, esto tanto para la situación con proyecto y sin proyecto.

### ✓ Flujo Neto de Efectivo.

n	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4
Años	2006	2007	2008	2009
Ingresos	35,799.72	36,659.37	37,519.03	38,378.68
Egresos	18,826.50	19,579.56	20,362.74	21,177.25
<b>FNE</b>	<b>16,973.22</b>	<b>17,079.81</b>	<b>17,156.29</b>	<b>17,201.43</b>

Cuadro VI.15. Proyección de Flujo Neto de Efectivo (2006-2009).

### 3. VALOR ACTUAL NETO (VAN).

El valor actual neto representa el valor obtenido a partir de la diferencia entre todas las entradas y salidas de efectivo actualizadas al presente a lo largo del período en análisis del proyecto (4 años), a partir de la cual se puede aceptar o rechazar el proyecto, ya que si la VAN es positiva, la rentabilidad de la inversión esta sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo ( $VAN > 0$ ). El proyecto se acepta.

Mientras que si El VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por consiguiente un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable. Por otro lado si el VAN es negativo, la rentabilidad esta por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe rechazarse  $VAN < 0$ .

Del uso del VAN podemos concluir:

- Se interpreta fácilmente su resultado en términos monetarios.
- Supone una revisión anual de todas las ganancias.
- Su valor depende únicamente del valor de la TMAR la cual es determinada por el evaluador.

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(i+I)^1} + \frac{FNE_2}{(i+I)^2} + \frac{FNE_3}{(i+I)^3} + \frac{FNE_4}{(i+I)^4} - INV.INICIAL$$

La tasa  $i$  que se utilizará en el cálculo del VAN será la TRMA calculada anteriormente, la cual es de: 5.97 %.

$$VAN = \frac{16,973.22}{(1+0.0597)^1} + \frac{17,079.81}{(1+0.0597)^2} + \frac{17,156.29}{(1+0.0597)^3} + \frac{17,201.43}{(1+0.0597)^4} - 48,178.70$$

**VAN: \$ 11,105.45**

El valor actual neto que se obtuvo resulta ser (+) \$ 11,105.45 lo que significa que el proyecto debe ser aceptado desde esta perspectiva.

#### 4. TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR).

La TIR es la tasa de descuento que hace que El VAN sea igual a Cero; esta es la tasa que iguala los flujos descontados a la inversión Inicial

Por medio de la TIR se puede conocer el rendimiento interno de la Inversión en la Empresa o proyecto. Para el cálculo de esta se utilizará la siguiente formula:

$$0 = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - INV.INICIAL$$

En donde el criterio de aceptación o rechazo del proyecto es:

TIR ≥ TMAR; entonces el proyecto se acepta.

TIR < TMAR, el proyecto se rechaza.

$$0 = \frac{16,973.22}{(1+i)^1} + \frac{17,079.81}{(1+i)^2} + \frac{17,156.29}{(1+i)^3} + \frac{17,201.43}{(1+i)^4} - 48,178.70$$

**TIR: 16 %**

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto. El rendimiento interno de la inversión es del 16% que es mayor que la tasa mínima aceptable de 5.97%, por lo que desde el punto de vista de la TIR el proyecto es aceptable.

## 5. ANÁLISIS BENEFICIO COSTO.

Esta relación muestra el comportamiento de la inversión respecto a los beneficios obtenidos, y se determina por la fórmula siguiente:

$$B / C = \frac{\sum_{n=0}^4 \frac{\text{Utilidad}_n}{(1+i)^n}}{\sum_{n=0}^4 \frac{\text{Costo}_n}{(1+i)^n}}$$

Donde:

B / C: Relación Beneficio Costo

Utilidad: Diferencia entre los Ingresos y Egresos que genere la puesta en marcha del proyecto.

Costo<sub>n</sub>: Inversión Inicial del Proyecto.

A Continuación se presenta el cálculo del Beneficio/Costo.

### Beneficios.

$$\text{BENEFICIOS} = \frac{16,973.22}{(1+0.0597)^1} + \frac{17,079.81}{(1+0.0597)^2} + \frac{17,156.29}{(1+0.0597)^3} + \frac{17,201.43}{(1+0.0597)^4}$$

Beneficios = **\$59,284.15.**

### Costos.

Inversión Inicial = **\$ 48,178.70**

$$B / C = \frac{59,284.15}{48,178.70}$$

**B/C: 1.23**

La relación beneficio-costo nos indica que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene un beneficio de \$ 0.23. Con esta relación se comprueba una vez más la factibilidad económica del proyecto desde un escenario esperado.

## 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

El análisis de sensibilidad nos permite evaluar el proyecto en diferentes condiciones, dependiendo la variable que se modifique, en nuestro caso la variable a modificar será el porcentaje que se estima crezca el ingreso de personas a los Parques Recreativos y la variación en el Precio de ingreso a estos.

### 6.1 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON LA VARIABLE INGRESO DE VISITANTES.

Este análisis se realizara mediante la variación en la cantidad de visitantes a los Parques Recreativos en dos escenarios siendo estos uno Optimista y otro Pesimista; en el entendido que el análisis que de los apartados anteriores corresponde a un escenario esperado. Al igual que se tomaron en cuenta los criterios que anteriormente se describieron para determinar el 2.5 % de incremento adicional en los ingresos, estos se analizaron para determinar un escenario pesimista y uno optimista; considerando que el 2.5 % representa un escenario esperado. Por lo que se determina lo siguiente:

ESCENARIO	PORCENTAJE DE INCREMENTO ADICIONAL
Esperado	2.5 %
Optimista	4.0 %
Pesimista	1.0%

**Cuadro VI.16.** Porcentaje de incremento de Ingreso de Personas a los Parques Recreativos según escenario.

A continuación se llevara acabo la evaluación económica del proyecto desde el punto de vista Optimista y Pesimista; para lo cual se considerara los mismo parámetros en lo referente a la proyección esperada de visitantes sin proyecto; por lo que la ecuación lineal será la misma; utilizándose así la misma secuencia de pasos y el mismo análisis con el que se obtuvo los cálculos del escenario Esperado.

#### a. ESCENARIO OPTIMISTA.

La evaluación del proyecto desde la perspectiva de un escenario Optimista consiste en que las condiciones esperadas de la operación del Sistema de Gestión sean superadas y se alcance un mayor incremento en la cantidad de visitantes a los Parques Recreativos como resultado de que las condiciones futuras cumplan de mejor manera los criterios analizados para el escenario esperado,

de tal forma que las condiciones resulten favorables, por lo que a continuación se presenta una descripción de los criterios establecidos en base a un escenario optimista:

CRITERIO	ASPECTOS CONSIDERADOS
Incremento Anual Esperado	Se refiere al incremento en el número de visitantes a los parques en los últimos cuatro años (2001-2004), el cual se ha tomado de punto de partida para estimar el incremento adicional para los años venideros. Es decir se espera que haya incremento en el número de visitantes aunque no se implemente el Sistema.
Aplicación del Sistema de Gestión.	Esto se refiere al grado de aplicación que el ISTU hará del Sistema de Gestión, por lo que desde un escenario optimista se espera que se implemente un 90% o más de lo diseñado en este.
Situación Económica del País.	Las condiciones económicas del país inciden directamente en el presupuesto de las familias salvadoreñas y esto en las posibilidades que estas inviertan mayores recursos en recreación y esparcimiento. Debido a que el porcentaje de inflación es un indicador de la economía familiar se espera que este sea menor que el 4.4% actual.
Apoyo Gubernamental	Este es el apoyo que el Gobierno Central dará a la Institución para la implementación del Sistema de Gestión y de acuerdo a los esfuerzos que se están haciendo por parte del Ministerio de Turismo para fortalecer al sector, se espera la asignación presupuestaria aumente.
Niveles de Seguridad	En un escenario optimista se espera que se incrementen los esfuerzos en seguridad pública tanto en las zonas aledañas y carreteras coordinando esfuerzos con la policía rural, municipal, la división de turismo, así como también en las instalaciones de los Parques Recreativos, de tal manera que la población perciba un ambiente de tranquilidad al visitar los centros turísticos del ISTU, dando como resultado que la población se decida a incrementar las visitas, y la población que no frecuenta los Parques por causa de la inseguridad, se espera que tome la decisión de visitarlos.
Apoyo de la Empresa Privada y Entidades Internacionales.	En un escenario Optimista se espera que el Apoyo de la empresa privada sea de una manera permanente, es decir que estos lleguen a adoptar ya sea los Parques o Parte de las instalaciones para darles mantenimiento e invertir en remodelación en estas. Además se espera que la ayuda de las entidades internacionales proporcione a la institución los recursos necesarios para que esta pueda realizar una mejora continua en su administración.

**Cuadro VI.17.** Descripción de criterios para el establecimiento del porcentaje de incremento de visitantes escenario Optimista.

✓ **Proyección en el Ingreso de Visitantes:**

Años	x	Proyección de Visitantes sin Proyecto	Porcentaje de Incremento	Proyección de Visitantes con Proyecto	Aumento en el número de visitantes	Ingreso (\$)
2006	5	1,789,986	4.00%	1,861,585	71,599	57,279.55
2007	6	1,832,969	4.00%	1,906,287	73,319	58,655.00
2008	7	1,875,951	4.00%	1,950,989	75,038	60,030.44
2009	8	1,918,934	4.00%	1,995,692	76,757	61,405.89

**Cuadro VI.18.** Detalle de Proyección de Ingreso de Visitantes los Parques Recreativos Escenario Optimista (2006-2009)

ANÁLISIS INCREMENTAL				
Variables	Proyección Sin Proyecto	Proyección Con Proyecto	Diferencia	Porcentaje de Incremento
Cantidad de Visitantes	7,417, 840	7,714,553	296,713	4.0 %
Monto en concepto de Ingreso de Visitantes (\$)	\$5,934,272.00	\$6,171,642.40	\$237,370.40	4.0%

**Cuadro VI.19.** Incremento en la Situación Con Proyecto y Sin Proyecto para Escenario Optimista.

✓ **Flujo Neto de Efectivo.**

n	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4
Años	2006	2007	2008	2009
Ingresos	57,279.55	58,655.00	60,030.44	61,405.89
Egresos	18,826.50	19,579.56	20,362.74	21,177.25
<b>FNE</b>	<b>38,453.05</b>	<b>39,075.44</b>	<b>39,667.70</b>	<b>40,228.64</b>

**Cuadro VI.20.** Proyección de Flujo Neto de Efectivo Escenario Optimista (2006-2009).

✓ **Valor Actual Neto (VAN)**

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(i+I)^1} + \frac{FNE_2}{(i+I)^2} + \frac{FNE_3}{(i+I)^3} + \frac{FNE_4}{(i+I)^4} - INV.INICIAL$$

La tasa *i* que se utilizará en el cálculo del VAN será la TRMA calculada anteriormente, la cual es de: 5.97 %

$$VAN = \frac{38,453.05}{(1+0.0597)^1} + \frac{39,075.44}{(1+0.0597)^2} + \frac{39,667.70}{(1+0.0597)^3} + \frac{40,228.64}{(1+0.0597)^4} - 48,178.70$$

**VAN: \$ 100,377.33**

El valor actual neto que se obtuvo resulta ser (+) \$ 100,377.33, lo que significa que el proyecto debe ser aceptado desde esta perspectiva optimista.

**Tasa interna de rendimiento (TIR).**

Para el cálculo de la TIR se utilizará la siguiente fórmula:

$$0 = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - INV.INICIAL$$

En donde el criterio de aceptación o rechazo del proyecto es:

TIR ≥ TMAR, entonces el proyecto se acepta.

TIR < TMAR, el proyecto se rechaza.

$$0 = \frac{38,453.05}{(1+i)^1} + \frac{39,075.44}{(1+i)^2} + \frac{39,667.70}{(1+i)^3} + \frac{40,228.64}{(1+i)^4} - 48,178.70$$

**TIR: 72%**

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto en condiciones optimistas. El rendimiento interno de la inversión es del 72% que es mayor que la tasa mínima aceptable de 5.97%, por lo que desde el punto de vista de la TIR el proyecto es aceptable.

**Análisis Beneficio Costo.**

Esta relación muestra el comportamiento de la inversión respecto a los beneficios obtenidos y se determina por la fórmula siguiente:

$$B / C = \frac{\sum_{n=0}^4 \frac{Utilidad_n}{(1+i)^n}}{\sum_{n=0}^4 \frac{Costo_n}{(1+i)^n}}$$

Donde:

B / C: Relación Beneficio Costo

Utilidad: Diferencia entre los Ingresos y Egresos que genere la puesta en marcha del proyecto.

Costo<sub>0</sub>: Inversión Inicial del Proyecto.

A Continuación se presenta el cálculo del Beneficio/Costo.

- **Beneficios.**

$$\text{BENEFICIOS} = \frac{38,453.05}{(1+0.0597)^1} + \frac{39,075.44}{(1+0.0597)^2} + \frac{39,667.70}{(1+0.0597)^3} + \frac{40,228.64}{(1+0.0597)^4}$$

Beneficios = **\$136,318.43**

- **Costos.**

Inversión Inicial = **\$48,178.70.**

$$B / C = \frac{136,318.43}{48,178.70}$$

**B/C: 2.83**

La relación beneficio-costo nos indica que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene un beneficio de \$1.83 por lo que se demuestra que desde un escenario optimista el proyecto es factible económicamente.

### **b. ESCENARIO PESIMISTA.**

Con respecto a un escenario pesimista se evaluará la operación del Sistema de Gestión en condiciones donde los objetivos no se cumplan de acuerdo a lo establecido, lo que en el peor de los casos se reflejaría en que la Institución implemente de una forma deficiente el Sistema y que esto conlleve a que no se alcancen los resultados esperados, lo que se manifestará en una respuesta apática en lo referente al incremento en el número de visitantes. En el siguiente cuadro se describen los criterios desde la perspectiva de un escenario pesimista:

CRITERIO	ASPECTOS CONSIDERADOS
Incremento Anual Esperado	Se refiere al incremento en el número de visitantes a los parques en los últimos cuatro años (2001-2004), el cual se ha tomado de punto de partida para estimar la proyección para los próximos cuatro años.
Aplicación del Sistema de Gestión.	Esto se refiere al grado de aplicación que el ISTU hará del Sistema de Gestión, por lo que desde un escenario pesimista se considera que se implemente en un porcentaje menor del 75%.
Situación Económica del País.	Las condiciones económicas del país inciden directamente en las economías familiares y esto en las posibilidades que estas inviertan mayores recursos en recreación y esparcimiento. En un escenario pesimista se espera que el índice de inflación supere el 5.8%, lo que afectaría el presupuesto de las familias salvadoreñas y por lo tanto se reducirá la inversión en recreación y esparcimiento.
Apoyo Gubernamental	Este es el apoyo que el Gobierno Central dará a la Institución para la implementación del Sistema de Gestión y desde la perspectiva pesimista se espera que el proyecto pueda ser aprobado por el Ministerio de Turismo, pero que no se reciba el presupuesto necesario para la operación del sistema de gestión, ya que se espera que continúe el recorte de presupuesto para la institución.
Niveles de Seguridad	La seguridad es uno de los factores decisivos para la población, por lo que si no se logra brindar las condiciones de seguridad adecuada o incrementa la delincuencia tanto en zonas aledañas a los Parques o dentro de las instalaciones de estos así como se experimento en años anteriores, por lo que espera que el aumento en afluencia de visitantes a los Parques Recreativos sea mínimo.
Apoyo de la Empresa Privada y Entidades Internacionales.	En un escenario pesimista se espera que la relación entre estas organizaciones y el ISTU, mantenga la brecha que hasta ahora se ha creado, es decir que no se lleven a cabo iniciativas para coordinar esfuerzos en la ejecución de proyectos que permitan obtener beneficios para ambas partes.

**Cuadro VI.21.** Descripción de criterios para el establecimiento del porcentaje de incremento de visitantes escenario Pesimista.

#### ☑ Proyección en el Ingreso de Visitantes.

Años	x	Proyección de Visitantes sin Proyecto	Porcentaje de Incremento	Proyección de Visitantes con Proyecto	Aumento en el número de visitantes	Ingreso (\$)
2006	5	1,789,986	1.00%	1,807,886	17,900	14,319.89
2007	6	1,832,969	1.00%	1,851,298	18,330	14,663.75
2008	7	1,875,951	1.00%	1,894,711	18,760	15,007.61
2009	8	1,918,934	1.00%	1,938,124	19,189	15,351.47

**Cuadro VI.22.** Detalle de Proyección de Ingreso de Visitantes los Parques Recreativos Escenario Pesimista (2006-2009).

ANÁLISIS INCREMENTAL				
Variables	Proyección Sin Proyecto	Proyección Con Proyecto	Diferencia	Porcentaje de Incremento
Cantidad de Visitantes	7,417, 840	7,492,019	74,179	1.0 %
Monto en concepto de Ingreso de Visitantes (\$)	\$5,934,272.00	\$5,993,615.20	\$59,343.20	1.0%

**Cuadro VI.23.** Incremento en la Situación Con Proyecto y Sin Proyecto Escenario Pesimista.

☑ **Flujo Neto de Efectivo.**

n	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4
Años	2006	2007	2008	2009
Ingresos	14,319.89	14,663.75	15,007.61	15,351.47
Egresos	18,826.50	19,579.56	20,362.74	21,177.25
<b>FNE</b>	<b>-4,506.61</b>	<b>-4,915.81</b>	<b>-5,355.13</b>	<b>-5,825.78</b>

**Cuadro VI.24.** Proyección de Flujo Neto de Efectivo Escenario Pesimista (2006-2009).

☑ **Valor Actual Neto (VAN).**

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(i+I)^1} + \frac{FNE_2}{(i+I)^2} + \frac{FNE_3}{(i+I)^3} + \frac{FNE_4}{(i+I)^4} - INV.INICIAL$$

La tasa *i* que se utilizará en el cálculo del VAN será la TRMA calculada anteriormente, la cual es de: 5.97 %

$$VAN = \frac{-18,826.50}{(1+0.0827)^1} + \frac{-19,579.56}{(1+0.0827)^2} + \frac{-20,362.74}{(1+0.0827)^3} + \frac{-21,177.25}{(1+0.0827)^4} - 48,178.70$$

**VAN: -\$65,928.84**

El valor actual neto que se obtuvo resulta ser (-) \$65,928.84, lo que significa que el proyecto debe ser rechazado desde la perspectiva Pesimista, por lo que la TIR no será calculada para este escenario ya que se obtendrán pérdidas.

## ☑ **Análisis Beneficio Costo.**

Debido a que los Ingresos generados por el proyecto durante los próximos cuatro años serán menores que los costos, se tendrán un flujo de efectivo negativo, por lo tanto no es posible el calculo del Beneficio / Costo.

## **6.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON LA VARIABLE PRECIO.**

En este se realizara un análisis de la incidencia de la variación del precio de ingreso a los Parques Recreativos a los resultados de la evaluación económica del Proyecto. Este calculo se hará por medio de la proyección de de visitantes a los Parques recreativos (2006-2009) y los resultados del Estudio de Mercado realizado en la Etapa de Diagnostico, ya que en una situación donde se de un incremento del precio de ingreso a los Parques Recreativos por efecto de la elasticidad de la demanda, esta tendera a disminuir lo que se ve reflejado en la encuesta de mercado en donde el 90% de los entrevistados esta de acuerdo con la implementación de nuevos servicios y de mejoras en los Parques, por lo que a continuación se presenta un análisis de variación del precio para distintos escenarios propuestos, los cuales han sido definidos por medio de un aumento en el precio de ingreso que la población estaría dispuesta a pagar por mejoras en los Parques Recreativos<sup>50</sup>.

Los escenarios pesimista, optimista y esperado para el análisis de sensibilidad con la variable precio, han sido tomados de acuerdo a aquellos precios que obtuvieron un mayor porcentaje de aceptación por parte de la población, para a pagar en concepto de ingreso a los Parques Recreativos.

En el siguiente cuadro se establece los porcentajes de la población que estaría dispuesta a visitar los Parques si se le incrementara el precio de acuerdo a los siguientes escenarios:

ESCENARIO	PRECIO DE INGRESO A LOS PARQUES RECREATIVOS (\$)	PORCENTAJE DE LA POBLACION QUE ESTA DE ACUERDO CON INCREMENTO
Esperado	1.25	73 %
Optimista	1.50	62 %
Pesimista	1.00	90 %

**Cuadro VI.25.** *Determinación del precio y porcentaje de visitantes de acuerdo a los escenarios esperado, optimista y pesimista.*

<sup>50</sup> Ver Resultados de Encuesta a Usuarios de los Parques Recreativos, Pregunta No. 21.

a. **ESCENARIO ESPERADO.**

Para el análisis de sensibilidad de acuerdo a la variación del precio de ingreso a los Parques Recreativos desde la perspectiva del escenario esperado, se tiene que el precio determinado por los visitantes es de \$1.25 y el porcentaje de la población que estaría dispuesta a pagar este precio es del 73%, este porcentaje será multiplicado por el 90% de las personas que manifestaron estar de acuerdo con las mejoras en los parques recreativos, por lo que será el 65.7% del total de visitantes proyectados para los próximos 4 años los que formaran la proyección de visitantes esperados con la implementación del Sistema de Gestión en el ISTU. A continuación se presenta el análisis económico para el escenario esperado:

Años	x	Proyección de Visitantes sin Proyecto	Visitantes Esperados	Ingreso con \$0.80	Ingreso con \$1.25	Diferencia
2006	5	1,789,986	1,176,021	\$1,431,988.64	\$1,470,025.84	\$38,037.20
2007	6	1,832,969	1,204,260	\$1,466,374.88	\$1,505,325.46	\$38,950.58
2008	7	1,875,951	1,232,500	\$1,500,761.12	\$1,540,625.09	\$39,863.97
2009	8	1,918,934	1,260,740	\$1,535,147.36	\$1,575,924.71	\$40,777.35

**Cuadro VI.26.** Proyección de ingreso a los Parques Recreativos con incremento en el precio, escenario Esperado (2006-2009).

ANÁLISIS INCREMENTAL			
Total de Proyección de Ingreso por Visitantes (Sin Proyecto)	Total de Proyección de Ingreso por Visitantes (Con Proyecto)	Diferencia	Porcentaje de Incremento
\$ 5,934,272.00	\$ 6,091,901.10	\$157,629.10	2.60 %

**Cuadro VI.27.** Incremento en la Situación Con Proyecto y Sin Proyecto, para la Variación del precio en el Escenario Esperado.

**Flujo Neto de Efectivo.**

n	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4
Años	2006	2007	2008	2009
Ingresos	38,037.20	38,950.58	39,863.97	40,777.35
Egresos	18,826.50	19,579.56	20,362.74	21,177.25
<b>FNE</b>	<b>19,210.70</b>	<b>19,371.02</b>	<b>19,501.22</b>	<b>19,600.10</b>

**Cuadro VI.28.** Proyección de Flujo Neto de Efectivo incrementando el precio de ingreso, para Escenario Esperado (2006-2009).

### ✓ Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(i+I)^1} + \frac{FNE_2}{(i+I)^2} + \frac{FNE_3}{(i+I)^3} + \frac{FNE_4}{(i+I)^4} - INV.INICIAL$$

La tasa  $i$  que se utilizará en el cálculo del VAN será la TRMA calculada anteriormente, la cual es de: 5.97 %

$$VAN = \frac{19,210.70}{(1+0.0597)^1} + \frac{19,371.02}{(1+0.0597)^2} + \frac{19,501.22}{(1+0.0597)^3} + \frac{19,600.10}{(1+0.0597)^4} - 48,178.70$$

**VAN: \$19,129.85**

El valor actual neto que se obtuvo, resulta ser (+) \$19,129.85, lo que significa que el proyecto debe ser aceptado desde la situación de incremento del precio de ingreso a los Parques recreativos para el escenario esperado.

### ✓ Tasa interna de rendimiento. (TIR)

Para el cálculo de la TIR se utilizará la siguiente formula:

$$0 = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - INV.INICIAL$$

En donde el criterio de aceptación o rechazo del proyecto es:

TIR  $\geq$  TMAR; entonces el proyecto se acepta.

TIR < TMAR, el proyecto se rechaza.

$$0 = \frac{19,210.70}{(1+i)^1} + \frac{19,371.02}{(1+i)^2} + \frac{19,501.22}{(1+i)^3} + \frac{19,600.10}{(1+i)^4} - 48,178.70$$

**TIR: 22%**

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto en la condición de incremento del precio en el ingreso a los Parques Recreativos para el escenario esperado. El

rendimiento interno de la inversión es del 22% que es mayor que la tasa mínima aceptable de 5.97%, por lo que desde el punto de vista de la TIR el proyecto es aceptable.

☑ **Análisis Beneficio Costo.**

Esta relación muestra el comportamiento de la inversión respecto a los beneficios obtenidos, se determina por la fórmula siguiente:

$$B / C = \frac{\sum_{n=0}^4 \frac{\text{Utilidad}_n}{(1+i)^n}}{\sum_{n=0}^4 \frac{\text{Costo}_n}{(1+i)^n}}$$

Donde:

B / C: Relación Beneficio Costo.

Utilidad: Diferencia entre los Ingresos y Egresos que genere la puesta en marcha del proyecto.

Costo<sub>n</sub>: Inversión Inicial del Proyecto.

A Continuación se presenta el cálculo del Beneficio/Costo.

• **Beneficios.**

$$\text{BENEFICIOS} = \frac{19,210.70}{(1+0.0597)^1} + \frac{19,371.02}{(1+0.0597)^2} + \frac{19,501.22}{(1+0.0597)^3} + \frac{19,600.10}{(1+0.0597)^4}$$

Beneficios = \$ 67,308.55

☑ **Costos.**

Inversión Inicial = \$ 48,178.70.

$$B / C = \frac{67,308.55}{48,178.70}$$

**B/C: 1.40**

La relación beneficio-costos nos indica que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene un beneficio de \$ 0.40. Con esta última relación se comprueba una vez más la rentabilidad que sugiere el invertir en el Sistema de Gestión.

**b. ESCENARIO OPTIMISTA.**

Para el escenario Optimista se ha establecido, de acuerdo a la encuesta a usuarios de los Parques recreativos, un precio de ingreso de \$1.50, y para este se tendrá que el 62% de las personas están de acuerdo con que se le incremente a este precio o que sea mayor, por lo que para determinar la proyección de la cantidad de visitantes a los parques para los próximos cuatro años, se multiplicara este porcentaje por el 90% del total de entrevistados que dijeron estar de acuerdo con las mejoras en los parques, con lo que se tendrá que el 55.8% de la proyección de visitantes sin proyecto, se convertirá en la Cantidad de ingreso de personas desde el escenario Optimista, esto a partir de lo establecido anteriormente ya que mientras mayor sea el precio de ingreso, menor la cantidad de personas dispuesta a pagarlo. A continuación se presenta el análisis económico:

Años	x	Proyección de Visitantes sin Proyecto	Visitantes Esperados	Ingreso con \$0.80	Ingreso con \$1.50	Diferencia
2006	5	1,789,986	998,812	\$1,431,988.64	\$1,498,218.11	\$66,229.47
2007	6	1,832,969	1,022,796	\$1,466,374.88	\$1,534,194.72	\$67,819.84
2008	7	1,875,951	1,046,781	\$1,500,761.12	\$1,570,171.32	\$69,410.20
2009	8	1,918,934	1,070,765	\$1,535,147.36	\$1,606,147.93	\$71,000.57

**Cuadro VI.29.** Proyección de ingreso a los Parques Recreativos con incremento en el precio, Escenario Optimista (2006-2009).

ANÁLISIS INCREMENTAL			
Total de Proyección de Ingreso por Visitantes (Sin Proyecto)	Total de Proyección de Ingreso por Visitantes (Con Proyecto)	Diferencia	Porcentaje de Incremento
\$ 5,934,272.00	\$ 6,208,732.08	\$274,460.08	4.6 %

**Cuadro VI.30.** Incremento en la Situación Con Proyecto y Sin Proyecto con variación de precio, Escenario Optimista.

### ✓ Flujo Neto de Efectivo.

n	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4
Años	2006	2007	2008	2009
Ingresos	66,229.47	67,819.84	69,410.20	71,000.57
Egresos	18,826.50	19,579.56	20,362.74	21,177.25
<b>FNE</b>	<b>47,402.97</b>	<b>48,240.28</b>	<b>49,047.46</b>	<b>49,823.31</b>

**Cuadro 2.31.** Proyección de Flujo Neto de Efectivo incrementando el precio de ingreso, Escenario Optimista (2006-2009).

### ✓ Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(i+I)^1} + \frac{FNE_2}{(i+I)^2} + \frac{FNE_3}{(i+I)^3} + \frac{FNE_4}{(i+I)^4} - INV.INICIAL$$

La tasa  $i$  que se utilizará en el cálculo del VAN será la TRMA calculada anteriormente, la cual es de: 5.97 %

$$VAN = \frac{47,402.97}{(1+0.0597)^1} + \frac{48,240.28}{(1+0.0597)^2} + \frac{49,047.46}{(1+0.0597)^3} + \frac{49,823.31}{(1+0.0597)^4} - 48,178.70$$

**VAN: \$120,237.35**

El valor actual neto que se obtuvo, resulta ser (+) \$120,237.35, lo que significa que el proyecto debe ser aceptado desde la situación de incremento del precio de ingreso a los Parques recreativos, para el escenario optimista.

### ✓ Tasa interna de rendimiento. (TIR)

Para el cálculo de la TIR se utilizará la siguiente fórmula:

$$0 = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} - INV.INICIAL$$

En donde el criterio de aceptación o rechazo del proyecto es:

$TIR \geq TMAR$ ; entonces el proyecto se acepta.

TIR < TMAR, el proyecto se rechaza.

$$0 = \frac{47,402.97}{(1+i)^1} + \frac{48,240.28}{(1+i)^2} + \frac{49,047.46}{(1+i)^3} + \frac{49,823.31}{(1+i)^4} - 48,178.70$$

**TIR: 92%**

Con el resultado anterior se demuestra la rentabilidad del proyecto en la condición de incremento del precio en el ingreso a los Parques Recreativos para el escenario Optimista. El rendimiento interno de la inversión es del 92% que es mayor que la tasa mínima aceptable de 5.97%, por lo que desde el punto de vista de la TIR el proyecto es aceptable.

#### ✓ **Análisis Beneficio Costo.**

Esta relación muestra el comportamiento de la inversión respecto a los beneficios obtenidos, se determina por la fórmula siguiente:

$$B / C = \frac{\sum_{n=0}^4 \frac{\text{Utilidad}_n}{(1+i)^n}}{\sum_{n=0}^4 \frac{\text{Costo}_n}{(1+i)^n}}$$

Donde:

B/C: Relación Beneficio Costo.

Utilidad: Diferencia entre los Ingresos y Egresos que genere la puesta en marcha del proyecto.

Costo<sub>n</sub>: Inversión Inicial del Proyecto.

A Continuación se presenta el cálculo del Beneficio/Costo.

- **Beneficios.**

$$\text{BENEFICIOS} = \frac{47,402.97}{(1+0.0597)^1} + \frac{48,240.28}{(1+0.0597)^2} + \frac{49,047.46}{(1+0.0597)^3} + \frac{49,823.31}{(1+0.0597)^4}$$

Beneficios = \$ **168,416.05**

- **Costos.**

Inversión Inicial = \$ **48,178.70**.

$$B / C = \frac{168,416.05}{48,178.70}$$

**B/C: 3.50**

La relación beneficio-costos nos indica que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene un beneficio de \$ 2.50 con lo que se comprueba una vez más la rentabilidad que sugiere el invertir en el Sistema de Gestión.

**c. ESCENARIO PESIMISTA.**

Para el análisis de sensibilidad en el escenario pesimista se tiene que el precio aumentara a \$1.00 y es el de mayor aceptación por parte de la población, ya que el 90% de las personas que si quieren mejoras en los Parques recreativos estarían dispuestas a pagar este precio, por lo tanto se estimara como proyección de visitantes esperados con proyecto al 81% del total de la proyección sin proyecto, para el escenario Pesimista. A continuación se realiza la evaluación económica:

Años	x	Proyección de Visitantes sin Proyecto	Visitantes Esperados	Ingreso con \$0.80	Ingreso con \$1.00	Diferencia
2006	5	1,789,986	1,449,888	\$1,431,988.64	\$1,449,888.50	\$17,899.86
2007	6	1,832,969	1,484,705	\$1,466,374.88	\$1,484,704.57	\$18,329.69
2008	7	1,875,951	1,519,521	\$1,500,761.12	\$1,519,520.63	\$18,759.51
2009	8	1,918,934	1,554,337	\$1,535,147.36	\$1,554,336.70	\$19,189.34

**Cuadro VI.32.** Proyección de ingreso a los Parques Recreativos con incremento en el precio, Escenario Pesimista (2006-2009).

ANÁLISIS INCREMENTAL			
Total de Proyección de Ingreso por Visitantes (Sin Proyecto)	Total de Proyección de Ingreso por Visitantes (Con Proyecto)	Diferencia	Porcentaje de Incremento
\$ 5,934,272.00	\$ 6,008,450.40	\$74,178.40	1.2%

**Cuadro VI.33.** Incremento en la Situación Con Proyecto y Sin Proyecto con variación de precio, Escenario Pesimista.

### ✓ Flujo Neto de Efectivo.

n	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4
Años	2006	2007	2008	2009
Ingresos	17,899.86	18,329.69	18,759.51	19,189.34
Egresos	18,826.50	19,579.56	20,362.74	21,177.25
<b>FNE</b>	<b>-926.64</b>	<b>-1,249.87</b>	<b>-1,603.23</b>	<b>-1,987.91</b>

**Cuadro VI.34.** Proyección de Flujo Neto de Efectivo incrementando el precio de ingreso, Escenario Pesimista (2006-2009).

### ✓ Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE_1}{(i+I)^1} + \frac{FNE_2}{(i+I)^2} + \frac{FNE_3}{(i+I)^3} + \frac{FNE_4}{(i+I)^4} - INV.INICIAL$$

La tasa  $i$  que se utilizará en el cálculo del VAN será la TRMA calculada anteriormente, la cual es de: 5.97 %.

$$VAN = \frac{-926.64}{(1+0.0597)^1} + \frac{-1,249.87}{(1+0.0597)^2} + \frac{-1,603.23}{(1+0.0597)^3} + \frac{-1,987.91}{(1+0.0597)^4} - 48,178.70$$

**VAN: - \$53,089.79**

El valor actual neto que se obtuvo, resulta ser (-) \$120,237.35, lo que significa que el proyecto debe ser rechazado desde la situación de incremento del precio de ingreso a los Parques recreativos para el escenario Pesimista, por lo que no se realizara el calculo de la TIR.

### ✓ Análisis Beneficio Costo.

Debido a que en el cuadro 2.34 se establece que los flujos de efectivo son negativos, es decir que los egresos son mayores que los ingresos, no se realizara el cálculo del Beneficio Costo desde un escenario Pesimista para la variación del precio.

## **D. EVALUACIÓN SOCIAL.**

---

El Instituto Salvadoreño de Turismo como Institución pública busca un beneficio social, es decir que los buenos resultados de su Gestión se trasladen a las personas que visitan los parques; con la implementación del sistema de gestión se espera una mejora de las condiciones físicas y administrativas lo que traerá un beneficio directo a los turistas que visitan las instalaciones de la red Nacional de Parques Recreativos, por lo que a continuación se enumeran los beneficios que la implementación del Sistema de gestión proporcionara a la sociedad:

FACTOR EVALUADO	RESULTADOS ESPERADOS
Calidad de Vida de Poblaciones Aledañas a Parques Recreativos	La actividad turística que se vera incrementada en cada uno de los parques recreativos con el aumento del flujo de visitantes, por lo que se beneficiara a las poblaciones aledañas que posean algún tipo de negocio en los cuales las ganancias estén directamente relacionados con el numero de turistas que visiten los parques, favoreciendo con esto la permanencia de la población en las zonas rurales.
Empleos directamente fortalecidos y generados	El desarrollo de inversión de proyectos de mejora en los Parques Recreativos traerá beneficios a los pequeños comerciantes que tienen actividad dentro de las instalaciones de los parques lo que se traducirá en mejora para la economía de cada uno de sus núcleos familiares, esto debido a que se espera la apertura de locales que arrienda el ISTU en cada uno de los parques recreativos, ya que en la actualidad solamente el 60% se encuentran prestando servicio. Con esto se pretende dar en arrendamiento 50 locales más (85% del Total), y si se considera que en cada uno de ellos labora un promedio de 3 personas, se pueden abrir aproximadamente 150 empleos en los parques recreativos. Brindando además opciones de crecimiento y ampliación en los servicios de los arrendatarios actuales.
Incremento de la Inversión Publica en el área de recreación y esparcimiento.	Con el desarrollo del proyecto se obtendrán aproximadamente \$17,000.00 anuales en concepto de utilidad durante los próximos cuatro años, dinero que podrá utilizarse para desarrollar proyectos de inversión en los parques, lo cual beneficiara a las familias salvadoreñas, especialmente a las de bajos recursos económicos, ya que del total de familias que anualmente visitan los Parques Recreativos, el 71.65% de estas tienen un ingreso mensual menor a \$ 285.71 <sup>51</sup> , lo cual no les permite acceder a centros de recreación donde los costos de ingresos superan sus posibilidades económicas y en los cuales se ofrecen mejores servicios e instalaciones modernas para el turista; además con la implementación del Sistema de Gestión se espera una mejora sustancial en los servicios turísticos que se prestan en los parques, con lo cual se beneficiara a todas aquellas familias que buscan lugares de esparcimiento que llenen sus expectativas y que al mismo tiempo este dentro de sus posibilidades el pagar los costos que la actividad implica.
Incremento de la Participación comunitaria en la Actividad Turística en las zonas aledañas a los parques.	Evidentemente, el turismo contribuye en el crecimiento de la producción, el consumo de bienes materiales, así como con el aumento del consumo de bienes inmateriales. Esto hace que el sector servicios, en general, y el turismo en particular sea una actividad cada vez más importante dentro de la economía y la sociedad. Es por ello que con la puesta en marcha de proyectos de mejora en los parques se espera aumente la afluencia de visitantes motivados por el incremento en la atracción turística tanto de estos, así como también del área donde se encuentran ubicados; lo que motivara a las personas a invertir en nuevos negocios dentro de las comunidad aledañas, de tal forma que se dediquen a actividades que complementen e incrementen el atractivo turístico de la zona.
Conservación del Patrimonio Nacional	Los esfuerzos enfocados en mejorar la Gestión que la Institución realiza en el Sistema Nacional de Parques recreativos contribuyen a conservar y mejorar los recursos ambientales y de infraestructura con los que cuenta cada uno de los Parques, lo que permitirá que futuras generaciones tengan acceso a lugares de recreación y esparcimiento, fomentando de esta manera el turismo Nacional.

**Cuadro VI.35** Evaluación Social del Sistema de Gestión para el ISTU.

<sup>51</sup> Fuente: Encuesta a usuarios de Parques Recreativos; Pregunta 5.

**CAPITULO:**



**I**MPLEMENTACION

**D**EL

**P**ROYECTO

## **A. PLANEACION DE LA IMPLEMENTACION.**

---

### **1. OBJETIVOS DE EJECUCIÓN.**

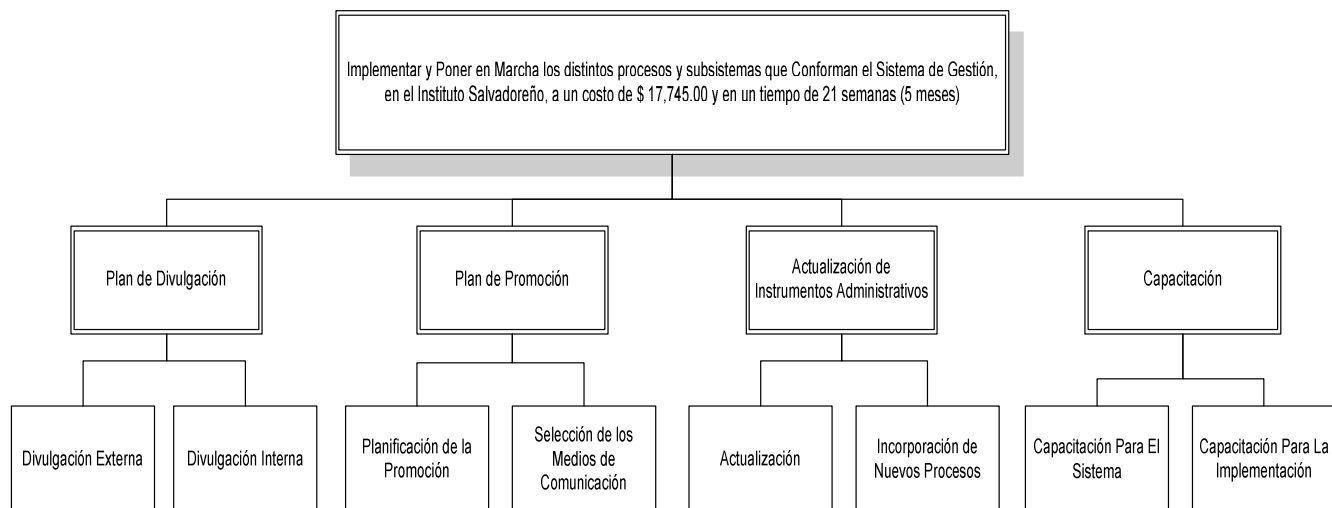
#### **OBJETIVO GENERAL.**

Implementar y poner en marcha los distintos procesos y subsistemas que conforman el Sistema de Gestión, en el Instituto Salvadoreño de Turismo, a un costo de **\$17,745.00** y en un tiempo de 5 meses.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar un Plan de Divulgación tanto para entidades externas al ISTU, como para todo el personal de la Institución, en el cual se informe acerca del funcionamiento del Sistema de Gestión.
- Realizar una campaña de promoción para los parques recreativos, con la cual se haga un relanzamiento de la imagen de los mismos, e informar a la población del giro en la administración de los parques que se logrará con el sistema de gestión.
- Impartir al personal vinculado con el Sistema de Gestión propuesto, la capacitación necesaria para ejecutarlo de manera optima.
- Actualizar los instrumentos Administrativos de acuerdo a la nueva estructura organizativa ejecutora del Sistema de Gestión.

## ☑ DESGLOSE ANALÍTICO.



## 2. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS.

Para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto, es necesario conocer y realizar anticipadamente algunas actividades que permitan la implantación de este. Por esta razón se describen a continuación los objetivos específicos que contribuirán al cumplimiento del objetivo general de la implementación del Sistema de Gestión.

### a. PLAN DE DIVULGACIÓN.

Consiste en dar a conocer el sistema de Gestión propuesto a los funcionarios públicos que puedan brindar apoyo en su funcionamiento, especialmente a los funcionarios del Ministerio de Turismo para buscar en ellos ayuda en cuanto a recursos o asistencia durante la implementación y el funcionamiento del mismo.

Así mismo es necesario dar a conocer el nuevo sistema de gestión a todos los miembros de la organización, de todos los niveles, para que ellos estén en sintonía con la nueva forma de trabajo y puedan prestar su colaboración con los responsables de los procesos cuando estos se la soliciten.

**b. PLAN DE PROMOCIÓN.**

Consiste en desarrollar un plan de promoción para los Parques Recreativos, para darlos a conocer al público y hacer con ello un relanzamiento de su imagen, todo con el objetivo de incrementar la afluencia de visitantes e informar a la población la existencia de una nueva forma de trabajo en los parques.

**c. CAPACITACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN.**

Comprende las acciones necesarias para proporcionar al personal directamente involucrado en el funcionamiento del sistema de gestión las herramientas de conocimiento necesarias para el buen funcionamiento del mismo e indicarles la forma en que deberán realizar las tareas que les corresponden. Esta provendrá de dos fuentes, una externa (Capacitación para el Sistema), que se brindará a los mandos medios encargados de coordinar los esfuerzos para el desarrollo de los procesos, y con una temática general pero que será necesaria para el sistema y que deberá ser proporcionada por agentes externos a la Institución. También será necesario realizar jornadas de capacitación específicas para cada puesto de trabajo (Capacitación para la implantación), que tenga responsabilidades en el funcionamiento del sistema, para indicarles cuales son sus obligaciones y los resultados que se esperan. Estas capacitaciones específicas deberán ser brindadas por los gerentes o los jefes de unidad de la misma Institución.

**d. ACTUALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.**

Aquí se contemplan todas aquellas actividades relacionadas con la revisión de los manuales administrativos y otros documentos de la organización, y la incorporación en ellos de las nuevas responsabilidades establecidas para los ejecutores del Sistema de Gestión, así como su difusión y distribución a los mismos.

### 3. PAQUETES DE TRABAJO.

<b>PLAN DE DIVULGACIÓN</b>	
<b>Externa</b>	<b>Interna</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del Sistema de Gestión a Autoridades del Ministerio de Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un resumen de las generalidades del Sistema de Gestión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar reunión con representantes y autoridades de Carteras del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproducir Material de las Generalidades del Sistema de Gestión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar presentación del sistema de Gestión a representantes de diversas carteras del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y programar reuniones de empleados del ISTU para darles a conocer el Sistema de Gestión.</li> <li>• Realizar reuniones de empleados para dar a conocer al personal de la Institución las Generalidades del Sistema de Gestión.</li> </ul>

**Cuadro VII.1.** Detalle de Actividades para el Paquete de Trabajo Plan de Divulgación.

<b>PLAN DE PROMOCIÓN</b>	
<b>Planificación de la promoción</b>	<b>Selección de los medios de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del plan de promoción para los Parques Recreativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los medios de comunicación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar la empresa publicitaria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución del material publicitario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de visitas publicitarias</li> </ul>

**Cuadro VII.2.** Detalle de Actividades para el Paquete de Trabajo Plan de Promoción.

<b>ACTUALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.</b>	
<b>Actualización</b>	<b>Incorporación de Nuevos Procesos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del Manual de Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y Actualización de Procedimientos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del Manual de Descripción de Puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de Nuevos Procesos al Manual de Procedimientos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Reglamentos Internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación, Reproducción y Distribución de Ejemplares.</li> </ul>

**Cuadro VII.3.** Detalle de Actividades para el Paquete de Trabajo Actualización de Instrumentos Administrativos.

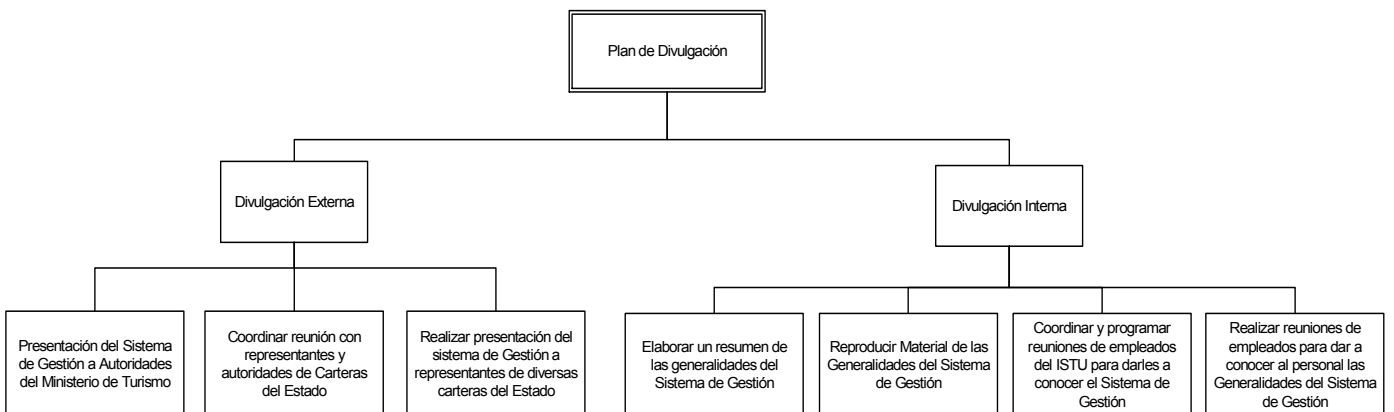
<b>CAPACITACIÓN</b>	
<b>Externa (Capacitación para el Sistema)</b>	<b>Interna (Capacitación para la Implantación)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las personas a quienes se les brindará capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los gerentes de las Unidades a los jefes de sección para analizar e indicar los cambios en la forma de desarrollar el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el Contenido de la Capacitación.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a la empresa consultora que brindará la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los jefes de sección a sus empleados para inducirlos e indicarles los cambios en el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y Planificar la(s) jornada(s) de Capacitación.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la Capacitación.</li> </ul>	

**Cuadro VII.4.** Detalle de Actividades para el Paquete de Trabajo Capacitación.

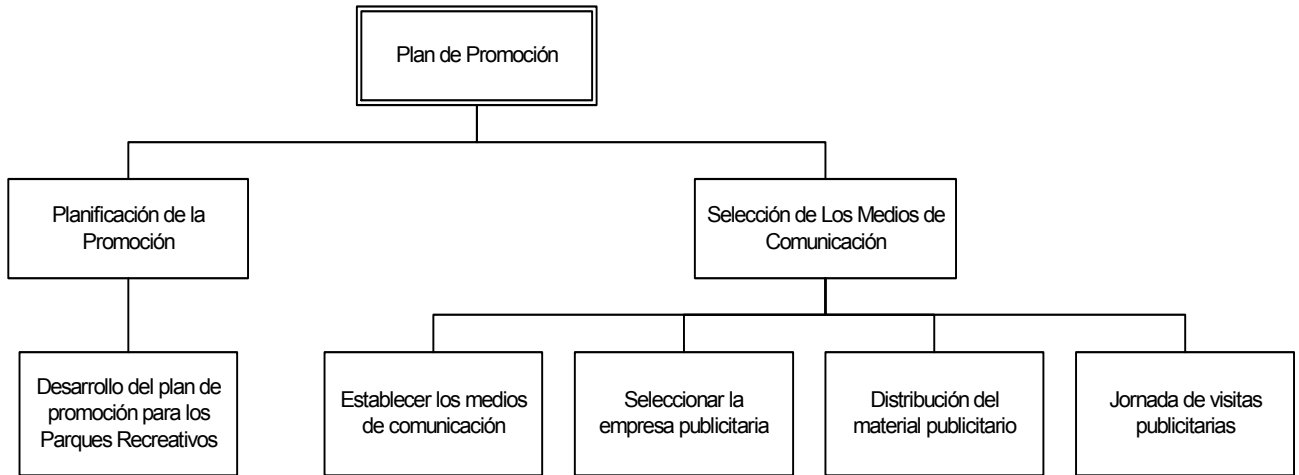
#### 4. DIAGRAMA DE DESCRIPCION DE PAQUETES.

A continuación se presenta el árbol de cada paquete de trabajo para la implementación del Sistema, según escala jerárquica:

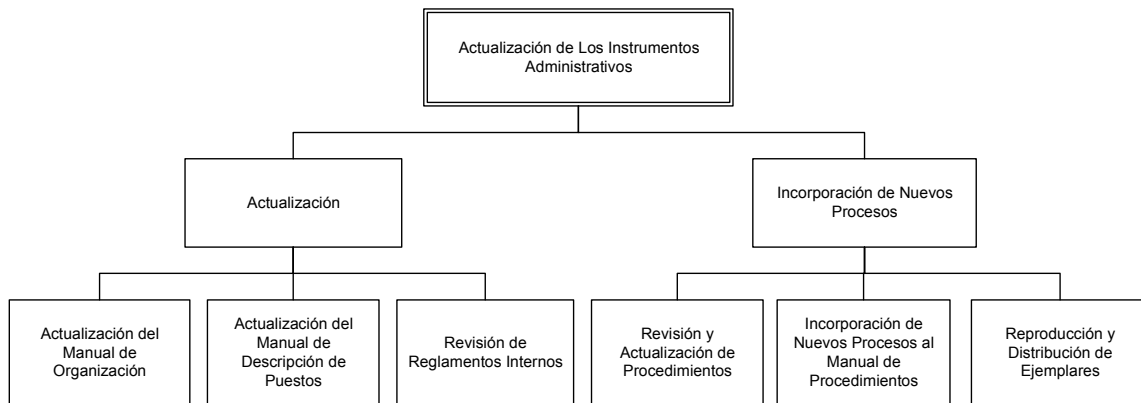
- **Plan de Divulgación.**



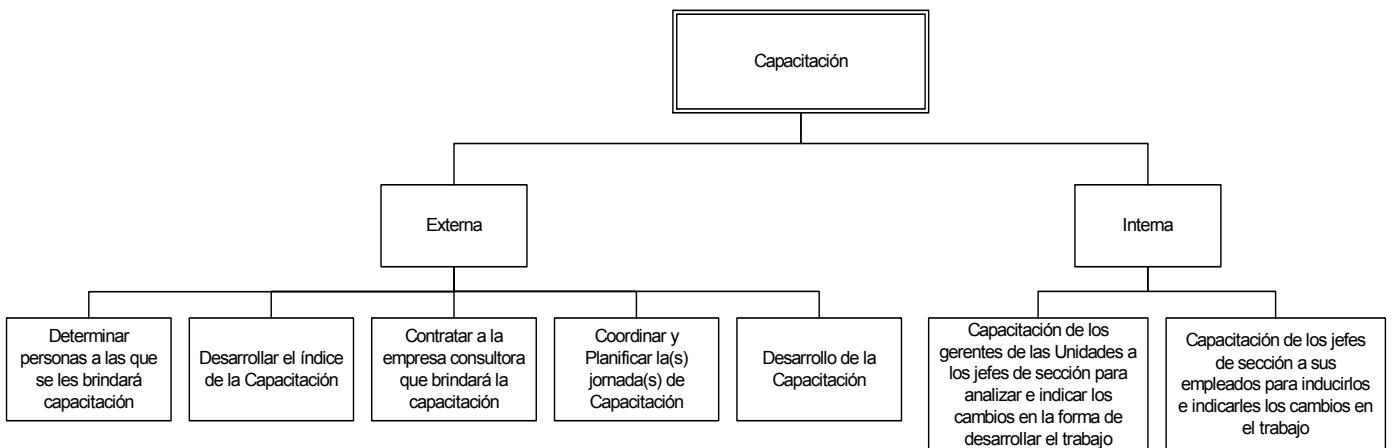
- **Plan de Promoción.**



- **Actualización de los Instrumentos Administrativos**



- **Capacitación**



## 5. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION.

### **PLAN DE DIVULGACIÓN.**

La divulgación del sistema de gestión y sus componentes se desarrollara mediante presentaciones a representantes, del mas alto nivel posible, de diversas carteras del estado o instituciones privadas, que puedan estar interesadas en conocer la forma de trabajo de la institución, las actividades económicas y / o sociales que esta realiza o que debido a su trabajo puedan brindar apoyo en alguno de los aspectos del sistema de gestión. Además se hará partícipe a todo el personal de la institución de la puesta en marcha del sistema de gestión mediante reuniones en donde se les explicará en que consiste y como cambiará la forma de realizar el trabajo en la Institución.

### **PLAN DE PROMOCIÓN.**

La promoción se realizara mediante campañas informativas, a través de los medios de comunicación seleccionados, con la colaboración del personal del Instituto, sobretodo con el personal operativo y además se buscará apoyo con las autoridades del Ministerio de Turismo, Este esfuerzo estará orientado a dejar una invitación a la población en general para que visite los parques recreativos, y darles a conocer como el ISTU se esta esforzando en mejorarlos y prestar un buen servicio a los visitantes, olvidando problemas a los que se puedan haber enfrentado en el pasado.

### **ACTUALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.**

Los Manuales y otros documentos administrativos, deberán actualizarse y ponerse acordes al sistema de gestión que se implementará, es por esta razón que cada gerente de unidad, jefe de sección y dueño de proceso, deberá revisar sus documentos administrativos para poder hacer las modificaciones pertinentes a los instrumentos actuales, estos reajustes se deberán realizar en conjunto por los jefes de sección y los gerentes de unidad, para que posteriormente se lleven a aprobación del Director Gerente.

### **CAPACITACIÓN.**

La capacitación se dividirá en dos etapas: La primera orientada a los encargados de dirigir el funcionamiento del sistema de gestión, a los cuales deberá capacitárseles en Planeación Estratégica, Trabajo en Equipo, Desarrollo Organizacional e Indicadores de Gestión, para lograr de esa forma tener un panorama claro de la manera en que se deberán ejecutar las actividades y procesos del Sistema de Gestión, y puedan transmitir esos requerimientos de trabajo a los ejecutores directos.

También deberá dirigirse un proceso de capacitación para los ejecutores directos de los procesos del Sistema de Gestión, ya que son ellos los que cambiaran sus métodos o formas de trabajo actuales para obtener los resultados deseados. Esta capacitación deberá ser realizada por los jefes inmediatos de los ejecutores y deberá tomarse en cuenta las características educativas de las personas a capacitar.

## 6. PROGRAMACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.

### 6.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

El poner en marcha el Sistema de Gestión diseñado para el ISTU, requiere la realización de una serie de actividades que permitirán la implementación del mismo.

El desglose Analítico representa el objetivo que se busca alcanzar, el cual es la puesta en marcha del Sistema de Gestión. De este se obtienen los paquetes de trabajo, que son las áreas críticas de acción para lograr el resultado esperado, y es de aquí que se derivan las actividades específicas a realizar, en cada una de esas ramas. Es por ello que a continuación se describen las actividades necesarias para implementar el sistema, y dejarlo listo para que inicie su funcionamiento.

NOMBRE DE SUBSISTEMA:	PLAN DE DIVULGACION
-----------------------	---------------------

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Presentación del Sistema de Gestión a Autoridades del Ministerio de Turismo.*

- **DESCRIPCION:** Esta actividad consiste en reunir a las autoridades y asesores del Ministerio de Turismo para hacer una exposición sobre el Sistema de Gestión, para buscar de ellos el apoyo para la implementación del Sistema. Aclarar dudas de ellos y adaptar las ideas que brinden a la implementación y funcionamiento del Sistema de Gestión.
- **RESPONSABLE:** Comité de Gestión.
- **DURACION:** 0.6 Semanas.

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Coordinar reunión con representantes y autoridades de Carteras del Estado.*

- **DESCRIPCION:** Consiste en convocar y organizar una reunión con representantes de diversas carteras del estado e instituciones publicas y privadas, que estén interesadas en el Turismo interno del país, para presentarles el Sistema de Gestión.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación
- **DURACION:** 1 Semana.

- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Realizar presentación del sistema de Gestión a representantes de diversas carteras del Estado.*
  - **DESCRIPCION:** Realizar una presentación de las generalidades y la nueva forma de trabajo que se quiere implementar en el Instituto y tomar las ideas generadas por ellos. Además de formar una red de apoyo al instituto en el funcionamiento y desarrollo del Sistema de Gestión.
  - **RESPONSABLE:** Comité de Gestión.
  - **DURACION:** 0.2 Semanas.
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Elaborar un resumen de las generalidades del Sistema de Gestión.*
  - **DESCRIPCION:** Consiste en realizar un extracto de las generalidades, beneficios y cambios que se esperan obtener con el sistema de gestión, para ser expuestos y entregados a los empleados del Instituto y que ellos estén informados del trabajo que se va a realizar.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación
  - **DURACION:** 0.6 Semanas.
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Reproducir Material de las Generalidades del Sistema de Gestión.*
  - **DESCRIPCION:** Preparar todo el material necesario para poder iniciar las jornadas de reuniones informativas con todos los empleados del Instituto.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación
  - **DURACION:** 1 Semana.
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Coordinar y programar reuniones de empleados del ISTU para darles a conocer el Sistema de Gestión.*
  - **DESCRIPCION:** Enviar convocatorias a través de memorandums u otros medios a los empleados de la Institución, para que por secciones se les vaya presentando el Sistema de Gestión.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación
  - **DURACION:** 0.4 Semanas.
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Realizar reuniones de empleados para dar a conocer al personal de la Institución las Generalidades del Sistema de Gestión.*
  - **DESCRIPCION:** Hacer una presentación a los empleados de la Institución de las generalidades, contenidos y beneficios del Sistema de Gestión, para que ellos tengan un panorama general de este y su funcionamiento, y que vayan tomando conciencia de la importancia que tendrá el trabajo que desempeñarán para beneficio de la institución.
  - **RESPONSABLE:** Comité de Gestión.
  - **DURACION:** 1 Semana.

A continuación se presenta un resumen acerca de los Costos en que se incurrirá en el Subsistema Plan de Divulgación:

PLAN DE DIVULGACIÓN	
Actividades	Costo
Presentación del Sistema de Gestión a Autoridades del Ministerio de Turismo.	\$ 100.00
Coordinar reunión con representantes y autoridades de Carteras del Estado.	\$ 50.00
Realizar presentación del sistema de Gestión a representantes de diversas carteras del Estado.	\$ 800.00
Elaborar un resumen de las generalidades del Sistema de Gestión.	\$ 35.00
Reproducir Material de las Generalidades del Sistema de Gestión.	\$ 60.00
Coordinar y programar reuniones de empleados del ISTU para darles a conocer el Sistema de Gestión.	\$ 15.00
Realizar reuniones de empleados para dar a conocer al personal de la Institución las Generalidades del Sistema de Gestión.	\$ 375.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,435.00</b>

**Cuadro VII.5** Detalle de los Costos por Actividad en el Subsistema Plan de Divulgación.

<b>NOMBRE DE SUBSISTEMA:</b>	<b>PLAN DE PROMOCION</b>
------------------------------	--------------------------

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Desarrollo del plan de promoción para los Parques Recreativos.*

- **DESCRIPCION:** Diseñar una estrategia de marketing y los planes necesarios para implementarla, que permitan hacer un relanzamiento de los parques recreativos y poder así informar a la población sobre la nueva forma de trabajo de la Institución y con ello incrementar la afluencia de visitantes.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación
- **DURACION:** 2 Semanas.

☑ **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: *Establecer los medios de comunicación.***

- **DESCRIPCION:** Realizar una evaluación de los medios de comunicación mas convenientes, para poder enviar el mensaje a la población, de manera que se aprovechen al máximo los recursos que se utilizarán en la promoción, y que fijen la idea transmitida en la población.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación.
- **DURACION:** 0.6 Semanas.

☑ **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: *Seleccionar la empresa publicitaria.***

- **DESCRIPCION:** Efectuar el proceso de contratación de la empresa responsable de llevar a cabo la campaña publicitaria.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación.
- **DURACION:** 4 Semanas.

☑ **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: *Distribución del material publicitario.***

- **DESCRIPCION:** Distribuir el material publicitario en las distintas zonas del país para lograr obtener una cobertura nacional y lograr llegar con el mensaje a la mayor cantidad de población posible.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación
- **DURACION:** 1 Semana.

☑ **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: *Jornada de visitas publicitarias.***

- **DESCRIPCION:** Coordinar y efectuar visitas a distintas zonas de concentración de población, así como dentro de los Parques recreativos para dar a conocer los cambios a la población a que los visite.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Promoción y Comunicación
- **DURACION:** 6 Semanas.

A continuación se presenta un resumen acerca de los Costos en que se incurrirá en cada actividad a realizar como parte del Subsistema Plan de Promoción:

PLAN DE PROMOCIÓN	
Actividades	Costo
Desarrollo del plan de promoción para los Parques Recreativos	\$ 100.00
Establecer los medios de comunicación	\$ 30.00
Seleccionar la empresa publicitaria	\$ 1,000.00
Distribución del material publicitario	\$ 100.00
Jornada de visitas publicitarias	\$ 400.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,630.00</b>

Cuadro VII.6. Detalle de Costos por Actividad del Subsistema Plan de Promoción.

<b>NOMBRE DE SUBSISTEMA:</b>	<b>ACTUALIZACION DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS</b>
------------------------------	--

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Actualización del Manual de Organización.**

- **DESCRIPCION:** Revisar el manual de Organización, e incorporar en el los perfiles del personal las funciones que a realizar, así como efectuar los cambios que sean necesarios a raíz del Sistema de Gestión.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
- **DURACION:** 2 Semanas.

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Actualización del Manual de Descripción de Puestos.**

- **DESCRIPCION:** Revisar las funciones, responsabilidades, requerimientos, documentos etc. que requiere cada uno de los puestos de la organización, e incorporar en ellos los requisitos exigidos para el funcionamiento del Sistema de Gestión.
- **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
- **DURACION:** 2 Semanas.

**NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Revisión de Reglamentos Internos.**

- **DESCRIPCION:** Hacer una revisión de los distintos reglamentos internos de la Institución y modificar los apartados que se vean afectados por los procedimientos o disposiciones del Sistema de Gestión.

- **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 2 Semanas.
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Revisión y Actualización de Procedimientos.*
- **DESCRIPCION:** Revisar cada uno de los procedimientos administrativos que estén relacionados con los distintos procesos del Sistema de Gestión y redefinirlos en base a este.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 2.6 Semanas.
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Incorporación de Nuevos Procesos al Manual de Procedimientos*
- **DESCRIPCION:** Incorporar al manual de Procedimientos de la Institución los nuevos procesos, los cuales han sido diseñados y establecidos en el Sistema de Gestión.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 1 Semana.
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Aprobación, Reproducción y Distribución de Ejemplares.*
- **DESCRIPCION:** A medida se vayan completando las revisiones y actualizaciones de los distintos manuales e instrumentos administrativos, estos tienen que ser enviados al Director Gerente para que este los revise y apruebe, para posteriormente llevar a cabo la reproducción y Distribución de estos a los empleados correspondientes.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 2 Semanas.

A continuación se presenta un resumen acerca de los Costos en que se incurrirá en cada actividad a realizar como parte del Subsistema de Actualización de los Instrumentos Administrativos:

ACTUALIZACION DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	
Actividades	Costo
Actualización del Manual de Organización	\$ 150.00
Actualización del Manual de Descripción de Puestos	\$ 150.00
Revisión de Reglamentos Internos.	\$ 150.00
Revisión y Actualización de Procedimientos.	\$ 200.00
Incorporación de Nuevos Procesos al Manual de Procedimientos	\$ 80.00
Aprobación, Reproducción y Distribución de Ejemplares.	\$ 160.00
<b>Total</b>	<b>\$ 890.00</b>

Cuadro VII.7. Detalle de Costos por Actividad del Subsistema Actualización de Instrumentos Administrativos.

<b>NOMBRE DE SUBSISTEMA:</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
------------------------------	---------------------

- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Determinar personas a las que se les brindará capacitación para el Sistema de Gestión.*
  - **DESCRIPCION:** Antes de iniciar la Etapa de Implantación del Sistema de Gestión, se debe determinar quienes son las personas que tendrán bajo su responsabilidad dirigir los distintos procesos, para prepararlos con los conceptos teóricos y prácticos que necesiten para la adecuada ejecución de este.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 0.4 Semanas.
  
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Desarrollar el Contenido de la Capacitación para el Sistema de Gestión.*
  - **DESCRIPCION:** Examinar cuidadosamente los componentes del Sistema de Gestión y determinar los aspectos teóricos que sean más importantes en el desarrollo del Sistema de Gestión y establecer con ello los contenidos con los que se vaya a capacitar a los interesados, tomando en cuenta también aspectos como la formación académica de estos y la experiencia en su rama. (Ver Anexo 22, Propuesta de Contenido de la Capacitación para el Sistema de Gestión).
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 0.4 Semanas.

- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Contratar a la empresa consultora que brindará la capacitación para el Sistema de Gestión.*

  - **DESCRIPCION:** Efectuar la contratación de la empresa que brindará la capacitación a los dirigentes del Sistema de Gestión de la Institución, a través, de los procedimientos y mecanismos dados por el INSAFORP.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 4 Semanas.
  
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Coordinar y Planificar la(s) jornada(s) de Capacitación para el Sistema de Gestión.*

  - **DESCRIPCION:** Coordinar y planificar con el INSAFORP y la empresa contratada para brindar la capacitación, cuantas jornadas se necesitarán, los materiales requeridos, etc. y programar la realización de esta con las personas que van a recibirla.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 0.6 Semanas.
  
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Desarrollo de la Capacitación para el Sistema de Gestión.*

  - **DESCRIPCION:** Realizar las jornadas de capacitación necesarias para cubrir todos los puntos determinados en el Contenido de la capacitación.
  - **RESPONSABLE:** Encargado de Actualización y Capacitación.
  - **DURACION:** 1 Semana.
  
- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Capacitación de los gerentes de las Unidades a los jefes de sección para la implantación, analizando e indicando los cambios en la forma de desarrollar el trabajo.*

  - **DESCRIPCION:** Cada gerente se reunirá con los jefes de sección y analizará las funciones de su equipo de trabajo en el sistema de gestión y según lo establecido en los instrumentos administrativos actualizados, para coordinar la realización de estas actividades y posteriormente indicar a los empleados respectivos las responsabilidades que tendrá y la forma en que deberá realizar el trabajo.
  - **RESPONSABLE:** Gerentes de Unidad.
  - **DURACION:** 1 Semana.

☑ **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** *Capacitación de los jefes de sección a sus empleados para la implementación, induciendo e indicando los cambios en el trabajo.*

- **DESCRIPCION:** Cada jefe tendrá que reunirse con su equipo de trabajo para indicarles las nuevas responsabilidades de su sección según lo establecido por el gerente respectivo, por los instrumentos administrativos, y el sistema de gestión, mostrando de esta forma los cambios que deberán efectuar en su trabajo o la forma en que deberán presentarlo.

- **RESPONSABLE:** Jefes de Sección.

- **DURACION:** 1 Semana.

A continuación se presenta un resumen acerca de los Costos en que se incurrirá en cada actividad a realizar como parte del Subsistema de Capacitación:

<b>CAPACITACIÓN<sup>75</sup></b>	
<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>
Determinar personas a las que se les brindará capacitación.	\$ 20.00
Desarrollar el Contenido de la Capacitación.	\$ 30.00
Contratar a la empresa consultora que brindará la capacitación	\$ 50.00
Coordinar y Planificar la(s) jornada(s) de Capacitación.	\$ 150.00
Capacitación de los gerentes de las Unidades a los jefes de sección para analizar e indicar los cambios en la forma de desarrollar el trabajo.	\$ 40.00
Capacitación de los jefes de sección a sus empleados para inducirlos e indicarles los cambios en el trabajo.	\$ 75.00
<b>Total</b>	<b>\$365.00</b>

**Cuadro VII.8** *Detalle de Costos por Actividad del Subsistema Capacitación.*

<sup>75</sup> Es de aclarar que los costos de la Actividad correspondiente al desarrollo de la Capacitación para el Sistema, la cual será impartida al Director Gerente y los Gerentes de cada Unidad, no están definidos dentro de este cuadro, ya que fueron considerados como parte del rubro de Capacitación del Personal para el Sistema en la Inversión Inicial del Proyecto, Pág. 303.

## 6.2 DURACIÓN Y SECUENCIA DE ACTIVIDADES.

En el cuadro siguiente se presenta un resumen de las actividades descritas anteriormente, indicando el tiempo estimado para el desarrollo de cada una de ellas durante el proceso de implementación, así como también se especifica la secuencia de las mismas, para proceder posteriormente a la programación de estas.

IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DURACIÓN (SEMANAS)	CONSECUENTE(S)
A	Presentación del Sistema de Gestión a Autoridades del Ministerio de Turismo.	0.6	B
B	Coordinar reunión con representantes y autoridades de Carteras del Estado	1.0	C
C	Realizar presentación del sistema de Gestión a representantes de diversas carteras del Estado	0.2	H
D	Elaborar un resumen de las generalidades del Sistema de Gestión	0.6	E
E	Reproducir Material de las Generalidades del Sistema de Gestión	1.0	F
F	Coordinar y programar reuniones de empleados del ISTU para darles a conocer el Sistema de Gestión.	0.4	G
G	Realizar reuniones de empleados para dar a conocer al personal de la Institución las Generalidades del Sistema de Gestión.	1.0	M
H	Desarrollo del plan de promoción para los Parques Recreativos	2.0	I
I	Establecer los medios de comunicación	0.6	J
J	Seleccionar la empresa publicitaria	4.0	K
K	Distribución del material publicitario	1.0	L
L	Jornada de visitas publicitarias	6.0	-
M	Actualización del Manual de Organización	2.0	N, R
N	Actualización del Manual de Descripción de Puestos	2.0	O, P, R
O	Revisión de Reglamentos Internos.	2.0	R
P	Revisión y Actualización de Procedimientos.	2.6	Q, R
Q	Incorporación de Nuevos Procesos al Manual de Procedimientos	1.0	R
R	Aprobación, Reproducción y Distribución de Ejemplares.	2.0	S, X
S	Determinar personas a las que se les brindará capacitación.	0.4	T
T	Desarrollar el Contenido de la Capacitación.	0.4	U
U	Contratar a la empresa consultora que brindará la capacitación	4.0	V
V	Coordinar y Planificar la(s) jornada(s) de Capacitación.	0.6	W

W	Desarrollo de la Capacitación.	1.0	X
X	Capacitación de los gerentes de las Unidades a los jefes de sección para analizar e indicar los cambios en la forma de desarrollar el trabajo.	1.0	Y
Y	Capacitación de los jefes de sección a sus empleados para inducirlos e indicarles los cambios en el trabajo.	1.0	-

**Cuadro VII.9** Descripción de las Actividades para la Implementación del Sistema de Gestión.

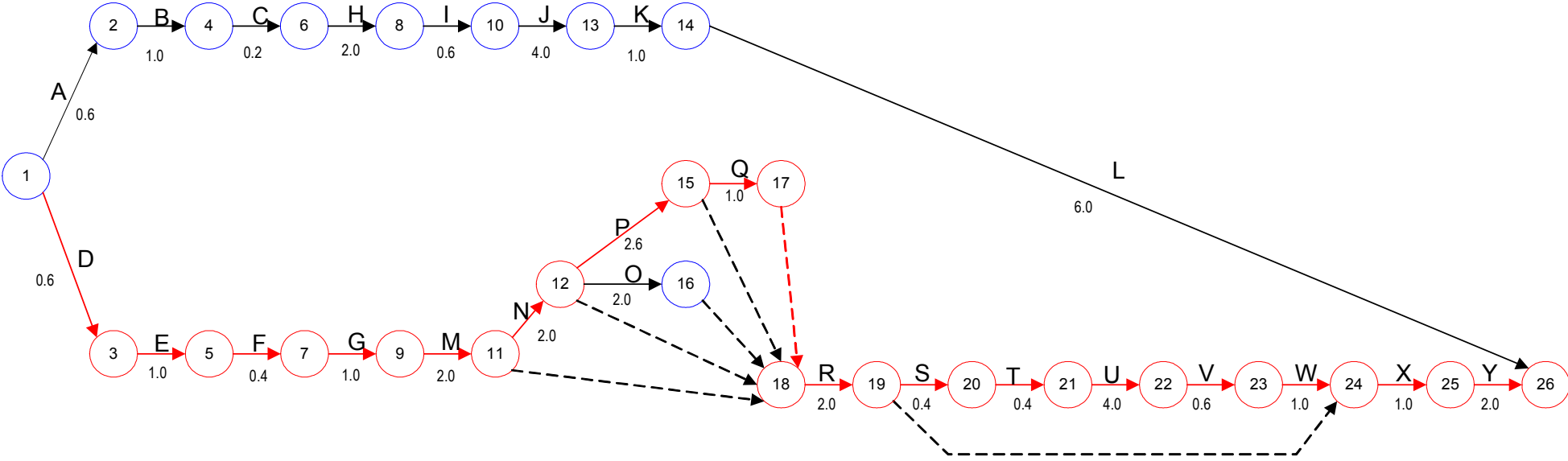
A continuación se presenta la matriz de secuencia de Actividades a realizar para la implantación del Sistema de Gestión para el ISTU, en la cual se representan las actividades predecesoras y subsecuentes de la implantación, lo que permite visualizar en que orden se deberán desarrollar las actividades, para luego pasar a calcular la duración total por medio de la red del Proyecto.

Antes Después	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
A																									
B	X																								
C		X																							
D																									
E				X																					
F					X																				
G						X																			
H			X																						
I								X																	
J									X																
K										X															
L											X														
M							X																		
N													X												
O														X											
P														X											
Q																X									
R													X	X	X	X	X								
S																		X							
T																			X						
U																				X					
V																					X				
W																						X			
X																			X					X	
Y																									X

**RED DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN.**

Por medio de la Red para la Implementación del Sistema de Gestión se establecerá el tiempo total de duración del proyecto, esto debido a que el Diagrama se construye a partir de la duración y secuencia de cada una de las actividades de implementación dando como resultado la duración de la implementación del Sistema.

- Red de la Implementación del Sistema de Gestión.



**DIAGRAMA DE GANTT.**

A continuación se presenta el diagrama de Gantt para la implementación del proyecto, en el cual se puede observar la programación de la secuencia de actividades y la duración total de la implementación del Sistema de Gestión, la cual es de 21 semanas (5 Meses), tomando en consideración, que se laborará semanas con 5 días hábiles y cada uno de ellos con 8 horas laborables.

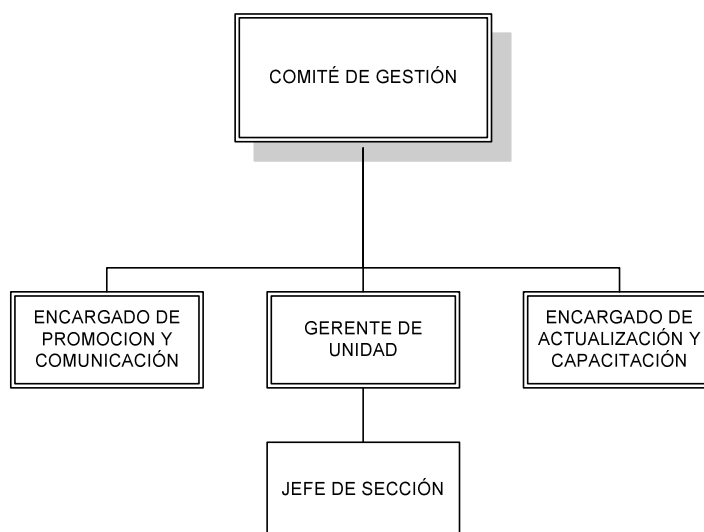


## B. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION.

---

### 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

En la Estructura Organizativa para la implementación se asignan las responsabilidades al personal involucrado en la Administración del Proyecto, lo cual se establece a continuación:



La Estructura Organizativa para la Implementación está compuesta de la siguiente forma:

#### **COMITÉ DE GESTIÓN.**

El Comité de Gestión estará conformado por el Director Gerente y los seis Gerentes de cada una de las Unidades de la Institución, el cual tendrá como función principal la coordinación y aprobación de todas las actividades de la Implementación del sistema de Gestión.

#### **ENCARGADO DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.**

El encargado de Promoción y Comunicación será el Gerente de Mercadeo, quien tendrá como función principal la coordinación del Plan de Divulgación del Sistema tanto externo como interno, y además estará a su cargo la Promoción de la Institución con los nuevos cambios en su Gestión.

**GERENTE DE UNIDAD.**

El Gerente de Cada Unidad de la Institución tendrá como función principal el brindar Capacitación a los Jefes de Sección, de acuerdo a las actividades establecidas en cada uno de los Procesos del Sistema de Gestión, en los cuales participa su respectiva área.

**JEFES DE SECCIÓN.**

Los Jefes de Sección son los encargados a nivel operativo de brindar capacitación y velar por que se cumplan las actividades encomendadas de acuerdo a los nuevos lineamientos del Sistema.

**ENCARGADO DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.**

El encargado de Actualización será el Coordinador de Capacitación, ya que tiene a su cargo el seguimiento de los Instrumentos Administrativos de la Institución (Manual de Organización, Manual de Procedimientos, etc.) y es el encargado de establecer contactos con la empresa que impartirá las Capacitaciones.

**FUNCIONARIOS Y ORGANISMOS CLAVES.**

**MINISTRO DE TURISMO.**

El Instituto Salvadoreño de Turismo por ser una División del Ministerio de Turismo, debe presentar todo cambio significativo en su gestión al Ministro de Turismo, quien es el rector del Sector en el País, y será el encargado de autorizar la implementación del Sistema de Gestión propuesto.

**MINISTERIO DE HACIENDA.**

Esta institución es la encargada de brindar los fondos a la Institución provenientes del Presupuesto General de la Nación, por lo tanto la inversión en la implementación del Sistema de Gestión se presentara al Ministerio de Hacienda para ser aprobado como un proyecto de mejora para el ISTU.

## **2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTACION.**

A continuación se presenta el Manual que contiene la descripción de las funciones específicas de cada unidad que conformará la organización para la implementación del Sistema de Gestión.

**MANUAL DE ORGANIZACION**


**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**IMPLANTACION DE SISTEMA DE**  
**GESTIÓN**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**ELABORADO POR:** Juan Manuel Coto López  
Verónica Michelle Girón  
Víctor Enrique Ramírez Figueroa

**VALIDACIÓN DE LA GERENCIA**

FIRMA: _____  NOMBRE: Ing. Rolando Gutiérrez  CARGO: Director Gerente	FECHA: _____
	

**CONTENIDO**

- I INTRODUCCION
- II OBJETIVO
- III INSTRUCCIONES PARA DIFUSION DEL MANUAL
- IV OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN
- V ORGANIGRAMA
- VI FUNCIONES

## MANUAL DE ORGANIZACION

### I. INTRODUCCION

El presente manual de organización tiene como propósito que sea adoptado por la organización que se creará para la implementación del Sistema de Gestión para el Instituto Salvadoreño de Turismo, de tal manera que todos los involucrados en cada una de las actividades descritas de cada Unidad Organizativa tengan una visión clara de los objetivos a alcanzar.

### II. OBJETIVO

- Establecer una guía que permita a los miembros de la Organización temporal encargada de la Divulgación, Promoción, Capacitación y Actualización de Instrumentos Administrativos para la puesta en marcha del Sistema de Gestión para el ISTU, y a los usuarios de la información administrativa un conocimiento oportuno en materia de organización para que sirva como control de las distintas actividades a realizar y los resultados a obtener.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Dar a Conocer a los miembros involucrados en la Implantación del Sistema la estructura Organizativa temporal.
- Establecer las funciones referentes a cada unidad.

## MANUAL DE ORGANIZACION

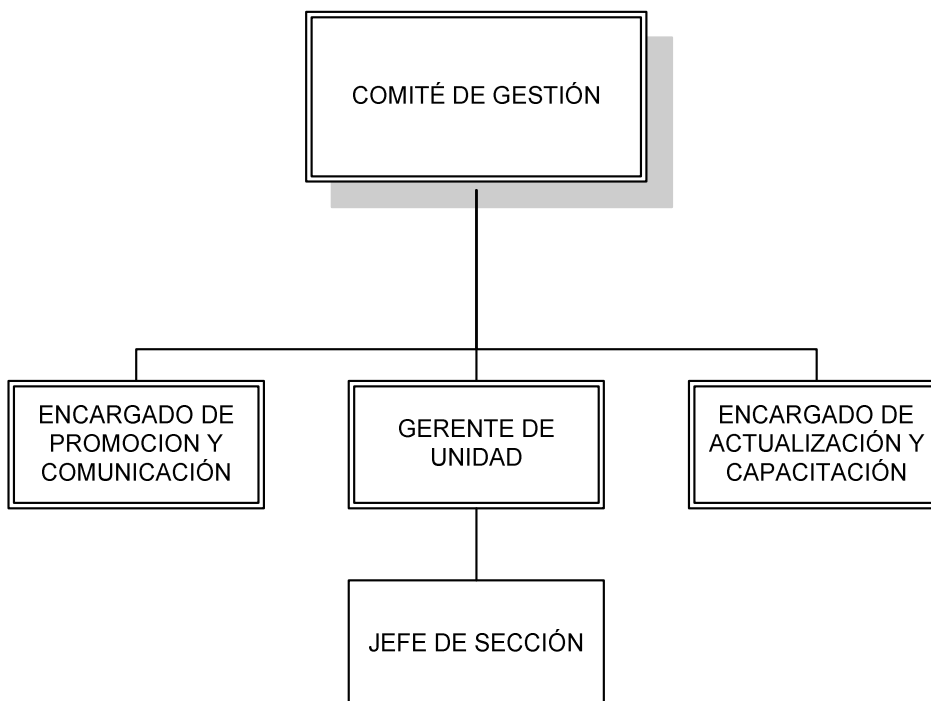
### III. INSTRUCCIONES PARA LA DIFUSIÓN DEL MANUAL.

Para asegurar la adecuada difusión de este manual, y que sea conocido y adoptado por todos los miembros de la Organización temporal, se deberá entregar ejemplares del mismo al encargado de cada una de las unidades que conformarán la organización para la Implementación y estos a su vez deberán entregar resúmenes y hacer una explicación de manera expositiva a todo el personal que esté bajo su responsabilidad.

### IV. OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Implementar y poner en marcha los distintos procesos y subsistemas que conforman el Sistema de Gestión, en el Instituto Salvadoreño de Turismo, a un costo de \$17,745.00 y en un tiempo de 5 meses.

### V. ORGANIGRAMA



## MANUAL DE ORGANIZACION

### VI. FUNCIONES.

#### COMITÉ DE GESTIÓN

**DEPENDE DE:** \_\_\_\_\_

**UNIDAD SUBORDINADA:** ENCARGADO DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN.  
GERENTE DE UNIDAD  
ENCARGADO DE ACTUALIZACION Y CAPACITACIÓN.

#### 1. OBJETIVO

Planificar, Organizar, Dirigir y controlar todas las actividades necesarias para la implementación del Sistema de Gestión.

#### 2. FUNCIONES.

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de cada actividad de la ejecución de la Implementación del Sistema de Gestión.
- Formular políticas y estrategias para la administración del proyecto.
- Dar seguimiento y evaluar cada objetivo propuesto para la implantación del proyecto.
- Establecer planes de asignación de recursos para cada unidad y controlar el cumplimiento de los mismos.
- Coordinar las funciones de las otras unidades que conforman la Organización para la implantación del Proyecto.
- Toma de decisiones en situaciones críticas que se presenten durante la implementación del proyecto.

## MANUAL DE ORGANIZACION

### GERENTE DE UNIDAD

**DEPENDE DE:** COMITÉ DE GESTIÓN

**UNIDAD SUBORDINADA:** JEFES DE SECCIÓN

#### 1. OBJETIVO

Planificar, Organizar, Dirigir y controlar las actividades relacionadas con la Capacitación de los Jefes de Sección, para la implementación del Sistema de Gestión.

#### 2. FUNCIONES.

- Determinar cuales serán los cambios en la metodología de trabajo de la Unidad para ser acoplado a los requerimientos del Sistema de Gestión.
- Elaborar el Contenido de la Capacitación a impartir a los Jefes de Sección de su Unidad.
- Establecer la Programación de Actividades para brindar la Capacitación a los Jefes de Sección.
- Brindar la Capacitación a los Jefes de Sección, acerca de la orientación y las nuevas funciones que la Unidad debe llevar a cabo para la implementación del Sistema de Gestión.
- Proporcionar la información necesaria con respecto al Sistema de Gestión.
- Coordinar las funciones de los Jefes de Sección en su labor de Capacitadores al personal operativo a su cargo.
- Dar seguimiento y evaluar que se cumplan las actividades de Capacitación para la implementación del Sistema de Gestión.
- Elaborar informes de avance del proyecto al Comité de Gestión.

## MANUAL DE ORGANIZACION

### JEFE DE SECCIÓN

**DEPENDE DE:** GERENTE DE UNIDAD

**UNIDAD SUBORDINADA:** PERSONAL OPERATIVO

#### 1. OBJETIVO

Brindar la Capacitación al Personal Operativo de su Área, en lo relacionado a las nuevas funciones y metodología de trabajo del Sistema de Gestión.

#### 2. FUNCIONES.

- Elaborar el Contenido de la Capacitación a impartir al personal operativo.
- Establecer la Programación de Actividades para brindar la Capacitación.
- Brindar la Capacitación acerca de las nuevas actividades que la Sección deberá cumplir, para la implementación del Sistema de Gestión.
- Proporcionar la información necesaria con respecto al Sistema de Gestión.
- Dar seguimiento y evaluar que se cumplan las actividades de Capacitación para la implementación del Sistema de Gestión.
- Elaborar informes de avance del proyecto al Gerente de Unidad.

**MANUAL DE ORGANIZACION****ENCARGADO DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN**

**DEPENDE DE:** COMITÉ DE GESTIÓN

**UNIDAD SUBORDINADA:** NINGUNO

**1. OBJETIVO**

Planear, Organizar, Dirigir y controlar todas las Actividades relacionadas con la Promoción y Divulgación del Sistema de Gestión, tanto a nivel Interno y a nivel Externo de la Institución.

**2. FUNCIONES.**

- Establecer contactos con el Ministerio de Turismo y otras entidades gubernamentales para dar a conocer los cambios en la Gestión de la Institución.
- Elaborar el documento de los aspectos generales del Sistema de Gestión que todo el personal de la Institución debe conocer.
- Colocar información acerca del Sistema de Gestión en el Periódico Mural de la Institución.
- Programar las actividades a realizar para dar a conocer a toda la Institución el Sistema de Gestión.
- Elaborar un Plan de Promoción para dar a conocer a la población, las mejoras en el Sistema de Gestión de la Institución.
- Determinar en que medios de comunicación se difundirá la información acerca del Sistema de Gestión en el ISTU.
- Elaborar informes de avance del proyecto al Gerente de Unidad.

## MANUAL DE ORGANIZACION

### ENCARGADO DE ACTUALIZACION Y CAPACITACIÓN

**DEPENDE DE:** COMITÉ DE GESTIÓN

**UNIDAD SUBORDINADA:** NINGUNO

#### 1. OBJETIVO

Realizar todas las actividades correspondientes a la actualización de los Instrumentos Administrativos de la Institución.

#### 2. FUNCIONES.

- Establecer contactos con el INSAFORP para que este sea la entidad encargada de brindar la Capacitación necesaria a nivel Gerenciales para la implementación del Sistema de Gestión.
- Programar las Capacitaciones a Realizar para la Implementación del Sistema (Planeacion Estratégica, Desarrollo Organizacional, Trabajo en Equipo e Indicadores de Gestión).
- Enviar un memorando a los participantes de la Capacitación, indicando la información necesaria como horarios, temática, local, etc.
- Coordinar con la empresa consultora el desarrollo de las actividades de Capacitación.
- Coordinar las actividades para la incorporación de nuevas funciones al personal de la Institución.
- Actualizar el Manual de Organización con las nuevas funciones en cada una de las Unidades de la Institución.
- Integrar los nuevos Procesos al Manual de Procedimientos de la Institución.
- Proporcionar a cada Unidad de la Institución una copia de las Actualizaciones realizadas en el Manual de Organización y Procedimientos de la Institución.
- Elaborar informes de avance del proyecto al Gerente de Unidad.

### 3. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.

De acuerdo a la asignación de funciones de los miembros de la Organización para la Implementación del Sistema de Gestión, se construye a continuación la matriz de responsabilidades, la cual permite visualizar de manera efectiva las actividades que corresponden realizar a cada uno de los miembros que forman la estructura organizativa.

La terminología a utilizar esta basada en iniciales, que no son más que las funciones del proceso administrativo, las cuales se presentan a continuación:

**P:** Planear, se refiere a aquellas actividades que tengan que ver con la realización de metas, objetivos y evaluación de resultados.

**O:** Organizar, se refiere a las actividades relacionadas con la disposición de los diferentes tipos de recursos como lo son: tiempo, humano y financiero.

**D:** Dirigir, se refiere a las acciones que llevan a encaminar las actividades a un determinado fin.

**E:** Ejecutar, se refiere a todas aquellas actividades que se relacionen con la realización de las tareas de cada paquete de trabajo.

**C:** Controlar, se refiere a todas las actividades que tengan que ver con la supervisión y evaluación de las tareas planificadas.

A continuación se muestra la matriz de responsabilidades para la ejecución del proyecto, donde se visualiza las actividades que le corresponde ejecutar a cada uno de los integrantes de la estructura organizativa, esto según el proceso administrativo.

ID	ACTIVIDAD	COMITÉ DE GESTIÓN					ENCARGADO DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN					GERENTES DE UNIDAD					JEFES DE SECCIÓN					ENCARGADO DE ACTUALIZACION Y CAPACITACIÓN					
		P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	
<b>PLAN DE DIVULGACION</b>																											
A	Presentación del Sistema de Gestión a Autoridades del Ministerio de Turismo.	X			X			X																			
B	Coordinar reunión con representantes y autoridades de Carteras del Estado						X	X	X	X	X																
C	Realizar presentación del sistema de Gestión a representantes de diversas carteras del Estado				X		X	X																			
D	Elaborar un resumen de las generalidades del Sistema de Gestión			X			X	X		X																	
E	Reproducir Material de las Generalidades del Sistema de Gestión						X	X	X	X	X																
F	Coordinar y programar reuniones de empleados del ISTU para darles a conocer el Sistema de Gestión.					X	X	X	X	X																	
G	Realizar reuniones de empleados para dar a conocer al personal de la Institución las Generalidades del Sistema de Gestión.	X		X	X			X																			

ID	ACTIVIDAD	COMITÉ DE GESTIÓN					ENCARGADO DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN					GERENTES DE UNIDAD					JEFES DE SECCIÓN					ENCARGADO DE ACTUALIZACION Y CAPACITACIÓN				
		P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C
<b>PLAN DE PROMOCION</b>																										
H	Desarrollo del plan de promoción para los Parques Recreativos						X	X	X	X	X															
I	Establecer los medios de comunicación						X	X	X	X	X															
J	Seleccionar la empresa publicitaria					X		X		X																
K	Distribución del material publicitario						X	X	X	X	X															
L	Jornada de visitas publicitarias						X	X	X																	
<b>ACTUALIZACION DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS</b>																										
M	Actualización del Manual de Organización			X																		X	X		X	X
N	Actualización del Manual de Descripción de Puestos			X																		X	X		X	X
O	Revisión de Reglamentos Internos.																					X	X		X	
P	Revisión y Actualización de Procedimientos.																					X	X		X	X
Q	Incorporación de Nuevos Procesos al Manual de Procedimientos			X																		X	X		X	X
R	Aprobación, Reproducción y Distribución de Ejemplares.					X																X	X	X	X	

ID	ACTIVIDAD	COMITÉ DE GESTIÓN					ENCARGADO DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN					GERENTES DE UNIDAD					JEFES DE SECCIÓN					ENCARGADO DE ACTUALIZACION Y CAPACITACIÓN									
		P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C	P	O	D	E	C					
<b>CAPACITACIÓN</b>																															
S	Determinar personas a las que se les brindará capacitación.			X																							X	X		X	X
T	Desarrollar el Contenido de la Capacitación.																										X	X	X	X	X
U	Contratar a la empresa consultora que brindará la capacitación																										X	X	X	X	X
V	Coordinar y Planificar la(s) jornada(s) de Capacitación																										X	X	X	X	X
W	Desarrollo de la Capacitación.					X																					X	X			
X	Capacitación de los gerentes de las Unidades a los jefes de sección para analizar e indicar los cambios en la forma de desarrollar el trabajo					X						X	X	X	X																
Y	Capacitación de los jefes de sección a sus empleados para inducirlos e indicarles los cambios en el trabajo.															X	X	X	X	X											

## **C. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA IMPLEMENTACION.**

---

### **1. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.**

#### ***POLÍTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.***

- Los encargados de las unidades tienen la responsabilidad de revisar y validar los informes enviados a al Comité de Gestión.
- El Comité de Gestión y cada uno de los encargados de las unidades, tiene la responsabilidad de difundir los documentos en los que se llevarán los registros de cada una de las actividades a realizar y calcular y revisar los indicadores respectivos.

#### ***IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.***

Su importancia radica en la necesidad de disponer de información de manera oportuna, ágil y fácil de comprender, lo que se logrará mediante la documentación e intercambio de información entre los subsistemas establecidos para la implementación de Sistema de Gestión.

Para que el sistema resulte adecuado deberá adaptarse a la estructura organizativa definida y a la ubicación de las fuentes y destinos en el flujo de la información. Lo anterior permite identificar los usuarios de la información de acuerdo a las áreas de trabajo para que se integren al proceso decisorio y al mismo tiempo permitan detectar los puntos críticos de control para fortalecer la toma de decisiones de la gerencia.

### **2. CONTENIDO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.**

Dentro del sistema de información para la implementación del proyecto, serán utilizados una serie de formularios que permitirán evaluar el grado de avance de cada una de las actividades y los recursos consumidos hasta la fecha que se este analizando.

Estos formularios serán completados por los encargados de cada Unidad Organizativa de la implementación, y se entregaran al Comité de Gestión para comunicarles los avances reales de las actividades comparándolos con los avances planificados, así como también, informar de todo aquello que tenga influencia sobre la ejecución del proyecto. Los informes, luego de ser revisados, serán clasificados y almacenados por el Comité de Gestión de acuerdo al subsistema al que pertenecen.

**FORMULARIO DE CONTROL DE ACTIVIDADES.**

Será llenado por el responsable luego de terminada una actividad dentro del plan de implementación, y se utilizará para llevar el seguimiento de cada una de las actividades.

		<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO</b> <b>FORMULARIO DE CONTROL DE ACTIVIDADES</b> <b>IMPLEMENTACIONE SISTEMA DE</b> <b>GESTIÓN ISTU.</b>	
<b>Elaborado por:</b>			
<b>Fecha de Elaboración:</b>			
<b>Periodo de Informe:</b>	<b>Fecha</b> _____ <b>de</b> _____ <b>Inicio:</b> ____/____/____		<b>Fecha de Fin:</b> ____/____/____
<b>Responsable de las Actividades:</b>			
No. en Gantt	Nombre de la Actividad	Porcentaje Esperado	Porcentaje de Avance
<b>Observaciones:</b>			
<b>Revisado por:</b>		<b>Fecha de Revisión:</b>	____/____/____

**FORMULARIO DE CONTROL DE SUBSISTEMAS.**

Será llenado por el encargado de Cada Subsistema cada vez que se reciba un formulario de control de actividades, y se utilizará para llevar el seguimiento de cada uno de los subsistemas dentro del plan de implantación.

 <b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO</b> <b>FORMULARIO DE CONTROL DE ACTIVIDADES</b> <b>IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE GESTIÓN ISTU.</b>						
<b>Elaborado por:</b>						
<b>Fecha de Elaboración:</b>						
<b>Periodo de</b>		<b>Fecha de Inicio:</b> ___/___/___		<b>Fecha de Fin:</b> ___/___/___		
<b>Informe:</b>						
<b>Nombre del Subsistema:</b>						
<b>Responsable del Subsistema:</b>						
No. en Gantt	Nombre de la Actividad	Realizada	Fecha	Costo	Pendiente	Observación

<b>Grado de Avance:</b>	<b>Actividades Realizadas:</b>	<b>Cantidad:</b>		<b>Porcentaje:</b>		
	<b>Actividades Esperadas:</b>	<b>Cantidad:</b>		<b>Porcentaje:</b>		
	<b>Actividades Pendientes:</b>	<b>Cantidad:</b>		<b>Porcentaje:</b>		
<b>Observaciones:</b>						
<b>Revisado por:</b>			<b>Fecha de Revisión:</b>	____/____/____		

**NIVEL DE DESVÍO DEL PLAN.**

En este reporte se detalla las actividades que fueron realizadas sin una programación previa y que son necesarias para la ejecución del proyecto.

Este complementa al formulario de control de actividades, ya que aquí se describe al responsable de la unidad organizativa del plan de implementación, la actividad, los resultados, las desviaciones, los problemas, causas y plan de acción que se seguirá.



- **Análisis de desviaciones.**

Debe hacerse una comparación de la información real con los datos señalados en el plan de implementación, para establecer las desviaciones y tomar las medidas correctivas.

Las desviaciones se anotaran y analizaran con el propósito de ejecutar una acción:

- ✓ Si la desviación no es significativa, se continuara con lo programado.
- ✓ Si la desviación cae dentro de los límites planeados, puede corregirse sin modificar el plan.
- ✓ Si la desviación no se puede corregir se deberá someter a juicio supervisor y de encontrar solución deberá informar la problemática al Comité de Gestión.

 <b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO</b> ANALISIS DE DESVIACION ACTIVIDADES IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE GESTIÓN ISTU.		
<b>ACTIVIDAD:</b>		<b>ÁREA:</b>
<b>SINTOMA:</b>	<b>CAUSA:</b>	<b>EFEECTO:</b>

**RECOMENDACIONES:**

**RESPONSABLE:**

**CARGO:**

**FECHA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



**Simbología para definir el Estado de cada Actividad:**

- T.:** Actividad terminada a la fecha del informe
- I.:** Actividad incompleta a la fecha del informe
- NI.:** Actividad no iniciada a la fecha del informe

**CONTROL DE RECURSO HUMANO.**

El reporte de control de recurso humano facilita evaluar el desempeño del personal en la ejecución de las diferentes actividades.

 <b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO</b> <b>CONTROL DE RECURSO HUMANO</b> <b>IMPLEMENTACIONE DE SISTEMA DE GESTIÓN ISTU.</b>							
<b>Subsistema:</b>							
<b>Comprende semana desde:</b>				<b>Hasta:</b>			
<b>Fecha De Generación:</b>							
<b>Responsable:</b>							
Nombre del empleado	Actividad	Tiempo informado			Tiempo Acumulado		
		Tiempo Programado	Tiempo Realizado	% variación	Tiempo Programado	Tiempo Realizado	% variación



Para efecto de llevar un control de la implementación del proyecto se han considerado los siguientes indicadores que permitirán realizar diversas comparaciones entre lo programado y lo ejecutado en diversos periodos de tiempo, esto durante el desarrollo de la administración del proyecto.

### ✦ **ÍNDICES DE EVALUACIÓN.**

A continuación se construirán una serie de índices que permitan medir el desarrollo de la implementación del proyecto.

<b>PORCENTAJE DE EJECUCION DEL TIEMPO</b>		
<b>Tipo:</b> EFICIENCIA		
<b>Propósito:</b> Muestra las variaciones de tiempo real ejecutado con respecto al tiempo programado a nivel general.		
<b>PET = TR / TP</b>	<b>PET: Porcentaje de Ejecución del Tiempo.</b> Porcentaje de aprovechamiento del tiempo destinado a la Implementación del Proyecto.	
	<b>TR: Tiempo Real.</b> Total de Tiempo utilizado para la realización de Actividades.	
	<b>TP: Tiempo Programado:</b> Total de tiempo Programado para la realización de las Actividades establecidas.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Grado De utilización del tiempo.		
<b>Estándar:</b> $PET \leq 1$	<b>Origen de la Información:</b> Encargado de Unidad Organizacional.	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>

<b>PORCENTAJE DE AVANCE</b>	
<b>Tipo:</b> EFICIENCIA	
<b>Propósito:</b> Determina el avance de las actividades, así como el porcentaje de avance de todo el proyecto.	
<b>PA = AR / AP</b>	<b>PA: Porcentaje de Avance.</b> Porcentaje de cumplimiento con las actividades programadas para la implementación del Sistema de Gestión.
	<b>AR: Avance Real.</b> Total de Actividades realizadas hasta determinado periodo.
	<b>AP: Avance Programado:</b> Total de Actividades programadas a realizar en el periodo de evaluación.
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentaje de avance de las actividades realizadas.	
<b>Estándar:</b> $PA \geq 1$	<b>Origen de la Información:</b> Comité de Gestión.
<b>Frecuencia de Medición:</b>	
Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>	
Quincenal <input checked="" type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>	
<b>CONTROL DEL GASTO</b>	
<b>Tipo:</b> EFICIENCIA	
<b>Propósito:</b> La finalidad de este índice es medir la eficiencia con que se esta utilizando el dinero con relación al presupuesto establecido, para analizar las causas de la desviación y realizar las correcciones.	
<b>CG = CR / P</b>	<b>CG: Control del Gasto.</b> Porcentaje de aprovechamiento de recursos económicos.
	<b>CR: Costo Real.</b> Es la cantidad de dinero invertida en la realización de una determinada actividad.
	<b>P: Presupuesto:</b> Total de recursos económicos planificados para la implantación del Sistema de Gestión.
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentaje de utilización del presupuesto.	
<b>Estándar:</b> $CG \leq 1$	<b>Origen de la Información:</b> Auditoria Interna
<b>Frecuencia de Medición:</b>	
Semanal <input type="checkbox"/> Mensual <input checked="" type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/>	
Quincenal <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>	

<b>CONTROL DEL RECURSO HUMANO</b>		
<b>Tipo:</b> EFICIENCIA		
<b>Propósito:</b> Determinar el porcentaje del tiempo del recurso humano programado que se consume en una actividad determinada.		
<b>CRH = HHR / HHP</b>	<b>CRH: Control del Recurso Humano.</b> Porcentaje de consumo de tiempo en la realización de Actividades ejecutadas.	
	<b>HHR: Horas - Hombre Reales.</b> Total de horas reales utilizadas por el personal para la implementación del Sistema de Gestión.	
	<b>HHP: Horas - Hombre Programadas:</b> Total de horas programadas para ser utilizadas por el personal en la implementación del Sistema de Gestión.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentaje de utilización del recurso humano.		
<b>Estándar:</b> CRH ≤ 1	<b>Origen de la Información:</b> Gerente de Recursos Humanos.	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input checked="" type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>

<b>CUMPLIMIENTO DEL PLAN</b>		
<b>Tipo:</b> EFICACIA		
<b>Propósito:</b> Se utiliza para observar la cantidad de actividades atrasadas respecto a las actividades planeadas en un tiempo establecido, para realizar las correcciones correspondientes.		
<b>CDP = AA / AP</b>	<b>CDP: Cumplimiento del Plan.</b> Porcentaje de retraso en el cumplimiento de las actividades del Plan.	
	<b>AA: Actividades Atrasadas.</b> Total de Actividades realizadas con atraso en la implementación del Proyecto.	
	<b>AP: Actividades Programadas:</b> Total de Actividades programadas para el desarrollo del Plan de Implementación.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentaje de las actividades no realizadas en el tiempo programado.		
<b>Estándar:</b> CDP < 1	<b>Origen de la Información:</b> Encargado de Unidad Organizacional.	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>

<b>NIVEL DE DESVIO DEL PLAN</b>		
<b>Tipo:</b> EFICACIA		
<b>Propósito:</b> Medir la planeación realizada del proyecto.		
<b>NDP = ANPR / APR</b>	<b>NDP: Nivel de Desvío del Plan.</b> Porcentaje de actividades de contingencia realizadas por falta de planificación.	
	<b>ANPR: Actividades No Programadas Realizadas.</b> Cantidad adicional de Actividades realizadas para el cumplimiento del Plan de Implementación.	
	<b>APR: Actividades Programadas Realizadas:</b> Cantidad total de Actividades Programadas a realizar en el desarrollo del Plan de Implementación.	
<b>Resultado de la Medición:</b> Porcentaje de eficacia del Plan de implementación.		
<b>Estándar:</b> $NDP \leq 20\%$	<b>Origen de la Información:</b> Comité de Gestión.	
<b>Frecuencia de Medición:</b>		
Semanal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Quincenal <input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral <input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>

## CONCLUSIONES

- ☑ Aunque en términos generales los visitantes de los Parques Recreativos del ISTU califican de manera positiva los servicios que en estos se prestan, eso no es reflejo de las condiciones de infraestructura, mantenimiento de las instalaciones, o de la variedad en lo que a servicios se refiere; si no que dicha respuesta se ve influenciada con aspectos como nivel de exigencia de los visitantes, relación precio de entrada-servicios ofrecidos, conocimientos acerca de otras ofertas turísticas, entre otras; sin embargo se expresa el deseo por parte de la población de modernizar y diversificar los servicios existentes por lo que la Institución debe enfocar los esfuerzos para cumplir con las expectativas de sus visitantes y así cumplir con la labor social encomendada.
  
- ☑ Una de las principales razones que los Administradores de los Parques del ISTU manifiestan que son la causa de la falta de efectividad en el cumplimiento de los planes o de la ejecución de proyectos de gran alcance, es la falta de personal operativo; sin embargo aunque existen áreas donde la falta de personal es evidente; la organización de los equipos de trabajo, la forma de elaborar los planes, la asignación de recursos financieros y la falta de un efectivo control en la ejecución de las actividades, contribuye en gran manera a que no se alcancen los objetivos trazados; por lo que es posible mejorar la situación actual de la Administración de los parque con el recurso humano con el que se cuenta.
  
- ☑ Una de las principales fortalezas en la forma de trabajo en los Parques Recreativos, es el fomento del trabajo en equipo; sin embargo para que esta política siga dando buenos resultados y que a su vez estos sean mejorados, es necesario que se ponga especial atención en aquellos aspectos que afectan o pueden llegar deteriorar esta forma de trabajo, como lo son desigualdad en las cargas de trabajo, favoritismos hacia algunos sectores del personal, falta de funciones y procedimientos bien definidos así como falta de liderazgo en la ejecución de los planes de trabajo.
  
- ☑ Un aspecto general de las Instituciones Gubernamentales es la asignación de un presupuesto insuficiente en relación a las necesidades que presenta cada dependencia; por lo que el ISTU no se escapa de dicha realidad; lo cual tiene como una de las principales consecuencias; el no poder llevar a cabo proyectos de gran envergadura que de un realce significativo a los Parques Recreativos; por lo tanto por la falta de dichos recursos es indispensable que las autoridades del ISTU distribuyan sus ingresos de una forma eficiente de manera que se enfoquen en la mejora y mantenimiento de las Instalaciones con que se cuenta, es decir; la modernización y diversificación de servicios administrativos de su gestión en los

Parques es de gran importancia y es posible lograrlo por medio de plantear alternativas que estén acorde a los recursos con los que cuenta la Institución; teniendo para ello como fortaleza los recursos humanos, infraestructura y el número de visitantes con los que cuenta el Sistema Nacional de Parques Recreativos.

- En el diseño del Sistema de Gestión se considero como uno de los elementos esenciales, la flexibilidad y adaptabilidad de este frente a posibles cambios estructurales en la organización; previendo de esta manera futuros cambios que puedan llevarse como consecuencia de la creación del Ministerio de Turismo; ya que por la iniciativa del Gobierno Central de impulsar el sector turismo se esperan modificaciones tanto en el área administrativa como operativa en las Instituciones que conforman este Ministerio.
- En el diseño del Sistema de Gestión se tomo como puntos de referencia aquellas áreas en las que se detecto la necesidad de cambios que mejoraran la gestión que desarrolla la Institución; definiéndose así los cuatro subsistemas que conforman el Sistema en General; con lo cual se espera entre otras cosas un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la Institución, mejorar las coordinación y comunicación entre las personas coordinadores y ejecutoras de los planes de trabajo, contar con un personal mas capacitado en sus respectivas áreas de trabajo y presentar opciones de financiamiento para la ejecución de aquellos proyectos que por falta de presupuesto no se llevan a cabo.
- El diseño del Sistema de Gestión esta enfocado en gran parte hacia el área administrativa de la Institución; sin embargo se espera que al superar las deficiencias detectadas en esta área, se contribuya directamente a mejorar la gestión que se lleva a cabo específicamente en cada uno de los Parques Recreativos; de manera que se puedan obtener mejores resultados en la calidad de prestación de servicios a los visitantes.
- Al implementar el Sistema de Gestión para el ISTU, no se debe orientar solamente a la obtención de recursos o ingresos monetarios, sino que además tomar en cuenta los beneficios que se tendrá en el personal que labora en la institución y en los agentes externos a esta, al percibir un cambio en la forma de operar de cada uno de los Procesos del Sistema, ya que todo el Sistema esta ligado directamente a mejorar los métodos de trabajo y proporcionar un mejor servicio a la población usuaria de los Parques Recreativos.

- ☑ La programación realizada para la implementación del Sistema de Gestión en El Instituto Salvadoreño de Turismo, es de 21 Semanas (5 meses), luego de los cuales el sistema puede comenzar a operar. Es necesario comenzar la ejecución de este plan lo más pronto posible, ya que se esta a tiempo para que el sistema entre en funcionamiento justo con el nuevo período fiscal del año 2006, comenzando con la planeación que deberá realizarse en los últimos meses del presente año, logrando generar así los presupuestos, proyectos y planes de trabajo exigidos por el Ministerio de Hacienda u otras entidades para poder asignar y consolidar por su parte el Presupuesto General de la Nación, que según las leyes del país debe presentarse a la Asamblea Legislativa a mas tardar el 30 de septiembre de cada año.
  
- ☑ Por la forma en que ha sido estructurada la secuencia de actividades, muchas de estas pertenecen a la ruta crítica de la programación, por lo que el tiempo de duración de ellas merece especial monitoreo para garantizar la eficiencia y el buen desarrollo de la implementación. Por lo que es necesario un buen análisis de los reportes generados por el sistema de información y de control para tomar las decisiones mas acertadas y evitar que la implementación se alargue más tiempo de lo necesario, y consuma más recursos de los que se han considerado.
  
- ☑ La Organización establecida para la implementación del Sistema de Gestión en el ISTU, es de tipo funcional, ya que será desarrollado por el personal seleccionado que labora actualmente en la institución y solamente se le asignaran funciones, lo que resulta factible debido a que no se contratara mas personal para esta labor.

## RECOMENDACIONES


- ☑ El ISTU debe retomar como uno de los principales puntos en proyectos futuros, la elaboración de un plan de mercadeo que permita cambiar la percepción negativa que la población tiene acerca de los Parques Recreativos, ya que gran parte de la población desconoce la situación en la que se encuentra la infraestructura de estos, los servicios que se prestan, las remodelaciones que estos han sufrido, entre otros aspectos; lo que conlleva a un estancamiento en la afluencia de los visitantes.
- ☑ Es conveniente que la Institución invierta en capacitar a las personas que tienen a su cargo personal dentro de los Parques, con el objetivo de obtener mejores resultados en el manejo de estos; lo que a su vez traerá beneficios en el futuro ya que, es entre estas personas que se selecciona a los Administradores y demás jefes, cuando se está en busca de llenar una plaza vacante dentro de los Parques.
- ☑ Se recomienda a las autoridades de la Institución hacer las gestiones necesarias que permitan obtener financiamiento para proyectos de inversión, de fuentes externas al Presupuesto Gubernamental y a los ingresos que la institución genera, de modo que se pueda recurrir a entidades internacionales, empresas privadas, gobiernos amigos, entre otros, cuando se busque fondos para la ejecución de planes de mejora en los parques.
- ☑ Se vislumbra como una necesidad para la institución la contratación de personas especialistas en la sección de mantenimiento de la gerencia de Parques Recreativos, con conocimientos de carpintería, albanilería, electricidad y fontanería, ya que actualmente existe una cantidad de personas muy reducida que se dedican a esta labor y que deben prestar sus servicios en todos los parques, lo que dificulta dar un mantenimiento adecuado en lo que a estas áreas se refiere.
- ☑ El alcanzar los resultados esperados con la puesta en marcha del Sistema de Gestión se debe de considerar entre otras cosas la actitud de las personas involucradas ante la implementación de este Sistema; de manera de determinar a través de una evaluación la necesidad de cambios en el personal en algunos puestos de trabajo; con el fin de tener en los puestos de trabajo a la persona indicada de acuerdo a los requerimientos este exige.

- ☑ Para mejorar el papel que el ISTU juega como promotor de la recreación de la familia salvadoreña, el Ministerio de Turismo debe coordinar con otras entidades del gobierno (MSPAS, MIGOB, MINED, MOP, Gobiernos Locales; entre otros), Actividades que puedan desarrollar en conjunto de manera que se complemente el trabajo que a cada una de ellas compete; en el entendido que el Turismo implica muchos aspectos del ámbito nacional, como lo son seguridad, educación, infraestructura, etc.
  
- ☑ Se recomienda a la Institución después de haber implementado el Sistema de Gestión, darle continuidad para la mejora de los procesos, de tal manera que se siga creciendo en la modernización en la administración y en la prestación de un servicio eficiente y de calidad.
  
- ☑ Aunque durante la implementación se pretende diseñar un plan de promoción para los parques del Instituto, será necesario que esta promoción se mantenga constante, para recordar a la población las opciones de recreación y esparcimiento que hay en el país, además esto permitirá ir dando a conocer, las mejoras que se vayan realizando en los parques, a medida que dentro del sistema de gestión se identifiquen oportunidades para realizar acciones de mejora y diversificación de los servicios en los mismos.
  
- ☑ Es recomendable hacer participar a todos los trabajadores del Instituto, preguntando su opinión sobre las decisiones adoptadas y sugiriendo ideas sobre los posibles proyectos y caminos a seguir, ya que son ellos los que pueden captar la opinión de los visitantes por su contacto directo con estos, y tienen una óptica distinta de los parques al trabajar dentro de estos. Al escucharlos e incorporar en los planes las opiniones y sugerencias de los trabajadores, estos se sentirán mucho más motivados, mejorando así su actitud al trabajo y estarán más dispuestos a colaborar en todo lo que se les solicite.


# BIBLIOGRAFIA


## LIBROS.


-  Ivancevich, John M. y Otros.  
**“Gestión, Calidad y Competitividad”**  
Primera Edición, España, Editorial McGraw Hill, 1997.
-  Gutierrez Pulido, Humberto.  
**“Calidad Total y Productividad”**  
Primera Edición, Mexico McGraw Hill, 1997
-  Koontz, Harold y Otros.  
**“Administración, Una Perspectiva Global”**  
Decima Edición, México, Editorial McGraw Hill, 1995.
-  Lorino, Philippe  
**“El Control de Gestión Estratégico”**, 1993.
-  James A. Stoner y Otros.  
**“Administración”**  
Editorial Pearson Educación. 6ª Edición, México, 1996.
-  Jorge E. Burbano Ruiz.  
**“PRESUPUESTOS. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”.**  
Editorial Mc Graw Hill  
Colombia, 1994
-  Serna Gómez, Humberto  
**“Índices de Gestión. Como Diseñar Un Sistema Integral de Medición de Gestión”**  
Primera Edición, Colombia, 2001.


 Gabriel Baca Urbina  
**“Evaluación de Proyectos”.**  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1995.




### TESIS.

 Aguirre Cardona, Karla Ivette y Otros.  
**“Estudio de Factibilidad Técnica y Económica del desarrollo del Sector Turismo en El Salvador”**  
Trabajo de Graduación, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” para optar al título de Ingeniero Industrial.  
San Salvador, 1995.





 Ayala Alvarado, María Herminia y Otros.  
**“Diseño de un plan de Mercadeo para los turicentros Administrados por el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), Caso Ilustrativo: Turicentro Costa del Sol”**  
Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.  
San Salvador, 2003.

 Álvarez Pérez, Ana Cecilia y Otros.  
**“Diseño de modelos de gestión para la micro, pequeña y mediana empresa del sector panadero de El Salvador”.**  
Trabajo de Graduación Universidad de El Salvador para optar al título de Ingeniero Industrial.  
San Salvador, 2003.

 Figueroa, José Rogelio y Otros.  
**“Administración de Campañas Publicitarias que impulsen el desarrollo turístico en El Salvador”**  
Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.  
Santa Ana, 1997.

-  Castro Soriano, Isabel Cristina y Otros.  
**“Diseño de Modelos Alternativos de Gestión Empresarial en el Sector Público y Privado”**  
Trabajo de Graduación Universidad de El Salvador para optar al título de Ingeniero Industrial.  
San Salvador, 1992.
-  Landaverde Flores, Teresa de Jesús y Otros.  
**“Alternativas de Financiamiento para el Desarrollo de Programas y/o Proyectos por parte de las ONG’s”.**  
Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.  
San Salvador, 2003.
-  González, Milton Virgilio.  
**“Control de la gestión y la evaluación de resultados en la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango”.**  
Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador para optar al título de Maestro En Administración De Empresas Y Consultoría Empresarial.  
San Salvador, 2002.

#### **FOLLETERIA.**

-  Departamento De Información Interna del Instituto Salvadoreño de Turismo.  
**“Reseña Histórica Del Instituto Salvadoreño De Turismo”**  
San Salvador, 1995.
-  Zelaya, Carlos Ramón.  
**“Diagnostico Del Sistema Nacional de Parques Recreativos”**  
San Salvador, 1992.
-  Instituto Salvadoreño de Turismo, Unidad de Turicentros Y Parques Nacionales, Sección de Estadísticas.  
**“Boletín Estadístico 2000 – 2004”**  
San Salvador, 2004.
-  Acción Consultores, Una División de Alberto Santos y Asociados.


**“Manual de Organización Del Instituto Salvadoreño de Turismo”**

San Salvador, Abril 1998.

 Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)

**“Boletín Estadístico de Turismo”**

San Salvador, 2002

 Moreno, Javier y Otros.

**“Turismo en El Salvador: El reto de la Competitividad”**

INCAE, Agosto, 1998

**INTERNET.**

 [www.istu.gob.sv](http://www.istu.gob.sv)

 [www.asamblealegislativa.gob.sv](http://www.asamblealegislativa.gob.sv)

 [www.elsalvador.com](http://www.elsalvador.com)

 [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

 <http://scobian.okay.com.mx/escritos>.

 **“Guía Para Detección de Necesidades de Capacitación”**. Internet

 [www.mh.gob.sv](http://www.mh.gob.sv)

 [www.gobernacion.gob.sv](http://www.gobernacion.gob.sv)

## GLOSARIO

### A

#### **Actividad.**

Conjunto de actos o labores específicas (operativas) a realizar por un individuo, departamento o unidad. También puede definirse como una o más operaciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento ejecutado por una misma persona o unidad administrativa.

#### **Análisis.**

Es el proceso mediante el cual se definen los problemas existentes en la unidad bajo estudio, con el fin de proponer alternativas de solución.

#### **Análisis de Sensibilidad.**

Simular acontecimientos en la empresa, anticiparse a lo que suceda.

#### **Análisis de sistemas.**

Es el proceso mediante el cual se estudian e interpretan los hechos del sistema actual, con el fin de especificar los requerimientos y especificaciones funcionales del sistema a desarrollar.

### C

#### **Cliente**

Usuarios a los cuales se proporcionara los productos que se obtengan.

#### **Competitividad.**

Es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

#### **Coordinar.**

Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

**Curso.**

Periodo de instrucción destinado a la formación profesional de los trabajadores cuyo objetivo es impartir conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes referentes a su ocupación, para adquirir un nivel de calificación más elevado.

**D****Dato.**

Son hechos o material original de información; es decir son los elementos usados como base de decisión, cálculo o medida en un proceso.

**Desarrollo de Sistemas.**

Es un proceso formado por fases: plan de sistemas de información, análisis, diseño, construcción e implantación de sistemas, comienza cuando la administración o algunos consultores detectan las mejoras de los sistemas desde un punto de vista de soporte a las gestiones técnicas y/o administrativas

**Desarrollo sostenible**

Proceso de cambio en el que la explotación de recursos, el direccionamiento de la inversión, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se hacen en forma consistente con las necesidades del futuro y del presente.

**Diagnostico.**

Es la descripción y análisis crítico de una situación determinada, a fin de señalar los factores causales y detectar las posibles vías de los cambios deseados.

**E****Eficiencia.**

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

**Efectividad.**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

**Estrategia.**

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

**Estructura Orgánica.**

Es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización conforme a criterios de jerarquía.

**Evaluación de Proyectos.**

La Evaluación de Proyectos de Inversión ha sido entendido de muchas maneras en las últimas décadas, siendo en síntesis entendido como una operación intelectual que permite medir el valor del Proyecto, a base de la comparación de los beneficios que genera asociada a la decisión de Inversión de capital y la correspondiente corriente de desembolsos de gastos en el horizonte de planeamiento o vida útil del Proyecto.

**Evaluación económica.**

Denominada también Evaluación del Proyecto puro, tiene como objetivo analizar el rendimiento y Rentabilidad de toda la Inversión independientemente de la fuente de Financiamiento. En este tipo de Evaluación se asume que la Inversión que requiere el Proyecto proviene de fuentes de Financiamiento internas (propias) y no externas, es decir, que los recursos que necesita el Proyecto pertenece a la entidad ejecutora o al inversionista. Examina si el Proyecto por si mismo genera Rentabilidad; las fuentes de Financiamiento no le interesan.

**Factores Críticos de éxito.**

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

**Flujo de efectivo.**

Es una estimación pormenorizada de los ingresos y egresos en efectivo de una empresa (o proyecto a generarse u ocasionarse en un periodo determinado, por las operaciones de los mismos).

**Función.**

Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo social. Con la función se identifican las atribuciones que se confieren a un órgano y consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferida a la entidad o a sus unidades administrativas de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades.

**Gestores.**

Los individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están el área de gestión.

**Gestión Estratégica.**

El conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos.

**Gestión Táctica.**

Obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas, aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la institución.

**Gestión Operativa.**

Involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo.

**Indicador.**

Conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y monitorear.

**Índice.**

Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

**Información.**

Es un conjunto de datos arreglados y ordenados en forma útil, producido como resultado del procesamiento de datos.

**Insumo.**

Son las entradas que necesita un proceso para poder funcionar.

**Inversiones del Proyecto.**

Son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados Factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera Flujo de beneficios. Asimismo es una parte del ingreso disponible que se destina a la compra de bienes y/o servicios con la finalidad de incrementar el patrimonio de la Empresa.

**M****Método.**

Un método de trabajo se identifica como la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

**O****Organización.**

Estructura Administrativa y funcional que puede ser tan pequeña como para contar con una sola persona o tan grande que llegue a contar con mas de un millón de empleados.

**Objetivos.**

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

**Operación.**

Es la división mínima del trabajo. Las operaciones pueden ser físicas o mentales; en conjunto, conforman una actividad y, si son secuéciales, forman un procedimiento.



### **Perspectivas.**

Dimensiones que se seleccionan para monitorear el desempeño organizacional.

### **Política.**

Constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.

### **Proceso.**

Es un conjunto de actividades que reciben un insumo de un proveedor y le agregan valor antes de entregarlo a un cliente. Tanto los proveedores, como los clientes, pueden ser internos o externos a la empresa.

### **Procedimiento.**

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

### **Productividad.**

Relación entre los bienes o servicios producidos, y los factores o insumos empleados para ello. El índice así obtenido representa el grado de aprovechamiento de los recursos y es, por tanto, un indicador de eficiencia al producir un bien o servicio.

### **Programa.**

Es un conjunto de actividades y recursos instruccionales, organizados de un modo secuencial y cuyo propósito es formar recursos humanos en áreas prioritarias.

### **Promoción.**

Es una actividad estimadora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

### **Pronóstico.**

Son una de las herramientas fundamentales para la toma de decisiones dentro de las organizaciones tanto productivas como sin fines de lucro.

**Publicidad.**

Es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual este esta claramente identificado.

**S****Sistema Administrativo**

Es el conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos, interconectados e interactuados entre si, para planear, organizar, ejecutar y controlar la consecución de objetivos económicos, sociales y políticos de toda institución.

**Simplificación del trabajo.**

Es el uso organizado del sentido común para encontrar formas más fáciles y mejores de hacer una tarea. La simplificación del trabajo posibilita la racionalización de las tareas, lo que permite el abatimiento de costos, menor inversión de capital y el mejoramiento de la rentabilidad de nuestros recursos y de los interesados en la empresa.

**Sistema de información.**

Es un conjunto de elementos dispuestos en forma organizada, con base en los cuales se realizan, registran y controlan las operaciones efectuadas por una empresa.

**T****Tasa Interna de Retorno (TIR).**

Conocida también como Tasa de Rentabilidad Financiera (TRF) y representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto. La TIR muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros.

**Turista.**

Visitantes residentes en el extranjero que temporalmente permanecen en el país un mínimo de 24 horas. Las finalidades de su viaje pueden ser: placer, distracción, vacaciones, salud, instrucción, religión, deporte, familia, negocios, oficiales, misiones y reuniones (según OMT).



### **Valor Actual Neto (VAN).**

Conocido también como el valor presente neto y se define como la sumatoria de los Flujos netos de caja anuales actualizados menos la Inversión inicial. Con este indicador de Evaluación se conoce el valor del dinero actual (hoy) que va recibir el Proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado, a fin de comparar este valor con la Inversión inicial.

**Visitante:** Se considera visitante a toda persona que visita un país diferente de aquél en el cual tiene de ordinario su residencia, con fines distintos al de ejercer una ocupación remunerada (según OMT).

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1:** Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Turismo.
- Anexo 2:** Estadísticas de Ingreso de Turistas al País 1990-1992.
- Anexo 3:** Descripción de los Parques Recreativos.
- Anexo 4:** Ley de Creación de la Corporación Salvadoreña de Turismo.
- Anexo 5:** Estadísticas de Ingreso de Turistas a los Parques Recreativos del ISTU 1990 - 2004.
- Anexo 6:** Entrevista a Gerentes del ISTU, Entrevista a Gerente de Parques Recreativos del ISTU, Entrevista a Administradores de Parques Recreativos del ISTU, y Entrevista a Parques Privados.
- Anexo 7:** Encuesta a Usuarios de los Parques Recreativos del ISTU.
- Anexo 8:** Ruta turísticas Las Flores, Ruta Arqueológica, Ruta Paraíso Artesanal, Ruta Artesanal, Ruta de las Cumbres y Ruta de la Paz.
- Anexo 9:** Ruta Turística Sol y Playa.
- Anexo 10:** Resultados de la Encuesta a Usuarios de los Parques Recreativos del ISTU.
- Anexo 11:** Análisis de la Misión y Visión del ISTU.
- Anexo 12:** Formato de Detección Individual de Requerimientos de Capacitación.
- Anexo 13:** Formato "Características de Necesidades de Capacitación del Área".
- Anexo 14:** Formato "Síntesis de Necesidades de Capacitación".
- Anexo 15:** Cuestionario Reacción/Satisfacción.
- Anexo 16:** Evaluación del Aprendizaje de Capacitación.
- Anexo 17:** Cuestionario Transferencia del Aprendizaje.
- Anexo 18:** Cuadro de Evaluación del Impacto de la Capacitación.
- Anexo 19:** Informe de la Situación Actual de los Parques Recreativos del ISTU.
- Anexo 20:** Análisis FODA para proyectos de Mejora en los Parques Recreativos.
- Anexo 21:** Formato de Directorio de Fuentes de Financiamiento.
- Anexo 22:** Propuesta de Contenido de la Capacitación para el Sistema de Gestión.

# **ANEXO 1**

## **LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO**

Materia: Leyes de Turismo

Categoría: Leyes de Turismo

Origen: MINISTERIO DE ECONOMÍA

Estado: VIGENTE

Naturaleza: Decreto Ley

Nº: 469 Fecha: 13/12/61

D. Oficial: 235 Tomo: 193 Publicación DO: 21-12-1961

Reformas: (8) D.L. Nº 710, del 16 de mayo de 1996, publicado en el D.O. Nº 106, Tomo 331, del 10 de junio de 1996.

Comentarios:

Contenido;

LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.

### **DECRETO Nº 469.**

#### **EL DIRECTORIO CÍVICO MILITAR DE EL SALVADOR,**

##### **CONSIDERANDO:**

I.- Que el Estado está obligado a fomentar el desarrollo industrial y cultural del país;

II.- Que uno de los medios de fomento es el turismo, no solamente por sus elevadas manifestaciones del espíritu, sino también por su aspecto económico;

III.- Que es conveniente la creación de un organismo que fomente el turismo, para lo cual es indispensable que cuente con autonomía y personería jurídica, que garantice su estabilidad y eficiencia en su labor;

POR TANTO,

en uso de las facultades legislativas que le confiere el Decreto Nº 1, del veinticinco de enero del año en curso publicado en el Diario Oficial Nº 17, Tomo 190, de la misma fecha,

DECRETA, SANCIONA Y PROMULGA, la siguiente:

LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

## **TITULO I**

### **NORMAS FUNDAMENTALES**

Establecimiento

*Art. 1.-* Se crea el Instituto Salvadoreño de Turismo, como una entidad de utilidad pública, que en el contexto de la presente Ley se denominará simplemente "El Instituto".

Objeto

*Art. 2.-* El Instituto tendrá a su cargo la promoción y estímulo del turismo en todos sus aspectos.

Capacidad Jurídica y Autonomía

Art. 3.-El Instituto tendrá personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios; también tendrá patrimonio propio y gozará de autonomía en la administración de sus bienes, operaciones y servicios, lo mismo que en el desempeño de las funciones y actividades que legalmente le corresponda.

Se relacionará con los órganos públicos a través del Ministerio de Economía. (4)(5).

Domicilio

Art. 4.-El Instituto tendrá su domicilio y oficinas principales en la ciudad capital de la República y podrá establecer oficinas auxiliares, en cualesquiera otros lugares donde lo estime conveniente.

## **TITULO II**

### **DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

Estructura

Art. 5.-El Instituto será regido por una junta Directiva y sus negocios serán administrados por un Director Gerente y personal necesario.

Habrá además comisiones asesoras, integradas por representantes que serán nombrados por acuerdo del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía. (4)(5)

#### **Capítulo I**

##### **JUNTA DIRECTIVA**

Integración

Art. 6.-La Junta Directiva será la autoridad superior del Instituto y estará integrada por cinco Directores, así:

a) Un Director nombrado por el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, que ejercerá el cargo de Presidente de la Junta Directiva; (4)(5)

b) Un Director nombrado por el Poder Ejecutivo en el Ramo del Interior;

c) Un Director nombrado por el Poder Ejecutivo en el Ramo de Relaciones Exteriores;

d) Dos Directores nombrados por el Órgano Ejecutivo, en el Ramo de Economía, de entre los propuestos por las asociaciones o entidades cuyas actividades tengan relación con la industria turística, en junta convocada y presidida por el Ministro de Economía. Cada entidad representada tendrá derecho a un solo voto y en caso de empate o desacuerdo el Ministerio de Economía decidirá entre los candidatos propuestos. En la reunión sólo podrán participar las asociaciones o entidades que se hayan inscrito en el Ministerio de Economía, con el fin de desarrollar la industria turística. (4)(5)

Habrá igual número de Directores Suplentes nombrados en la forma establecida para los Directores Propietarios.

Renovación

Art. 7.-Los Directores Propietarios y Suplentes nombrados en la forma indicada en el Artículo anterior durarán en sus funciones dos años y podrán ser nombrados por nuevos períodos de igual duración. (2)

Requisitos y Cualidades

Art. 8.-Los Miembros de la Junta Directiva, Propietarios y Suplentes, deberán ser salvadoreños, personas de reconocida honorabilidad y poseer conocimientos sobre la industria del turismo.

Inhabilidades

Art. 9.-Son inhábiles para desempeñar el cargo de Miembro de la Junta Directiva:

a) Las personas que entre sí sean cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad o que pertenezcan a una misma sociedad colectiva; y

b) Los que por cualquiera otra razón sean legalmente incapaces para desempeñar el cargo.

## Sesiones

*Art. 10.-*La Junta Directiva deberá reunirse en sesión ordinaria por lo menos dos veces al mes, y extraordinariamente, cada vez que sea convocada por el Director Presidente o por quien haga sus veces o por el Director Gerente, debiendo hacerse siempre la convocatoria por escrito, con especificación, en los casos extraordinarios, del objeto de la sesión.

Para que la Junta Directiva pueda sesionar válidamente será necesario la asistencia mínima de tres de sus miembros.

Para que haya resolución válida de la Junta Directiva se requerirá por lo menos tres votos conformes. En caso de empate en una votación el Presidente o quien haga sus veces, tendrá doble voto.

Los Directores Suplentes cuando no estuvieren sustituyendo a los Propietarios, podrán ser invitados a participar en las sesiones de la Junta Directiva, con voz pero sin voto. El Suplente del Director Presidente tendrá obligación de asistir a todas las sesiones que se celebren.

Los Miembros de la Junta Directiva, recibirán por cada sesión a que asistan la remuneración que fije el presupuesto especial del Instituto.

## Suplencias

*Art. 11.-*En casos de ausencia, excusa o impedimento temporal, los Directores Propietarios serán reemplazados por sus respectivos Suplentes. Si el Director Suplente también faltare, el Presidente de la Junta Directiva podrá llamar a cualquier Suplente para sustituir al Propietario faltante siempre que fuere indispensable para formar quórum.

## Vacancias

*Art. 12.-*En caso de fallecimiento, renuncia, remoción u otro impedimento definitivo de un miembro de la Junta Directiva, se nombrará un nuevo Propietario o Suplente, según el caso, quien terminará el período correspondiente al Director faltante.

Lo mismo sucederá cuando un Director Propietario o Suplente en funciones, faltare reiteradamente a las sesiones, sin motivo justificado, a juicio de la Junta Directiva.

El nombramiento de sustituto se hará en la forma prevista para el Director Propietario o Suplente que, en cualquiera de los casos mencionados, deba ser reemplazado. Si el cargo vacante fuera el de un Director Propietario, actuará entre tanto, el respectivo Suplente.

## Atribuciones de la Junta Directiva

*Art. 13.-*Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Elaborar los planes o programas de trabajo necesarios para fomentar y desarrollar el turismo;
- b) Estudiar, elaborar y presentar al Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, para los efectos consiguientes, los proyectos de reforma a la presente Ley que le sean aconsejadas por la experiencia; (4)(5)
- c) Aprobar los contratos en que se obligue el Instituto;
- d) Dictar las normas e instructivos que regirán el funcionamiento del Instituto de acuerdo con esta Ley las demás normas aplicables;
- e) Estudiar, elaborar y presentar al Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, los proyectos de reglamentos necesarios para el fomento y desarrollo de la industria turística; (4)(5)
- f) Conocer de las resoluciones del Director Gerente y vigilar el cumplimiento de sus funciones;
- g) Publicar, cada seis meses, un balance general de sus operaciones y un cuadro de ingresos y egresos;
- h) Rendir informe anual de las labores del Instituto al Órgano Ejecutivo, en el Ramo de Economía acompañando los estados financieros; este informe se hará conocer a la Asamblea Legislativa en la forma que lo determine el Ministerio de Economía, al mismo tiempo que la memoria anual del mencionado Ramo. (4)(5)
- i) Autorizar el funcionamiento de las agencias de turismo que operen en el país, las cuales deberán designar una o varias personas responsables de dichas agencias;

- j) Aprobar las tarifas de las agencias de turismo, hoteles, restaurantes, bares, clubes nocturnos, pensiones y, en general, las de todos los establecimientos análogos que presten cualquier tipo de servicios a los turistas;
- k) Crear distinciones, créditos o premios para las personas o establecimientos que prestan servicios al turismo y que lo hagan en forma especialmente eficiente y honesta. Un Reglamento especial dictará las normas correspondientes;
- l) Proyectar nuevas construcciones, mejoras a las instalaciones actuales, proponiendo su ejecución; y
- m) Ejercer las demás atribuciones y facultades que le correspondan de acuerdo con la Ley, las regulaciones internas y demás disposiciones aplicables al Instituto.

*Art. 13-A.*-El Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces, tendrá a su cargo la ejecución de las resoluciones de la Junta Directiva, la supervisión general y la coordinación de las actividades del Instituto.

Tendrá, además, los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Ejercer la representación judicial y extrajudicial del Instituto, pudiendo, previa autorización de la Junta Directiva, constituir apoderados generales o especiales, así como revocar los poderes ya otorgados en nombre del mismo;
- b) Convocar y presidir las sesiones de la Junta Directiva y orientar sus deliberaciones;
- c) Estudiar y revisar, en colaboración con el Director Gerente, o quien haga las veces de éste, los asuntos que deba conocer la Junta Directiva y someterlos oportunamente a su consideración;
- d) Ejercer las demás atribuciones y funciones que le corresponde de acuerdo con esta ley, sus reglamentos y los acuerdos de la Junta Directiva. (3)

Responsabilidad Solidaria de los Directores

*Art. 14.*-Los Miembros de la Junta Directiva que por dolo o por culpa grave aprobaren o ejecutaren operaciones contrarias a la presente Ley o a otras disposiciones aplicables al Instituto responderán solidariamente con sus propios bienes de las pérdidas que dichas operaciones llegaren a irrogar al Instituto, sin perjuicio de las responsabilidades de otro orden que sean procedentes.

Los miembros de la Junta Directiva que no hagan constar, durante la sesión respectiva, su inconformidad razonada con la resolución de la mayoría, serán igualmente responsables, aunque hayan votado en contra o salvado su voto.

Aquellos que no hubieren asistido a la sesión, deberán manifestar por escrito su inconformidad, dentro de los ocho días hábiles siguientes a aquél en que tuvieron conocimiento de dicha resolución, para cuyo efecto el Director Presidente o quien haga sus veces, se las hará saber.

*Art. 15.*-El Director Gerente no podrá negarse a cumplir las decisiones o acuerdos de la Junta Directiva, pero podrá salvar su responsabilidad manifestando su inconformidad a la Junta Directiva y al Ministerio de Economía, dentro de los ocho días hábiles siguientes de aquél en que se haya hecho de su conocimiento la resolución. (4)(5)

## **CAPITULO II**

### **DIRECCIÓN GENERAL**

Dirección y Administración

*Art. 16.*-El manejo inmediato de los negocios del Instituto y la administración del personal estará a cargo de un Director Gerente, quien responderá directamente ante la Junta Directiva, por la buena marcha de los negocios del Instituto.

Atribuciones

*Art. 17.*-Corresponde al Director Gerente.

- a) Resolver con conocimiento del Presidente, todos los asuntos que no sean de la competencia de la Junta Directiva; (3)
- b) Analizar y revisar con el Presidente, o quien asuma las funciones de éste, los estudios e investigaciones que permitan dictar normas y procedimientos de trabajo relativos a la organización del Instituto y al desarrollo de la Industria Turística; (3)
- c) Nombrar, promover, dar licencias, permutar y corregir disciplinariamente al personal;
- d) Dirigir, orientar y coordinar las labores del personal y vigilar su eficiencia;

- e) Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente al Instituto, cuando por cualquier razón o motivo faltare el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces. (3)
- f) Velar porque se cumplan y cumplir las disposiciones de la Junta Directiva;
- g) Presentar a la Junta Directiva el Presupuesto, los Balances, Cuadros de Ingresos y Egresos, Memorias y demás informes y documentos que ésta le encargue o que la Ley u otras disposiciones aplicables le señalen;
- h) Desarrollar la propaganda y publicidad necesarias para el incremento del turismo;
- i) Patrocinar la formación de entidades de carácter privado que tienda a fomentar el turismo;
- j) Promover la industria hotelera;
- k) Promover la creación de nuevos centros de atracción turística y la conservación y mejoramiento de los existentes;
- l) Proponer el establecimiento de oficinas de turismo tanto en el país como en el exterior;
- m) Gestionar con empresas nacionales o extranjeras las facilidades y ventajas que estimare aconsejables en beneficio del turismo;
- n) Publicar guías, mapas, información y toda clase de propaganda turística;
- ñ) Gestionar con cualesquiera autoridad la adopción de medidas convenientes para la mejor protección y comodidad del turista;
- o) Velar porque todos los trabajos se mantengan al día.

Cuando por cualquier causa o motivo faltare el Director Gerente, las atribuciones a que se refiere el inciso anterior, serán asumidas por el Sub-Gerente General del Instituto. (3)

### **TITULO III**

#### **RECURSOS FINANCIEROS**

##### Capital

*Art. 18.*-El patrimonio del Instituto estará constituido por todos los bienes, derechos y obligaciones actualmente de propiedad del Estado en virtud del artículo 15, del Decreto Legislativo N° 3000, de fecha 20 de enero de 1960, publicado en el Diario Oficial N° 15, del día 22 del mismo mes y año.

La transferencia antes mencionada se hará de acuerdo con el procedimiento señalado en el mismo artículo 15 del Decreto Legislativo N° 3000 antes citado, y los Registradores de la Propiedad Raíz e Hipotecas inscribirán por traspaso a favor del Instituto los bienes inmuebles y derechos que en conformidad a la repetida disposición legal debieron inscribirse a favor del Estado.

##### Otros Recursos

*Art. 19.*-El Instituto podrá contar además con los recursos siguientes:

- a) Las asignaciones de capital que el Estado le otorgue en el futuro;
- b) Los recursos que obtenga de las operaciones de crédito que esta Ley le autoriza;
- c) El producto que obtenga de la operación o administración de sus bienes por concepto de tasas, derechos o por cualquier otro concepto derivado de su participación en sociedad o entidades destinadas a la explotación de cualquier ramo de la industria turística;
- d) Todo el recurso que adquiera el Instituto a cualquier título, del Estado, del Municipio, de entidades oficiales o de particulares y que se destine al incremento del capital.

##### Subsidios del Estado

*Art. 20.*-Mientras las rentas del Instituto no sean suficientes para cubrir sus gastos de operación y demás expensas que deba efectuar para el mantenimiento de sus servicios, el Estado le concederá un subsidio anual destinado a cubrir la deficiencia de sus ingresos.

##### Presupuesto

*Art. 21.*-El Instituto sujetará sus erogaciones a un presupuesto especial decretado por la Asamblea Legislativa;

En dicho presupuesto se expresarán por separado las operaciones de capital y las que correspondan a gastos de operación y demás erogaciones en cuenta corriente.

La estimación de los gastos por concepto de servicios personales de carácter permanente, se hará de acuerdo a las disposiciones de una Ley Especial de Salarios, la cual será un anexo de la Ley de Presupuesto Especial y ambas serán sometidas a consideración de la Asamblea Legislativa después de ser aprobados por el Consejo de Ministros. (4)

La remuneración del personal de empleados temporales y de obreros en general, se fijarán por contratación de acuerdo con las leyes laborales.

#### Fondo Circulante

*Art. 22.*-En la cuantía que señalen las Disposiciones Generales del Presupuesto Especial del Instituto, se mantendrá una cuenta especial de Fondo Circulante de monto fijo, a cargo del Tesorero del Instituto o del funcionario que la Junta Directiva designe, quien girará contra dicha cuenta con el visto bueno del Director Gerente.

#### Contratos de Suministro

*Art. 23.*-En los contratos y operaciones de cualquier índole que el Instituto celebre, no intervendrán la Dirección General del Presupuesto, ni la Proveduría General de la República, ni estará la institución sujeta a la Ley de Suministros y sus reglamentos; pero deberá promoverse competencia y sacarse a concurso la adquisición de los Servicios y Suministros que el Instituto solicitare, cuando éstos excedan de quince mil colones.

Para la construcción de cualquier obra nueva o ampliación de las existentes, cuyo costo estimado por el Instituto excediere de veinticinco mil colones, será necesario obtener la aprobación previa del Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica, y promover licitación pública.

No obstante lo dispuesto en los incisos anteriores la Junta Directiva podrá, a su criterio, promover competencia o licitación privada y sacar a concurso cuando las erogaciones para la adquisición de bienes o servicios para la construcción operación y mantenimiento de sus obras sea inferior a los límites prefijados. (1)

#### Prohibiciones

*Art. 24.*-Se prohíbe a la Junta Directiva y al Director Gerente, aceptar ofertas de suministros o servicios prestados por miembros Propietarios o Suplentes de la Junta Directiva o de sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Esta prohibición incluye también las ofertas hechas por sociedades en las cuales los miembros de la Junta Directiva tuvieren participaciones mayores de un diez por ciento (10%).

Exceptúanse de esta prohibición los casos en que el oferente sea el único que puede proporcionar los servicios o suministros solicitados y en estos casos el miembro o miembros de la Junta Directiva afectados, se abstendrán de participar en la decisión.

#### Presupuestos Extraordinarios

*Art. 25.*-La inversión que el Instituto haga en obras de carácter permanente, que sean costeadas, con subsidios del Estado o con recursos obtenidos mediante operaciones de Crédito a largo plazo se regirán por Presupuestos Extraordinarios.

Para contratar empréstitos a largo plazo será necesaria resolución razonada de la Junta Directiva que, a su vez, requerirá la aprobación del Órgano Ejecutivo, en los Ramos de Economía y Hacienda y el cumplimiento del requisito mencionado en el Art. 148 de la Constitución. (4)(5)

#### ADMINISTRACIÓN, ARRENDAMIENTO Y COMODATO DE BIENES (7)

*Art. 26.*-El Instituto podrá aceptar y recibir en depósito, administración o a cualquier otro título, fondos y bienes del Estado, de las Instituciones Autónomas, de los Municipios y de los particulares, siempre que tales operaciones contribuyan al cumplimiento de sus fines. También podrá dar en arrendamiento o en comodato sus propiedades, siempre que estas operaciones estén destinadas a mejorar el funcionamiento de las mismas, a las Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro y a las Alcaldías Municipales.

Para los efectos de lo dispuesto en el inciso anterior, en las cláusulas de los contratos respectivos, habrá de establecerse las disposiciones que regirán en cuanto a los ingresos que se perciban de parte de los usuarios de los diferentes turicentros nacionales

que se constituyan en comodato o en administración, y otras estipulaciones que se considerasen pertinentes por parte de los contratantes. (7)(8)

Tesorero

*Art. 27.*-Habrá un Tesorero encargado de percibir y custodiar todos los fondos e ingresos del Instituto y de pagar todas las obligaciones legalmente contraídas.

Depósito de los ingresos

*Art. 28.*-El Tesorero depositará en el mismo día, en el Banco Central de Reserva de El Salvador o en el Banco que designe la Junta Directiva, los valores que reciba; en caso de omisión, por ese mismo hecho quedará separado de su cargo, sin perjuicio de deducirle las responsabilidades consiguientes.

#### **TITULO IV**

#### **INSPECCIÓN Y VIGILANCIA**

Controles

*Art. 29.*-La gestión financiera del Instituto estará sujeta a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República.

#### **Capítulo I**

#### **AUDITORIA EXTERNA**

Intervención Fiscal

*Art. 30.*- El Instituto estará sometido a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República, a quien deberá rendir informe detallado de la administración, con los comprobantes respectivos.

Esta fiscalización se hará de manera adecuada a la naturaleza y fines del Instituto, conforme al régimen especial que a continuación se establece:

- a) La Corte de Cuentas de la República nombrará un Delegado permanente, quien se ocupará únicamente de las operaciones del Instituto para cuyo efecto estará obligado a trabajar en el mismo, durante la audiencia completa;
- b) El Delegado de la Corte de Cuentas de la República, en el ejercicio de sus funciones, deberá cerciorarse de que cada operación realizada por el Instituto esté autorizada por la Ley; dicho Delegado no tendrá facultad para objetar ni resolver con respecto a actos de administración ni de cualquiera otro que el Instituto realice en la consecución de sus fines, excepto cuando sean contrarios al régimen legal aplicable al establecimiento;
- c) Estará obligado a informar, por escrito, al Director Gerente del Instituto, dentro de cuarenta y ocho horas, de cualquier irregularidad o infracción que notare, y a señalar un plazo razonable para que se subsane; si transcurrido el plazo señalado por el Delegado, la infracción o irregularidad no fuere corregida, deberá éste comunicarlo a la Junta Directiva, siempre por escrito, señalando nuevo plazo para la resolución del problema;
- d) Si a juicio de la Junta Directiva del Instituto no existiere irregularidad o infracción alguna en el acto observado por el Delegado, lo hará saber así al Delegado, por escrito, dentro del plazo señalado, exponiendo las razones y explicaciones pertinentes. Si dichas razones y explicaciones no fueren satisfactorias para el Delegado, el caso será sometido a consideración del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, quien resolverá lo procedente, después de oír a la Junta Directiva.

Si la disposición del Presidente de la Corte de Cuentas de la República no satisficiera a la Junta Directiva del Instituto, ésta podrá someter el caso, a través del Ministerio de Economía, al Órgano Ejecutivo en Consejo de Ministros, para los fines consignados en el Art. 197 de la Constitución. (4)(5)

Si la Junta Directiva no objetare la irregularidad o infracción observada por el Delegado ni la subsanare dentro del plazo señalado para estos efectos, o si, en su caso no cumpliera con la disposición del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, sin recurrir al Ejecutivo en Consejo de Ministros como queda previsto anteriormente, el acto objetable será materia de juicio de cuentas.

Consulta Previa

*Art. 31.*-Cuando el Instituto lo estime necesario, oirá la opinión del Delegado de la Corte de Cuentas de la República sobre las operaciones o actos que desee ejecutar en la consecución de sus fines. Si la opinión del Delegado discrepare de la sostenida por el Instituto, se someterá el caso a consideración del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, para que, a nombre de dicha Corte, decida.

Si el Instituto no se conformare con la decisión podrá, si así lo estimare conveniente, elevar el asunto a consejo de Ministros, para los fines del artículo 129 de la Constitución.

Ausencia de Responsabilidad

*Art. 32.*-En todos los casos de operaciones o actos ejecutados por el Instituto de conformidad al criterio sustentado por el Delegado o por el Presidente de la Corte de Cuentas de la República, o de acuerdo con la resolución del Consejo de Ministros, en su caso, no habrá lugar a deducir a los miembros de la Junta Directiva o al Director Gerente del Instituto, responsabilidad alguna, al efectuarse la glosa de cuentas respectiva.

## **Capítulo II**

### **AUDITORIA INTERNA**

Nombramiento

*Art. 33.*-Corresponderá a la Junta Directiva del Instituto nombrar al Auditor Interno, quien deberá ser Contador de reconocida honorabilidad y notoria competencia.

El Auditor Interno durará un año en el ejercicio de sus funciones y su nombramiento podrá ser refrendado.

Atribuciones

*Art. 34.*-El Auditor Interno tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Verificar y certificar el balance general, el cuadro de ingresos y egresos y cualesquiera otros documentos relativos a la gestión financiera del Instituto;
- b) Revisar la contabilidad del Instituto de conformidad con buenas normas y principios de auditoría;
- c) Pedir las explicaciones o informes que necesitare para el fiel desempeño de sus funciones;
- d) Informar dentro de cuarenta y ocho horas al Director Gerente, a la Junta Directiva o al Ministro de Economía, según fuere el caso, cualquier irregularidad o infracción que notare; (4)(5)
- e) Rendir informe a la Junta Directiva quien a su vez informará al Ministerio de Economía, dentro de los dos meses siguientes al cierre de cada ejercicio, sobre el estado financiero del Instituto y sobre la conducción de sus operaciones durante el ejercicio transcurrido, agregando las observaciones o sugerencias que a su juicio sean convenientes para mejorar la administración financiera. (4)(5)
- f) Desempeñar las comisiones o encargos de su competencia que le encomiende el Director Gerente.

## **TITULO V**

### **EXENCIONES Y BENEFICIOS**

Exenciones Fiscales

*Art. 35.*-El Instituto gozará de:

- a) Exención de toda clase de impuestos, tasas y contribuciones fiscales y municipales, establecidas o que se establezcan en el futuro, sobre sus bienes muebles y raíces, productos, rentas o ingresos de cualquier clase, o sobre los contratos o negocios que celebre, en cuanto tales impuestos, tasas o contribuciones deban ser pagados por el Instituto;
- b) LITERAL DEROGADO. (6)
- c) Exención de toda clase de impuestos y contribuciones sobre herencias, legados y donaciones hechas a favor del Instituto;
- d) Franquicia postal, telegráfica y telefónica.

## **TITULO VI**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### Cooperación

*Art. 36.-*El Instituto desarrollará sus actividades en colaboración estrecha con otras instituciones interesadas en la conservación y fomento del patrimonio artístico e histórico de El Salvador.

#### Delegados de Turismo

*Art. 37.-* El Ministerio de Relaciones Exteriores estará obligado a designar una persona entre los funcionarios o empleados de cada Misión Diplomática o Consular de la República en el extranjero, para que dedique parte de su tiempo a la labor de promoción turística, de acuerdo con instructivos que al efecto elaborará el Instituto.

La Junta Directiva del Instituto estará facultada para designar delegados o auxiliares del Instituto, con carácter ad-honorem, para el desarrollo y cumplimiento de tareas o misiones específicas y temporales; estos nombramientos podrán recaer en cualquier persona siempre que tenga los méritos necesarios y que la actividad que deba desarrollar sea beneficiosa para la industria turística.

#### Organización de Eventos

*Art. 38.-*El Instituto tendrá facultad para participar en la organización, para organizar y aún para subvencionar eventos deportivos y artísticos, congresos, convenciones, giras, conferencias, ferias, festejos, exposiciones, concursos, espectáculos y toda clase de actos que contribuyan al incremento de la industria turística.

#### Registro y Tarifas de Hoteles

*Art. 39.-*Los restaurantes, bares, clubes nocturnos y demás establecimientos análogos, así como los hoteles, pensiones y cualesquiera otros lugares de alojamiento para turistas, están obligados a registrarse en el Instituto y a someter a estudio y aprobación las tarifas detalladas de sus precios.

#### Registro y Tarifas de Agencias de Turismo

*Art. 40.-*Las agencias de turismo no podrán operar en el país sin la autorización previa del Instituto; estarán igualmente obligadas a someter a su estudio y aprobación las tarifas detalladas de sus precios.

Las agencias de turismo establecidas en el país, estarán obligadas a cumplir con lo preceptuado en el inciso anterior, dentro del plazo de treinta días, contados a partir de la vigencia de esta ley.

#### Guías de Turismo

*Art. 41.-*El Instituto establecerá el servicio de guías de turistas y regulará su funcionamiento de acuerdo con la presente Ley y con los reglamentos aplicables.

#### Autorización

*Art. 42.-*Para ejercer la actividad de guía de turista será necesaria una autorización escrita extendida por el Instituto, de acuerdo con la reglamentación que se dicte sobre el particular.

Las agencias de turismo, hoteles y personas no deberán utilizar los servicios de guías de turistas que no tengan la mencionada autorización.

#### Prohibiciones

*Art. 43.-*Se prohíbe la publicación de guías, planos y mapas para turistas sin aprobación escrita del Instituto.

#### Sanciones

*Art. 44.-*El Ministerio de Economía sancionará con una multa de diez a un mil colones, según la capacidad económica del infractor y de gravedad, reiteración y circunstancias del caso; (4)(5)

a) Al que alterare las calidades de las mercancías, o fijare abusivamente los precios de alojamiento, comidas, bebidas y otros servicios que fueren ofrecidos al turista;

b) Al que ocasione o participe en cualquier forma en el aprovechamiento abusivo del turista en espectáculos, juegos, servicios o en cualquiera otra forma análoga;

c) Al que promoviere o participare, en cualquier forma, en ofrecer al turista espectáculos o actos contrarios a las buenas costumbres o a la moral;

d) Al que contraviniere las disposiciones que se dicten para la garantía, protección, seguridad y comodidad del turista; y

e) A toda persona, obligada por la presente Ley y reglamentos que cometa cualquier otra infracción a los mismos.

Sin perjuicio de la aplicación de las sanciones anteriores, el Ministro de Economía, podrá clausurar temporalmente hasta por un período de un año, a los hoteles, restaurantes y negocios similares que en forma reiterada violen las disposiciones de esta ley y sus reglamentos. (4)(5)

#### Procedimiento

*Art. 45.*-Las multas establecidas por la presente ley serán impuestas aplicando el procedimiento siguiente: al tener conocimiento de la infracción el Director Gerente del Instituto seguirá las primeras diligencias del caso, de las que mandará certificación al Ministro de Economía, éste oír al presunto infractor dentro del tercero día de haber recibido la certificación respectiva y con lo que éste expresare en su rebeldía declarada de oficio, abrirá a pruebas las diligencias por ocho días y pronunciará resolución dentro de los tres días siguientes. (4)(5)

El fallo en que se imponga la multa determinará un plazo prudencial que no excederá de quince días dentro del cual se deberá enterar su valor, el que ingresará al fondo general de la Nación.

Si la parte sancionada no enterare la multa dentro del plazo señalado, se le apremiará para que lo haga. Si se trata de una persona jurídica el apremio se hará efectivo en la persona o personas que tengan la representación legal de la misma.

#### Recursos

*Art. 46.*-Las resoluciones, acuerdos y demás providencias del Ministro de Economía, admitirán únicamente el recurso de revisión, el cual debe ser interpuesto dentro del término de tres días contados desde el siguiente al de la notificación respectiva. (4)(5)

#### Representación del Turista

*Art. 47.*-Los turistas nacionales o extranjeros, víctimas de cualquiera de las faltas previstas en esta Ley, deben comunicar el hecho al Instituto, el cual seguirá una investigación por medio del Director Gerente, quien debe dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 45.

#### Duración y Liquidación

*Art. 48.*-El Instituto tendrá duración indefinida. Su terminación procederá cuando así lo disponga el Poder Legislativo, ya sea porque no cumple con los fines que le señala esta Ley o por cualquier otra circunstancia de igual entidad o valor.

En el Decreto Legislativo que declare la terminación del Instituto se dictarán las medidas necesarias para proceder a la liquidación de sus activos y pasivos.

#### Derogación

*Art. 49.*-Derógase el Decreto Legislativo N° 3000, de fecha 20 de enero de 1960, publicado en el Diario Oficial N° 15, Tomo 186, del día 22 del mismo mes y año y cualquiera otra disposición que se oponga a la presente Ley.

#### Vigencia

*Art. 50.*-El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

**DADO EN CASA PRESIDENCIAL:** San Salvador, a los trece días del mes de diciembre de mil novecientos sesenta y uno.

ANÍBAL PORTILLO, FELICIANO AVELAR, MARIANO CASTRO MORAN y Víctor Manuel Cuellar Ortiz, Ministro de Economía.

D.Ley N° 469, del 13 de diciembre de 1961, publicado en el D.O. N° 235, Tomo 193, del 21 de diciembre de 1961.

#### REFORMAS:

(1) D.L. N° 100, del 24 de septiembre de 1970, publicado en el D.O. N° 182, Tomo 229, del 6 de octubre de 1970.

(2) D.L. N° 6, del 14 de junio de 1972, publicado en el D.O. N° 119, Tomo 235, del 28 de junio de 1972.

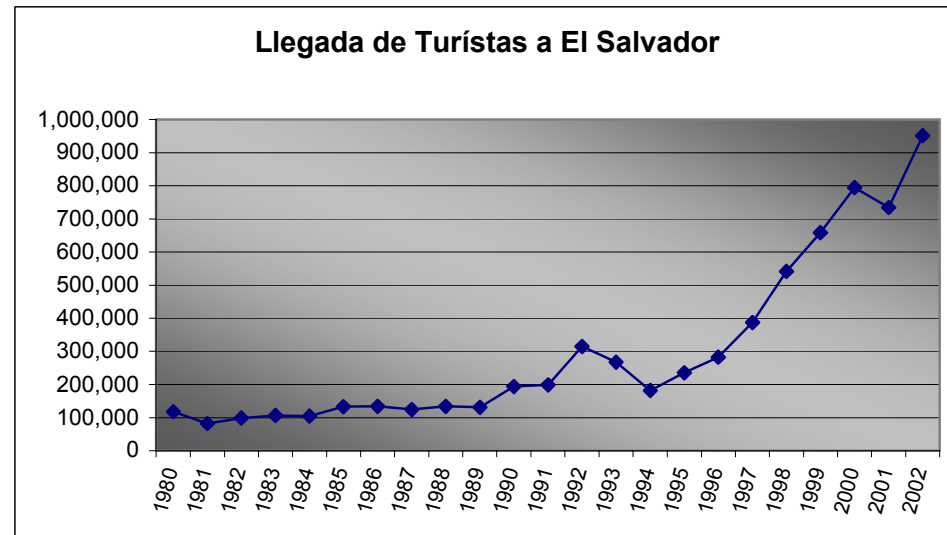
(3) D.L. N° 122, del 23 de enero de 1979, publicado en el D.O. N° 24, Tomo 262, del 5 de febrero de 1979.

- (4) D.L. N° 55, del 27 de junio de 1985, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 288, del 29 de julio de 1985.
- (5) D.L. N° 366, del 9 de noviembre de 1989, publicado en el D.O. N° 216, Tomo 305, del 22 de noviembre de 1989.
- (6) D.L. N° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el D.O. N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.
- (7) D.L. N° 567, del 5 de enero de 1996, publicado en el D.O. N° 10, Tomo 330, del 16 de enero de 1996.
- (8) D.L. N° 710, del 16 de mayo de 1996, publicado en el D.O. N° 106, Tomo 331, del 10 de junio de 1996.

## ANEXO 2

### Serie Histórica de Llegada de Turistas a El Salvador.

AÑO	TURISTAS	% DE VARIACIÓN
1967	118,433	
1968	141,579	19.5%
1969	134,160	-5.2%
1970	137,804	2.7%
1971	167,229	21.4%
1972	174,494	4.3%
1973	236,137	35.3%
1974	285,415	20.9%
1975	266,016	-6.8%
1976	277,896	4.5%
1977	278,761	0.3%
1978	293,080	5.1%
1979	230,889	-21.2%
1980	118,005	-48.9%
1981	81,847	-30.6%
1982	98,981	20.9%
1983	106,090	7.2%
1984	104,477	-1.5%
1985	133,208	27.5%
1986	133,944	0.6%
1987	124,687	-6.9%
1988	134,024	7.5%
1989	130,602	-2.6%
1990	194,268	48.7%
1991	198,918	2.4%
1992	314,482	58.1%
1993	267,425	-15.0%



1994	181,332	-32.2%
1995	235,007	29.6%
1996	282,835	20.4%
1997	387,052	36.8%
1998	541,863	40.0%
1999	658,191	21.5%
2000	794,678	20.7%
2001	734,627	-7.6%
2002	950,597	29.4%

## **ANEXO 3**

A continuación se presenta una descripción de cada uno de los turicentros que forman parte del sistema

### **PARQUE BALBOA.**

Fue nombrado así en memoria del descubridor del Océano Pacífico, Vasco Núñez de Balboa. Se localiza en Cantón Los Planes de Renderos, Municipio de Panchimalco a 12 Kms. de San Salvador, a una altura de 1,070 m.s.n.m. Posee un clima templado con promedio de temperatura anual de 20° C, y una precipitación de 2,000 mm. Cuenta con un área física de 40 manzanas con avenidas pavimentadas y zonas verdes. La vegetación predominante esta caracterizada por árboles frutales, debido a que el terreno fue manejado como finca antes de su donación, si embargo se destaca en el área el pino, que fue la vegetación original. La fauna está representada por aves, ardillas y mamíferos menores. Geológicamente es una de las cadenas montañosas más antiguas con origen en el período terciario.

En el año de 1949, el área del parque era propiedad de Mejoramiento Social, que en 1950, se dividió en Instituto de Vivienda Urbana IVU, e Instituto de Colonización Rural ICR, hoy ISTA, el cual iba a ser lotificado. Viendo que ese parque iba virtualmente a ser despojado de su flora y fauna, don Raúl Contreras, quien había sido nombrado Presidente de la Junta Nacional de Turismo, logró recuperar para beneficio del turismo, esa belleza natural y ese mismo año el Parque Balboa fue inaugurado como el primer turicentro del país (aunque en realidad se inauguraron varias etapas en diferentes años).

Este Turicentro brinda los siguientes servicios:

Una glorietas y monumentos en piedra que representan parte de la Cultura Salvadoreña, Pista de patinaje, una pista de bicicletas, 1 cancha de fútbol, 1 cancha de básquetbol, área de juegos infantiles, un castillo, laberinto, área de picnic, 26 merenderos en los cuales la venta principal la constituyen nuestro plato típico más apetecido las pupusas, y la llamada plaza del maíz en donde se venden los platillos mas suculentos de nuestra región derivados del maíz. El parque tiene capacidad para 850 vehículos aproximadamente. Fue construido por los ingenieros Alfaro Suárez y Morales en 1949.

### **PUERTA DEL DIABLO.**

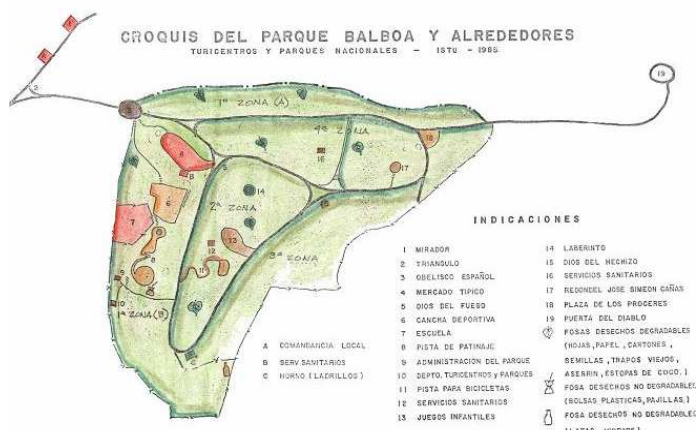
Este extraordinario mirador natural debe su nombre a su extraña formación: dos gigantescas rocas dominando el abismo que corta la montaña, llamada Cerro Chulo y que parece formar un portón gigantesco abierto al paisaje que se ve al fondo. Está ubicado aproximadamente a 1 Km. al sur del Parque Balboa, posee una extensión de 4 manzanas. Esta formación pétreo se originó en 1873 a raíz de un copioso temporal y fue agrandado por otro diluvio.

Por veredas rocosas y escaleras líticas se puede ascender hasta la cima de grandes rocas, quedando el más alto mirador a 1,170 m.s.n.m.; en la base de una de las rocas en la parte que da hacia el abismo se encuentra una concha acústica natural excavada en la masa pétreo, la cual ha servido de escenario para muchos conciertos musicales.

El panorama que se contempla desde este lugar es de excepcional belleza, observándose el lago de Ilopango, Cerro Las Pavas, Volcán de San Vicente y el Océano Pacífico. En el fondo del valle se distingue la Villa Indígena de Panchimalco, en el horizonte hacia el norte se divisa la cordillera del Norte o Sisimiles, frontera con Honduras. Cuenta

con los servicios de dos merenderos y estacionamiento para 60 carros. Los terrenos pertenecientes a la Puerta del Diablo, fueron donados por el Señor Harrison Step en el año de 1951.

Aunque tiempo atrás, el Parque Balboa y La Puerta Del Diablo funcionaron como dos parques independientes, actualmente estos son administrados como uno solo, por lo que se considera a La Puerta Del Diablo como un atractivo mas del Parque.



### TURICENTRO LOS CHORROS.

El nombre de este Turicentro proviene de la condición natural del lugar, pues hay muchos nacimientos de agua, la cantidad de este elemento se debe a la alta precipitación del lugar, así como las filtraciones de aguas lluvias ocurridas en el Volcán de San Salvador, recurso que se aprovecha para el desarrollo de piscinas naturales. Su localización está a 18 Kms. al oeste de San Salvador, sobre la carretera CA-1 y a 750 m.s.n.m. El clima es muy agradable, con variaciones mínimas a través del año con valores como los siguientes:

Precipitación de lluvia 1,870 mm. anuales, con una temperatura media anual de 27° C. Su extensión es de 12 manzanas.

El suelo es de formación volcánica y compuesto de diversos estratos como rocas (lajas) y lavas, ceniza volcánica (tierra blanca). Por las características topográficas y climatológicas así como por la edad de vegetación del lugar es del tipo higrofila con representantes de Briophutas, Helechos y Piperaceas.

Arbóreamente esta representada por especímenes de la selva mediana subcaducifolia. La fauna esta representada notablemente por varias colonias de Pericón Verde, así como por diversidad de pájaros. Los insectos están representados por la gran variedad de especies de mariposas.

El Turicentro Los Chorros cuenta con cuatro piscinas de agua corrida, tres para adultos y una para niños; nueve merenderos dos restaurantes, desvestideros para damas y caballeros debidamente equipados; en el área de picnic, hay mesas y bancos para los visitantes. Otro de los atractivos de este Turicentro lo constituyen las grutas artificiales contigua a una de las piscinas. En la parte alta, se encuentra el "Jardín de los Poetas", lugar donde reposan las cenizas del Poeta Don Raúl Contreras, creador de los Turicentros de El Salvador. Cuenta con un área de parqueo

para vehículos. Fue inaugurado en 1952 por la Junta Nacional de Turismo. Años más tarde, en 1957, se adquirieron los demás terrenos en la parte alta donde se encuentra el Jardín de los Poetas.

El Parque Acuático Los Chorros esta cerrado desde enero del 2001 debido a los serios daños en su infraestructura ocasionados por los terremotos de ese año.

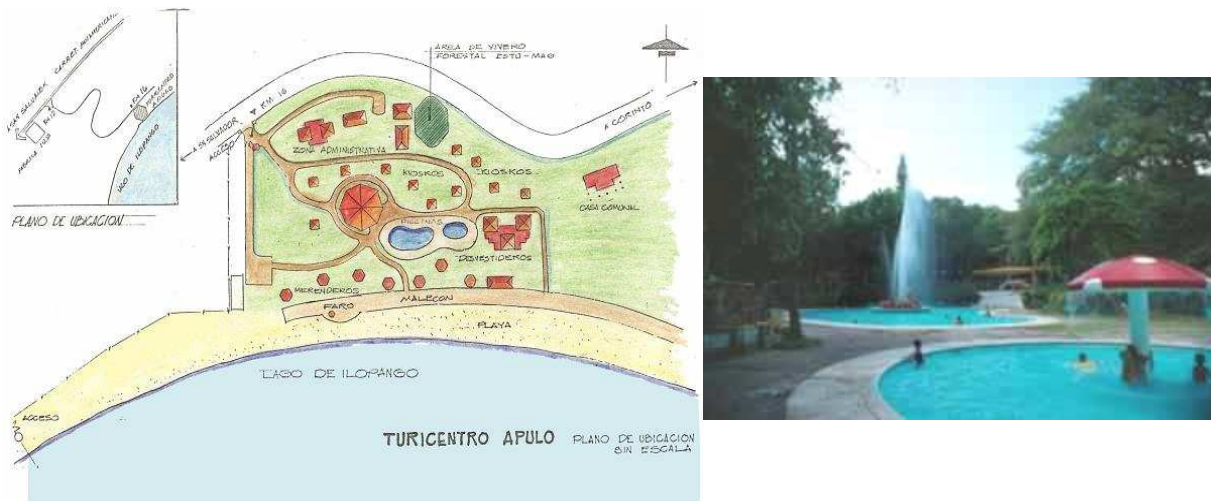


**TURICENTRO APULO.**

Apulo, proviene del antiguo Nahuatl de las raíces A. At, Agua, ríos; Pulu, Pulul, Lodo, cienos; lo que se traduce como Aguas Lodosas. Con el mismo nombre se designa el río, loma y caserío aledaño al balneario. El Turicentro de Apulo se encuentra ubicado a orillas del Lago de Ilopango, a 16 Kms. al oriente de San Salvador, a donde se llega por la CA-1 y tomando luego la carretera al lago. Esta situado en un área de 42.8 manzanas, tanto a la orilla del lago como sobre la montaña. La flora se clasifica como selva baja caducifolia, ya que los especímenes existentes son típicos para esta formación vegetal. El clima es cálido con un promedio anual de 22° C y una precipitación de 1,700 mm. al año.

Actualmente, Apulo cuenta con dos piscinas, una de 97.50 m<sup>2</sup> para niños y otra de 718 m<sup>2</sup> para adultos actualmente remodeladas con fuentes y hongos para la recreación familiar y sistemas de purificación; servicio de guardavidas ; 24 cabañas familiares a la orilla del lago; 10 kioscos; un restaurante de dos plantas con un área de 800 m<sup>2</sup> ; Área de picnic; malecón a orilla del lago en donde para dar paseos en lancha, juegos infantiles, áreas de estar al aire libre y Estacionamiento para 100 vehículos.

Siendo las playas del lago de Ilopango de uso público y perteneciendo a la municipalidad de Ilopango, se encomendó a la Junta Nacional de Turismo, por medio de decreto legislativo de manera exclusiva, el mejoramiento y embellecimiento de Apulo, así como la concesión para construir edificios que reúnan las condiciones de higiene, seguridad y ornato. Para la comodidad de los visitantes este Turicentro se encuentra activo desde 1948 y fue construido durante la administración de Don Raúl Contreras.



### **TURICENTRO ATECOZOL.**

El nombre de Atecozol, viene del Idioma Náhuatl y sus raíces son: At, Agua; Tecu, Señor; Cozul, Cuna y que significa: "Cuna del Señor de las Aguas", ya que sus vertederos tienen su origen bajo el teshcal del Volcán de Izalco. Este parque natural es casa de monumentales vestigios culturales de El Salvador como el Indio Atonal, la cuyancuat, entre otros.

Esta ubicado en el Municipio de Izalco, Departamento de Sonsonate a 58 Kms. al poniente de San Salvador y a una altura de 430 m.s.n.m., su acceso se logra por la carretera CA-8. El área de recreo cubre una extensión de 24 manzanas. El suelo del referido Turicentro es de origen volcánico reciente; su clima es cálido con promedio de 22° C – 24° C. Anuales y una precipitación de 1,800 mm. al año.

En el área del Turicentro la vegetación está dominada por Bálsamo desarrollado en forma natural como vestigio de este bosque cultural para El Salvador. Así mismo se encuentran árboles frutales y de sombra, propios para el desarrollo de estos lugares de recreo. Por las condiciones del suelo, el agua brota en forma abundante y se caracteriza por ser mineralizada provocando una humedad constante que permite el mantenimiento natural de la flora, así como la proliferación de la fauna de la zona.

Parte del actual balneario pertenecía a la municipalidad de Izalco, pero en el año de 1951, considerando de interés general el aprovechamiento de las bellezas naturales del territorio para crear parques y otros sitios turísticos, siendo Atecozol un lugar inmejorable para tal propósito, se declaró de utilidad pública la construcción de dicho parque en los alrededores del balneario mencionado.

Atecozol está dotado de 7 piscinas, 2 para adultos en donde se encuentra un tobogán y 5 para niños, más 2 estanques; 36 cabañas familiares, desvestideros para damas y caballeros debidamente equipados con sus servicios; un restaurante con capacidad de 120 personas; 45 mesas con sus respectivos bancos en el área de picnic; juegos

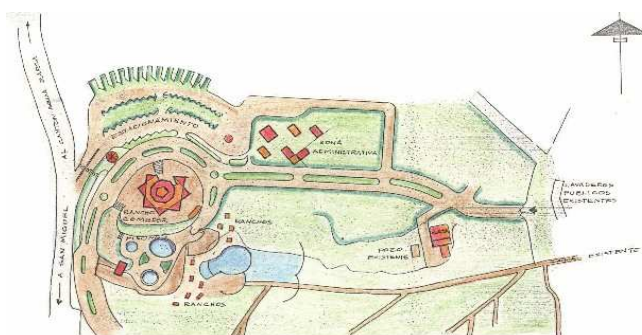




como cálido, ya que su temperatura media es de 27° C y 1,600 mm. Anuales de precipitación. El lugar posee muchas vertientes, los cuales afloran, luego de haberse filtrado en las lavas del Volcán Chaparrastique, situado al oeste. El suelo es barrialoso y de talpetate. La fauna identificada está constituida por aves observadas en el lugar. La vegetación original tipo selva semihumeda caducifolia. Ahora con algunos representantes arbóreos.

Altos de la Cueva cuenta con tres piscinas; una de 615 m<sup>2</sup> para adultos y dos de 254 m<sup>2</sup> para niños, mas un lago artificial de 9,175 m<sup>2</sup> con un tobogán acuático lo mismo que una cancha de Papi Fútbol, dos canchas de Básquetbol, y Voleibol Juegos infantiles, Senderos para bicicletas, dos merenderos, capacidad de 200 personas, 12 cabañas con capacidad para 4 personas, Área de bosques para caminatas, un estacionamiento para 200 vehículos y otro para casas rodantes y servicio de guarda parques.

En 1957, por decreto legislativo fue declarado de utilidad pública para la construcción de un parque nacional, facultando al Poder Ejecutivo para la adquisición de dichos terrenos. Este turicentro fue inaugurado el 28 de Julio de 1979, durante la Administración del Lic. Alfredo Menéndez Magaña.



TURICENTRO ALTOS DE LA CUEVA  
TURICENTROS Y PARQUES NACIONALES  
M.D. 1979 - MARZO DE 1980  
819 ESCALA

### **TURICENTRO AMAPULAPA.**

Amapulapa, designación que proviene de las voces del Idioma Nahut, Ana, Amat: Amate (árbol); pul, pulga: sumergirse hundirse; y Apa, Agua, por lo tanto significa "Río Donde se hunden los amates". Está localizado cerca de San Vicente, a 60 Kms. al oriente de la capital, llegando por la vía Panamericana hasta la ciudad de San Vicente, Este paraje recreativo cuenta con un área de 33 manzanas, está situado en la planicie central de país con una clasificación climática de tipo cálido, con un promedio anual de temperatura de 22° C y una precipitación de 1,700 mm. El suelo es de origen volcánico, dominado por cenizas y lavas. El lugar se nutre de muchos nacimientos de agua que afloran luego de la infiltración ocurrida en el Volcán de San Vicente. La flora de Amapulapa esta caracterizada por amate y además se ha introducido "Palo de Hule" de la misma familia de los amates. La fauna está representada mayormente por aves clasificadas dentro del rango de las alturas medias, los demás grupos no han sido estudiados.

El mencionado Turicentro cuenta con manantiales de agua cristalinas que alimentan las Dos piscinas para adultos de 1,726 m<sup>2</sup> una y de 6,203.59 m<sup>2</sup> la otra con un tobogán acuático de dos vueltas; una piscinas para niños, servicio de guarda parques y guardavidas. Existen 36 cabañas familiares; 12 merenderos con capacidad para 30 personas cada uno; 1 restaurante; 2 desvestideros para damas y caballeros, tanto en la zona familiar como en la

popular; en el área de pic-nic existen 84 mesas con sus respectivos bancos de cemento; Una cancha de básquetbol una de fútbol y juegos infantiles. Este Turicentro cuenta con un área de parqueo para 100 vehículos.

El Turicentro de Amapulapa fue inaugurado en el año de 1954 durante la administración de Don Raúl Contreras.

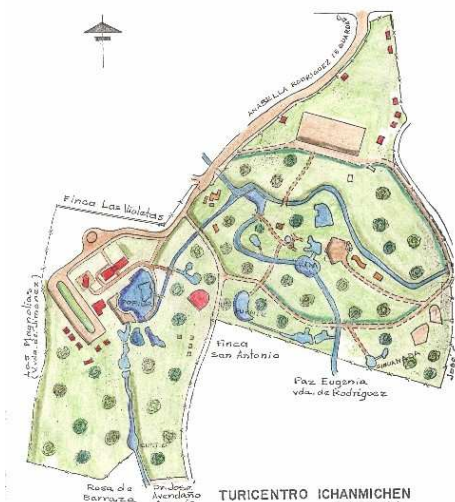


### TURICENTRO ICHANMICHEN.

Ichanmichen proviene al igual que la mayoría de los nombres de los centro de recreo de las raíces del Nahuatl: la Cha, cueva, guarida, morada; Mich, peces; In, cin, diminutivo, pequeño, por lo cual se traduce como "La Morada de Los pececitos" o "La Cueva de los Pececitos". Este bello Parque Natural, representa un vestigio cultural, el cual se manifiesta con las historias que se viven, entre ellas el Cipitio y La Ciguanaba.

Está ubicado a un kilómetro de la ciudad de Zacatecoluca, situado en la zona caliente y a una altura de 220 m.s.n.m. es de clima caliente con promedios anuales de temperatura de 24° C y con un precipitación de 1,600 mm. de lluvia. Ichanmichen cuenta con un área de 43 manzanas de terreno. Sus características son muy semejantes a las de otros turicentros, su suelo es de origen volcánico, lo cual permite el afloramiento de agua proveniente del manantial de su mismo nombre.

Ichanmichen cuenta con doce piscinas; 5 para adultos y 7 para niños; 3 estanques; servicios de guardavidas y guarda parques; 6 merenderos; 28 cabañas familiares; desvestideros para mujeres y hombres, debidamente equipados y una cancha de Fútbol y otra de Básquetbol. En el área de Picnic existen 39 mesas con sus respectivos bancos. Hay área de parqueo con capacidad para 300 vehículos. Este Turicentro presta sus servicios desde 1956.



### **TURICENTRO SIHUATEHUACAN.**

El nombre de este Turicentro se toma del vocablo indígena Nahuatl: "Sihuatehuacan" significa "Ciudad de las Sacerdotisas, Pitonisas o hechiceras". Proviene de las raíces "Cihuat", mujer; "Tehua", brujo; "Can", Ciudad; Otros significados: "Pie de Mujer", "Lugar de Muchas Mujeres"; "Lugar de las mujeres sagradas".

El turicentro esta situado al Oriente de la Ciudad de Santa Ana y a 65 Kms. de San Salvador, se llega tomando la carretera CA-1 hacia el occidente; su altura es de 665 m.s.n.m., su extensión es de 9.5 manzanas, su clima es cálido.

Cuenta con dos piscinas para adultos donde se encuentra un tobogán y una para niños de 254 m<sup>2</sup>, éstas son alimentadas con aguas de manantial que nacen dentro del parque; siete merenderos de comida típica, un restaurante, área de picnic con 56 mesas con sus respectivos bancos; desvestideros para hombres y mujeres debidamente equipados; un anfiteatro con capacidad para 2,000 personas donde se realizan espectáculos culturales; canchas de fútbol, básquetbol, tenis y una pista de patinaje, la zona de parqueo tiene capacidad para 150 vehículos.

Este Turicentro presta servicios desde abril de 1973 y fue inaugurado durante la administración del Ing. Orlando Calderón.



### **TURICENTRO TOMA DE QUEZALTEPEQUE.**

El vocablo Quezaltepeque se compone de las voces indígenas Tepec: Cerro, localidad; Quetzali: Brillante, resplandeciente, hermoso, así que su significado se traduce como: Cerro o montaña de Quetzales y también como Ciudad Preciosa, lugar hermoso.



La fauna esta representada por aves de la zona costera y diversidad de invertebrados que se desarrollan en las raíces del manglar.

El recurso máximo lo constituye la playa-mar. Brinda servicios de piscinas, dos de adultos y dos para niños con sistemas de purificación; 132 cabañas familiares con capacidad para 4 personas; 10 kioscos para picnic; 15 kioscos de comida típica; dos ranchones divididos en seis locales cada uno; desvestideros debidamente equipados y un área de parqueo con capacidad para 200 vehículos y una cancha de básquetbol y una de Fútbol además de servicio de guarda vidas y guardaparques.

Este Turicentro se construyo en dos etapas: La primera etapa fue inaugurada en 1975 por Don Roberto Poma, de grata recordación, entonces presidente de la Junta Directiva y la segunda etapa en febrero de 1976. Los terrenos fueron donados por el señor Antonio Losa.



### **PARQUE NACIONAL CERRO VERDE.**

Esta localizado entre los Departamentos de Santa Ana y Sonsonate, a 67 kms. de San Salvador. El área la constituyen 55 manzanas. El clima es templado (2,030 m.s.n.m.), la temperatura media anual es de 18° C y la precipitación anual es de 2,500 mm.

La vegetación está clasificada como Bosque Nebuloso o Bosque Húmedo Montañoso Bajo, siempre verde, esta condición es debido a la altura presente en el lugar, en donde las nubes entran en contacto con la superficie del suelo, proporcionándole gran humedad, además los vientos provenientes del Noreste también permiten el desarrollo exuberante de las epífitas.

El lugar se ha constituido en un importante refugio para la fauna; se han encontrado 12 especies de mamíferos (venado cola blanca, puerco espín, armadillo, ardillas, tepezcuintles, etc.) En cuanto al a la avifauna se han encontrado 128 especies entre los cuales 17 especies son colibríes.

El Cerro Verde es el vestigio de un antiguo volcán (medio millón de años), cuyos cráteres actualmente se han modificado y cubierto por la exuberante vegetación.

Desde aquí puede ser observado el volcán de Izalco de reciente formación (1,770) y actualmente en estado de latencia; el volcán de Santa Ana, que es el más alto del país y la gran caldera que contiene el Lago de Coatepeque.

A partir de 1952, la reserva natural pasó a ser administrada por el ISTU, y se construyó en ese lugar, el Hotel de Montaña, que paso bajo la administración de CORSATUR a partir de 1996; el Parque Nacional cuenta con áreas de picnic, senderos de la naturaleza con aproximadamente 1,600 mts. de longitud, una zona de juegos infantiles elaborados con madera rústica, lazos y llantas; tres miradores impresionantes con vistas panorámicas hacia el Lago de Coatepeque, Volcán Izalco y Volcán de Santa Ana. Posee además un orquidiario, servicios sanitarios, 6 cabañas, 1 merendero, áreas de comida al aire libre y un estacionamiento.

El Parque Natural, manejado bajo un concepto completamente nuevo, desarrollando medidas de protección a fin de conservar la flora y la fauna en su estado natural, es un escenario de mucha vegetación de orquídeas, gallitos y una enorme cantidad de especies vegetales y animales; el clima es templado con épocas frías, excelentes para visitar y disfrutar de ese aire puro y refrescante. Cuenta con tres zonas de acceso: La primera zona de uso público, siendo el objetivo facilitar la educación ambiental y la recreación, se cuenta con los servicios sanitarios, juegos para niños, mesas para picnic, kiosco de comida y artesanía La segunda zona de uso restringido: donde podrán recorrer senderos: Una Ventana a la Naturaleza, Sendero Los Volcanes, Sendero Mirador de Montaña, y La tercera zona de conservación e investigación, son designadas a la preservación absoluta de los recursos naturales especial para investigadores; para realizar los recorridos se cuenta con guías especializados en interpretación ambiental, los recorridos se hacen en grupos no mayor de quince personas en un tiempo de sesenta minutos.

La capacidad del parque es de trescientas personas por día, debiendo solicitar la autorización de ingreso con una semana de anticipación en las oficinas del ISTU. Fue inaugurado en noviembre de 1957, por el Sr. Raúl Contreras.



### **PARQUE NACIONAL "WALTER THILO DEININGER"**

Se denomina así en referencia a la Fundación del mismo nombre, quien efectuó la donación del terreno para el establecimiento de un parque nacional. Esta situado al sur de la zona central del país, en el Departamento de la Libertad

y sobre la Costa del Pacífico, a 35 Kms. de San Salvador, aproximadamente a unos 3 Kms. Al oriente de la Playa San Diego. Tiene una extensión de 1,047 manzanas, la altura sobre el nivel del mar oscila entre 8 y 280 metros.

Es una de las pocas zonas boscosas, con amplia diversidad de especies animales, plantas medicinales y árboles en peligro de extinción, por lo que representa una importante reserva natural de nuestro país.

Por sus condiciones climáticas se considera como zona tropical árida baja, y su vegetación se clasifica como Bosques Caducifolios, Bosques de Galería y Vegetación Secundaria. Tiene 95 especies diferentes de aves y 25 mamíferos. La vegetación perteneciente al parque ocupó antiguamente cerca del 70% de la superficie total del país (1,084,657 Has).

#### EL CLIMA:

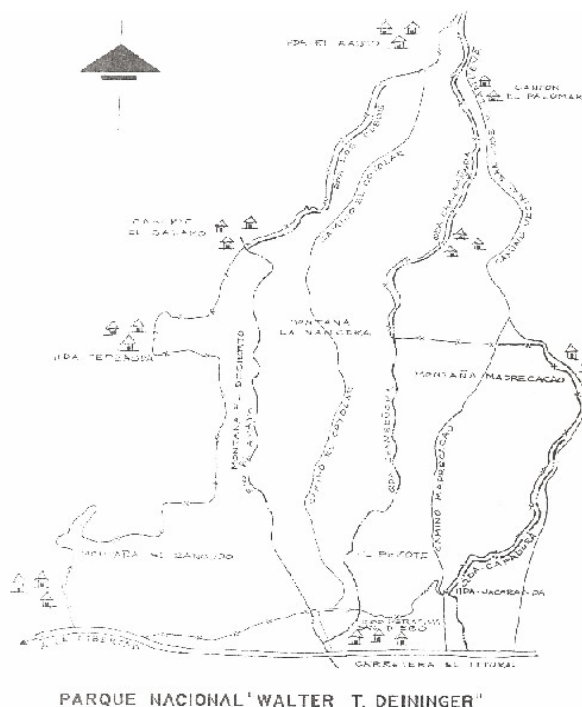
Este parque está ubicado en la zona caliente del país con una época seca de noviembre y una época lluviosa de mayo a noviembre. La temperatura promedio oscila entre 27° C y 22° C, siendo la mayor antes que empiece la época lluviosa. La precipitación anual es de 1,634 mm. y la humedad relativa 77%.

#### HIDROLOGÍA:

En el parque se encuentran un total de cinco quebradas y un río, Las quebradas poseen agua únicamente en la estación lluviosa, a excepción de la Quebrada Chanseñora y del Río Amayo que conservan volúmenes de agua en su parte alta durante la estación seca.

Se cuenta con guías expertos para los recorridos por los diferentes senderos, aquí destacan la vista panorámica al Océano Pacífico, la Cueva Del Encanto, El Sendero de Chamseñora, con exuberantes paisajes y vegetación; el sendero Amayo donde se experimenta un viaje al estilo de la selva, hasta llegar a la poza El Salto en donde hay aguas cristalinas. Cuenta con una infraestructura básica mínima de un Centro de Interpretación, estacionamiento para 15 vehículos, servicios sanitarios y áreas de estar al aire libre

Para poder ingresar a este parque hay que solicitar autorización con una semana de anticipación en las oficinas del ISTU.



# **ANEXO 4**

## **LEY DE LA CORPORACIÓN SALVADOREÑA DE TURISMO**

### **CAPITULO I**

#### **CREACIÓN**

*Art. 1.-* Créase la Corporación Salvadoreña de Turismo, como una entidad autónoma de derecho público que podrá abreviarse CORSATUR y que en el texto de la presente ley se denominará "La Corporación".

### **CAPITULO II**

#### **FINALIDADES**

*Art. 2.-* La Corporación tendrá como finalidad el desarrollo del sector turismo, a través de las siguientes actividades:

- a) La promoción de los atractivos turísticos de nuestro país en el extranjero;
- b) Difundir y proyectar una cultura turística a efecto de que se valore y proteja nuestro patrimonio natural y cultural;
- c) Fomentar la inversión extranjera y nacional a través del desarrollo de proyectos turísticos; y,
- d) Promover la privatización de las empresas y bienes inmuebles que se le adjudiquen por Ministerio de Ley, donación o cualquier otro medio lícito, cuando ello fuere de beneficio para nuestro país.

### **CAPITULO III**

#### **AUTONOMÍA**

*Art. 3.-* La Corporación es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plenas facultades para ejercer derechos y contraer obligaciones; realizará su gestión administrativa con absoluta independencia, ateniéndose a las decisiones de su Junta Directiva, que deberá tomarlas de acuerdo a las Leyes de la República y será responsable de su gestión en forma total.

La Corporación se relacionará con cualquier entidad pública a través del Ministerio de Economía.

*Art. 4.-* El domicilio de la Corporación será la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer oficinas regionales en cualquier lugar de la República o en el extranjero.

### **CAPITULO IV**

#### **PATRIMONIO**

*Art. 5.-* El Patrimonio de la Corporación estará constituido por:

- a) Aquellos bienes muebles e inmuebles que adquiera por Ministerio de Ley, por compraventa, donación o a cualquier otro título permitido por la Ley, por parte de instituciones públicas o privadas;
- b) Los bienes a que se refiere el Art. 25 de esta Ley;
- c) Las asignaciones presupuestarias conferidas por el Gobierno de la República para el inicio de sus operaciones y funcionamiento durante su período de organización;
- d) Los ingresos obtenidos por la administración de las diferentes instalaciones turísticas que se traspasen a la Corporación por la presente ley, y las que fueren adquiridas en el futuro; y,
- e) Otros ingresos en cualquier otro concepto legal.

*Art. 6.-* La Corporación podrá contar además con los recursos siguientes:

- a) Cualquier asignación de capital que el Estado le asigne en el futuro;
- b) El producto que se obtenga en concepto de tarifas por servicio; y,
- c) Los recursos que se obtengan de las diferentes operaciones de crédito autorizadas por esta ley.

## **CAPITULO V**

### **ADMINISTRACIÓN**

*Art. 7.-* La Corporación funcionará bajo la dirección de una Junta Directiva.

*Art. 8.-* La Junta Directiva estará formada por ocho directores, de la siguiente manera:

- a) Un Director Presidente, a tiempo completo;
- b) El Ministro de Relaciones Exteriores;
- c) El Ministro de Economía;
- d) El Ministro del Interior;
- e) La máxima autoridad del Organismo rector gubernamental en materia de Medio Ambiente; y,
- f) Tres Directores nombrados por el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, de ternas propuestas por gremiales de la empresa privada, relacionadas con el sector turismo.

El Director Presidente será nombrado por el Presidente de la República, y tendrá el rango de Ministro para representar al país en el exterior.

Habrá igual número de Directores Suplentes que asistirán en ausencia del Director Propietario, nombrados en la misma forma que los Titulares.

Los Ministros solo podrán ser representados por los Viceministros.

*Art. 9.-* El Director Presidente y los Directores Ministros serán nombrados para un período de 5 años o el período para el cual fueren nombrados en sus respectivas Secretarías de Estado, y los demás directores por un período de 3 años; todos los cuales podrán ser reelectos.

*Art. 10.-* El Presidente y los miembros de la Junta Directiva del sector privado propietarios o suplentes, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser salvadoreños;
- b) Ser mayores de 25 años de edad; y,
- c) Ser de reconocida honorabilidad y de amplia experiencia en el sector de Turismo.

*Art. 11.-* Son inhábiles para ser miembros de la Junta Directiva:

- a) Las personas que entre si sean cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad;
- b) Los condenados por cualquier delito que implique falta de probidad;
- c) Los quebrados o concursados que no hayan obtenido su rehabilitación; y,
- d) Los que fueren acreedores, deudores, contratistas o subcontratistas de la Corporación.

*Art. 12.-* La Junta Directiva deberá reunirse en sesión ordinaria por lo menos una vez al mes y extraordinariamente convocada por el Director Presidente cuando lo considere necesario para los intereses de la Corporación. El quórum de las sesiones ordinarias y extraordinarias se formará con cinco miembros y los acuerdos se tomarán por la mayoría de los miembros de la directiva. En caso de empate en una votación, el Presidente tendrá doble voto.

## **CAPITULO VI**

### **ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA**

*Art. 13.-* Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Elaborar y presentar al Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía los proyectos de Ley y Reglamentos necesarios para el fomento y desarrollo del sector turismo;
- b) Elaborar el Reglamento Interno de Trabajo que regirá el funcionamiento de la Corporación, de acuerdo con la presente ley;
- c) Autorizar la adquisición, constitución de gravámenes y enajenaciones de bienes y aprobar los contratos en que se obligue la Corporación, respetando los requisitos y procedimientos establecidos en leyes y reglamentos;

- d) Rendir un informe anual de las labores de la Corporación, al Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía, acompañando los Estados financieros correspondientes;
- e) Crear distinciones, o premios para las personas naturales o jurídicas que fomenten el desarrollo del sector turismo;
- f) Ejecutar todas las gestiones necesarias ante las instituciones públicas o privadas que faciliten el desarrollo de zonas aptas para el turismo;
- g) Aprobar los planes sectoriales y sus planes anuales operativos, a propuesta del Gerente General y facultar a ésta para que haga las modificaciones y adiciones necesarias a efecto de alcanzar las metas propuestas;
- h) Presentar a la consideración del Ministerio de Economía el presupuesto de la Corporación y modificaciones del mismo para ser sometido a la aprobación del Órgano Legislativo;
- i) Autorizar la emisión de títulos valores, atendiendo las disposiciones de ley que regulen al respecto; y,
- j) Ejercer todas las demás atribuciones y facultades que le corresponden conforme a la ley.

*Art. 14.-* El Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces tendrá a su cargo la ejecución de las resoluciones de la Junta Directiva, la supervisión general y la coordinación de las actividades de la corporación.

Tendrá además los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la corporación, pudiendo previa autorización de la Junta Directiva, nombrar apoderados generales, administrativos y especiales, así como revocar los poderes ya otorgados a nombre del mismo;
- b) Nombrar o remover gerentes y demás personal, pudiendo delegar esta facultad en cualquier otro miembro de la Junta Directiva;
- c) Estudiar y revisar en coordinación con el Gerente General, o quien haga las veces de éste, los asuntos que deba conocer la Junta Directiva y someterlos oportunamente a su consideración; y,
- d) Cualquier actividad que esté orientada al desarrollo del Sector Turismo.

## **CAPITULO VII**

### **PRESUPUESTO**

*Art. 15.-* La Corporación sujetará sus erogaciones a un presupuesto especial aprobado por la Asamblea Legislativa.

En dicho presupuesto se expresarán por separado las operaciones de capital y las que corresponden a gastos de operación y demás erogaciones en cuenta corriente.

El Salario del Presidente y las dietas de los demás Miembros de Junta Directiva se establecerán de acuerdo a las leyes que regulan esta materia; y en lo relativo a la remuneración del personal de empleados y trabajadores temporales y de obreros en general, se fijarán por contratación de acuerdo con las leyes laborales.

*Art. 16.-* La Corporación podrá contraer empréstitos, para lo cual necesitará acuerdo de la Junta Directiva, mediante resolución favorable del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Economía y Hacienda, previa autorización del Órgano Legislativo.

*Art. 17.-* La Corporación podrá dar en arrendamiento o comodato sus propiedades, siempre y cuando esto sea conveniente a sus intereses y estén destinadas al desarrollo del turismo, a entidades de utilidad general, con autorización del Órgano Legislativo.

Así mismo, la Corporación podrá vender aquellos inmuebles de su propiedad, a inversionistas interesados en desarrollar proyectos turísticos, y poder recibir en pago, acciones que venderá en pública subasta siguiendo los trámites legales respectivos, por medio del mercado de valores, cuando éstas superen su valor nominal. Esta transacción se hará mediante aprobación del Órgano Legislativo.

*Art. 18.-* Habrá un tesorero encargado de percibir y custodiar todos los fondos e ingresos de la Corporación y de pagar todas las obligaciones legalmente contraídas.

*Art. 19.-* No podrán aceptarse ofertas de suministros o servicios, prestados por miembros propietarios o suplentes de la Junta Directiva o de sus cónyuges, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Tampoco se aceptarán ofertas hechas por sociedades en las cuales los miembros de la Junta Directiva tuvieren participación.

Se exceptúa lo anterior, en caso que el oferente sea el único que pueda proporcionar los servicios o suministros solicitados. La Junta Directiva deberá hacer constar dicha excepción y los miembros afectados se abstendrán de participar en la decisión.

## **CAPITULO VIII**

### **INSPECCIÓN Y VIGILANCIA**

*Art. 20.-* La fiscalización financiera de la Corporación le corresponderá a la Corte de Cuentas de la República, a quien se le deberá rendir informe detallado de la administración, con los comprobantes respectivos.

Esta fiscalización se hará conforme a lo dispuesto por la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

### **AUDITORIA**

*Art. 21.-* Corresponde a la Junta Directiva nombrar al auditor interno, o a firmas privadas para sustentar sus auditorias.

La firma privada y su personal deberán reunir los requisitos establecidos en el Reglamento de la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

El auditor durará un año en el ejercicio de sus funciones y su nombramiento podrá ser refrendado.

*Art. 22.-* El auditor interno tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Auditar las operaciones, actividades y programas de la Corporación;
- b) Presentar informes resumidos de sus actividades de inspección y fiscalización a la Junta Directiva;
- c) Verificar y certificar el balance general, el cuadro de ingresos y egresos y cualesquiera otros documentos relativos a la gestión financiera de la Corporación;
- d) Revisar las actividades financieras y contables de la Corporación de conformidad con las normas de auditoria;
- e) Solicitar cualquier explicación o informe que necesite para el desempeño de sus funciones;
- f) Informar por escrito a la Junta Directiva, con copia para la Corte de Cuentas de la República, de cualquier irregularidad o infracción que notare;
- g) Rendir informe a la Junta Directiva, sobre el estado financiero de la Corporación y sobre la conducción de sus operaciones; y
- h) Desempeñar las tareas de su competencia que le encomiende el Presidente.

## **CAPITULO IX**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **DELEGADOS DE TURISMO**

*Art. 23.-* El Ministerio de Relaciones Exteriores podrá designar una persona entre los funcionarios o empleados de cada Misión Diplomática o Consular de la República en el Extranjero, para que dedique parte de su tiempo a la labor de promoción turística.

La Junta Directiva de la Corporación estará facultada para designar delegados o auxiliares de la misma, con carácter adhonores, para el desarrollo y cumplimiento de tareas o misiones específicas y temporales; estos nombramientos podrán recaer en cualquier persona, siempre que reúna los méritos necesarios y que la actividad que deba desarrollar sea beneficiosa para la industria turística.

#### **ORGANIZACIÓN DE EVENTOS**

*Art. 24.-* La Corporación tendrá facultad para participar en la organización directa de eventos deportivos o artísticos, congresos, espectáculos y toda clase de actos que contribuyan al incremento de la industria turística.

Podrá así mismo subvencionar algunos de los eventos anteriores, previa autorización del Consejo de Ministros.

## **CAPITULO X**

### **DISPOSICIONES FINALES Y VIGENCIA**

*Art. 25.-* Se transfieren a la Corporación, los bienes muebles que la Junta Directiva del Instituto Salvadoreño de Turismo considere conveniente trasladar, y los siguientes bienes inmuebles:

- a) **BOLA DE MONTE**

Ubicado en jurisdicción de San Francisco Menéndez, Departamento de Ahuachapán, inscrito al número 19 del Libro 239 del Registro de la Propiedad, Raíz e Hipotecas de la Segunda Sección de Occidente de Ahuachapán;

**b) HOTEL DE MONTAÑA**

Terreno de naturaleza rústica, ubicado en el Cantón Las Lomas, Jurisdicción de Santa Ana, inscrito al número 2 del Libro 784 del Registro de la Propiedad, Raíz e Hipotecas de la Primera Sección de Occidente de Santa Ana, el cual podrá sujetarse a las reglas establecidas en el literal d) del Art. 2 de esta ley, a excepción del área que ocupa el parque recreativo de las instalaciones, la que seguirá siendo conservada y protegida por el Estado;

**c) ICACAL**

Compuesto de dos inmuebles; el primero inscrito al número 48, del Libro 157 del Registro de la Propiedad de la Primera Sección de Oriente, ubicado en Intipucá, Jurisdicción del Departamento de La Unión; y el segundo, inscrito al Número 55, del Libro 288 del Registro de la Propiedad de la Primera Sección de Oriente;

**d) COMPLEJO TURÍSTICO DE LA LIBERTAD**

Ubicado en el Centro de la Villa o Puerto de La Libertad, inscrito al Número 27 del Libro 686 del Registro de la Propiedad de la Cuarta Sección del Centro, Nueva San Salvador, a excepción del área que ocupa la bodega número cuatro de dichas instalaciones, la cual se transfiere por Ministerio de Ley a la Alcaldía Municipal del Puerto de La Libertad;

**e) MIRADOR PLANES DE RENDEROS**

Compuesto por dos inmuebles ubicados en jurisdicción de San Marcos, lugar denominado como Planes de Renderos; el primero, inscrito al Número 101 del Libro 676 del Registro de la Propiedad de San Salvador y el segundo, al Número 2 del Libro 737 del Registro de la Propiedad de San Salvador.

Dichos inmuebles se transferirán mediante Decreto especial, en el cual se describirán los mismos, y su transferencia se inscribirá por traspaso en el Registro Social de Inmuebles.

*Art. 26.-* Las disposiciones de la presente ley, por su carácter especial, prevalecerán sobre cualesquiera otra que las contraríen.

*Art. 27.-* EL presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALÓN AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los veinticinco días del mes de julio de mil novecientos noventa y seis.

MERCEDES GLORIA SALGUERO GROSS

PRESIDENTA

ANA GUADALUPE MARTÍNEZ MENÉNDEZ

VICEPRESIDENTA

ALFONSO ARÍSTIDES ALVARENGA

VICEPRESIDENTE

JOSÉ RAFAEL MACHUCA ZELAYA

VICEPRESIDENTE

JULIO ANTONIO GAMERO QUINTANILLA

VICEPRESIDENTE

JOSÉ EDUARDO SANCHO CASTAÑEDA

SECRETARIO

GUSTAVO ROGELIO SALINAS OLMEDO

SECRETARIO

CARMEN ELENA CALDERÓN DE ESCALÓN

SECRETARIA

WALTER RENE ARAUJO MORALES

SECRETARIO

RENE MARIO FIGUEROA FIGUEROA

SECRETARIO

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los treinta y un días del mes de julio de mil novecientos noventa y seis.

PUBLÍQUESE,

ARMANDO CALDERÓN SOL,

Presidente de la República.

EDUARDO ZABLAH TOUCHE,

Ministro de Economía.

D. O. N° 156

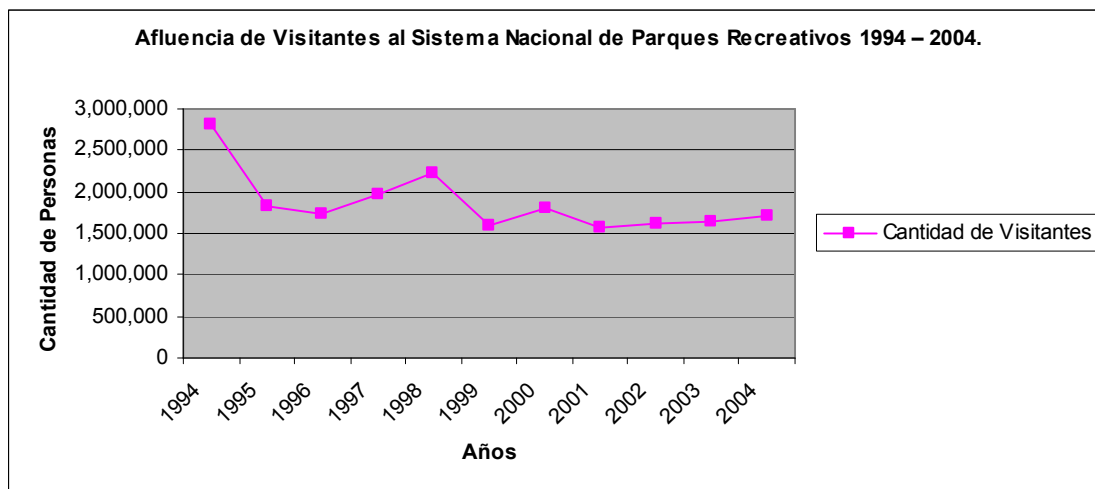
Tomo N° 332

Fecha: 23 de agosto de 1996.

## ANEXO 5.

### Afluencia de Visitantes al Sistema Nacional de Parques Recreativos 1994 – 2003.

Parque Recreativo	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Agua Fría	69,009	72,966	77,967	82,961	103,413	102,966	114,855	128631	127365	130046	139460
Altos de la Cueva	80,360	69,648	70,549	80,064	80,655	119,956	174,819	171100	158608	162195	164958
Amapulapa	137,182	118,209	107,392	133,317	141,410	122,979	297,935	177017	261954	233976	240528
Apastepeque	35,758	28,535	33,194	32,027	28,703	28,903	27,221	15748	23437	25784	26119
Apulo	148,827	145,416	147,152	174,264	185,018	207,434	226,966	175935	167226	169304	171583
Atecozol	188,248	135,772	111,640	134,915	153,954	240,293	207,060	198863	176138	203124	209391
P. Cerro Verde	140,427	97,527	77,692	82,606	88,698	84,692	64,623	2719	2428	38601	38741
Costa del Sol	146,162	108,661	98,058	145,725	134,602	156,112	147,011	99223	130852	155331	157451
Ichanmichen	138,320	105,779	65,168	147,224	126,688	257,507	218,517	202872	207895	215496	222587
Parque Balboa	747,585	669,882	683,112	685,445	820,956	0	0	0	0	0	0
P. W. T. Deininger	3,341	1,388	1,407	1,491	1,458	1,521	851	1457	1927	2587	3047
Sihuatehuacan	762,311	112,121	124,463	140,136	216,333	137,042	181,051	184311	182967	154594	170456
Toma de Quezaltepeque	206,705	173,761	125,426	120,829	145,760	144,310	154,533	219112	179663	159440	165937
Total	2,804,235	1,839,665	1,723,220	1,961,004	2,227,648	1,603,715	1,815,442	1576988	1620460	1650478	1710258



## **ANEXO 6**

### **CUESTIONARIO PARA GERENTES DEL ISTU.**

1. Nombre de la Gerencia: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su profesión u Oficio? \_\_\_\_\_

#### **Sección I. Generalidades De La Gerencia.**

**Objetivo:** Conocer las actividades y recursos con los que cuenta la gerencia, para determinar el aporte de esta al funcionamiento de la Institución.

3. ¿Cuáles son las funciones de la gerencia?

---

---

---

4. ¿En que contribuye las actividades de su gerencia en el manejo de turicentros y parques?

---

---

5. ¿Cuántas Unidades tiene bajo su dirección? ¿Cuáles son?

---

---

6. ¿Cuales son las funciones de cada una de las unidades?

---

---

7. ¿Cuántos empleados trabajan en cada unidad?

---

8. ¿Considera que los recursos son suficientes para el desarrollo de sus funciones? a. Si  b. No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Que relaciones tiene con otras gerencias?

---

---

10. ¿Cuales son los procesos o procedimientos que realizan en la gerencia?

---

---

11. ¿Cuales son los insumos y los productos de esos procesos?

---

---

#### **Sección II. Planeación.**

**Objetivo:** Conocer si existe un proceso de planeación, el tipo de planeación que se efectúa y los elementos que son considerados en su Formulación en las Gerencias del ISTU, para determinar si este se realiza de manera adecuada y si proporciona lineamientos apropiados para la realización las actividades.

12. ¿Se elaboran planes específicos para las actividades que realiza la Gerencia? Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 24  
a. Si  b. No

13. ¿Cómo se planea en la Gerencia?
- a. Se planea cuidadosamente y sistemáticamente
- b. Se planea regularmente
- c. Se planea Ocasionalmente
- d. No se planea
- ¿Por qué?
- i. No es Necesario
- ii. No es importante
- iii. Las actividades son rutinarias
- iv. De nada sirve planear
- v. Otros
- Especifique: \_\_\_\_\_
14. ¿Qué tipos de planeación se utiliza en la Gerencia?
- a. Planeación Estratégica
- b. Planeación Situacional
- c. Planeación por Objetivos
- d. Planeación por contingencias
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Otras
- Especifique \_\_\_\_\_
15. ¿Cuáles de los siguientes aspectos sirven de base en la institución para realizar la planeación?
- a. Objetivos y Metas de la institución
- b. Resultados anteriores (Logros o Fracasos)
- c. Variables externas (Medio Ambiente: Entorno Económico, Político y Social)
- d. Recursos de la empresa (Humanos, Tecnológicos, Financieros e Informáticos)
- e. Ventajas comparativas con respecto a otras empresas o mercados
- f. Políticas gubernamentales
- g. Planes y Programas gubernamentales
- h. Planes generales establecidos
- i. Otros
- Especifique \_\_\_\_\_
16. ¿Existen metas, políticas y objetivos bien definidos en su gerencia? Mencionalas, ¿En que porcentaje se cumplen? Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 17.
- a. Si  b. No
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
17. ¿Se encuentran descritas en algún documento?
- a. Si  b. No
- ¿Qué tipo de documentos?
- a. Plan anual
- b. Plan de trabajo
- c. Código de trabajo
- d. Manual de organización
- e. Plan estratégico
- f. Otros
- Especifique \_\_\_\_\_
18. ¿Las personas bajo su cargo, conocen las funciones, objetivos y metas de la gerencia?
- a. Si  b. No
19. ¿Al establecer las metas se destinan los recursos necesarios para el cumplimiento de estas?
- a. Si  b. No
20. ¿Para que periodos de tiempo se planea en la institución?
- a. Circunstancial
- b. Semanal
- c. Mensual
- d. Trimestral
- e. Semestral
- f. Anual
- g. Quinquenal
- h. Otros
- Especifique \_\_\_\_\_
21. ¿Los empleados participan en la elaboración de los planes? Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 23.
- a. Si  b. No

22. ¿Qué porcentaje de empleados participa en la elaboración o formulación de planes?

0% Ninguna Participación..... 100% Participación Total.

El porcentaje de empleados que participa es: \_\_\_\_\_%

Señale el tipo de participación:

- a. Aportando ideas  d. Otros
- b. Proporcionando información  Especifique \_\_\_\_\_
- c. Elaborando planes específicos de cada unidad o sección  \_\_\_\_\_

23. ¿Qué técnicas específicas utiliza para establecer controles dentro de la planeación?

- a. Presupuestación  d. No utiliza
- b. Programas de actividades  e. Otros
- c. Índices  Especifique \_\_\_\_\_

### Sección III. Organización.

**Objetivo:** Identificar cual es la estructura de las relaciones de trabajo de la gerencia, para conocer las características del personal que la conforman y la forma de comunicación entre las distintas unidades.

24. ¿El personal que labora en la Gerencia tiene conocimiento acerca de la Misión y la Visión de la Institución?

- a. Si  b. No

25. ¿Se cuenta con manuales documentados? a. Si  b. No

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 27. Si su respuesta es "Si", marque con cuales de los siguientes cuenta en su institución.

- a. Manual de Organización  d. Manual de normas
- b. Manual de Procedimientos  e. Otros
- c. Manual de descripción de puestos  Especifique \_\_\_\_\_

26. ¿Se cumple el trabajo según lo indicado por los manuales? a. Si  b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

27. ¿Se cumplen las funciones establecidas? Si su respuesta es "No" especifique ¿Por qué?

- a. Si  b. No

\_\_\_\_\_

28. ¿Cómo califica el grado de responsabilidad del personal a su cargo?

- a. Bueno  b. Malo  c. Regular

29. ¿Marque las características que mejor definan al personal a su cargo?

- a. Deseosos de superarse  i. Bien informados en otras áreas, no solo en su departamento
- b. Buena formación  j. Trabajan bien en equipo (Coordinación)
- c. Interesados principalmente por el dinero  k. Otros
- d. Hacen lo mínimo por salir del paso  Especifique \_\_\_\_\_
- e. Creativos e Innovadores  \_\_\_\_\_
- f. Indisciplinado  \_\_\_\_\_
- g. Alto grado de iniciativa  \_\_\_\_\_
- h. Ausentistas  \_\_\_\_\_

30. ¿En que forma da las ordenes usted a su personal?

- a. Escrita  b. Verbal  c. Escrita y verbal

31. ¿Cómo considera las comunicaciones de toda la institución?

- a. Bueno  b. Malo  c. Regular

32. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la institución para mantener informado al personal?

- a. Reuniones periódicas  e. Notas escritas (Memorandums, Circulares, Avisos)
- b. Parlantes  f. Otros
- c. Boletines  Especifique \_\_\_\_\_
- d. Periódico Mural  \_\_\_\_\_

33. ¿Cómo se orienta e instruye al personal nuevo en la institución?
- |  |                          |   |                          |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| a. Se le capacita  | <input type="checkbox"/> | d. Se le otorga un Manual de Bienvenida | <input type="checkbox"/> |
| b. Se le presenta ante los departamentos, unidades o secciones | <input type="checkbox"/> | e. Otros                                | <input type="checkbox"/> |
| c. Se le explica verbalmente                                   | <input type="checkbox"/> | Especifique _____                       |                          |
- 
34. ¿Qué medios utilizan en la institución para el manejo de la información?
- |                        |                          |                   |                          |
|------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| a. Manual              | <input type="checkbox"/> | d. Otros          | <input type="checkbox"/> |
| b. Red computarizada   | <input type="checkbox"/> | Especifique _____ |                          |
| c. Computador Personal | <input type="checkbox"/> | _____             |                          |
- 
35. ¿Cuál es su opinión respecto al medio que utiliza en la institución para el procesamiento de la información?
- |   |                          |                       |                          |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a. Satisface las necesidades existentes de información        | <input type="checkbox"/> | d. Es demasiado lento | <input type="checkbox"/> |
| b. Se necesitan más recursos para el manejo de la información | <input type="checkbox"/> | e. Otros              | <input type="checkbox"/> |
| c. Proporciona información oportuna y exacta                  | <input type="checkbox"/> | Especifique _____     |                          |
| _____   |                          |                       |                          |

#### Sección IV. Control.

**Objetivo:** Conocer en que forma la Gerencia realiza el proceso de control de las actividades que se realizan en las Unidades bajo su responsabilidad.

36. ¿Se han fijado normas o parámetros de control para la evaluación del rendimiento?
- a. Si       b. No       Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 37
- ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
- 
37. ¿Las actividades de su dependencia están siendo comprobadas y evaluadas dentro de su gerencia o es efectuada por otra dependencia de la institución?
- a. Si       b. No       Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 38
- ¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_
- 
38. ¿Cada cuanto Tiempo se realiza este control?
- |                   |                          |                      |                          |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a. Circunstancial | <input type="checkbox"/> | f. Semestral         | <input type="checkbox"/> |
| b. Diario         | <input type="checkbox"/> | g. Anual             | <input type="checkbox"/> |
| c. Semanal        | <input type="checkbox"/> | h. Otros             | <input type="checkbox"/> |
| d. Mensual        | <input type="checkbox"/> | i. Especifique _____ |                          |
| e. Trimestral     | <input type="checkbox"/> | _____                |                          |
- 
39. ¿Cuándo se detecta un problema dentro de la gerencia, quien toma la decisión de resolverlo?
- |                      |                          |                    |                          |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a. Quien lo detecta  | <input type="checkbox"/> | d. Otros           | <input type="checkbox"/> |
| b. Equipo de trabajo | <input type="checkbox"/> | Especifique: _____ |                          |
| c. El jefe inmediato | <input type="checkbox"/> | _____              |                          |
- 
40. Al detectar un error o desviación dentro del desarrollo de las actividades de la gerencia, ¿Qué acciones se toman?
- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| a. Redefinición de metas         | <input type="checkbox"/> |
| b. Modificación de los planes    | <input type="checkbox"/> |
| c. Uso de planes alternativos    | <input type="checkbox"/> |
| d. Seguir con el mismo plan      | <input type="checkbox"/> |
|                                  |                          |
| e. Rotación o cambio de personal | <input type="checkbox"/> |
| f. Otros                         | <input type="checkbox"/> |
| g. Especifique _____             |                          |
| _____                            |                          |

41. ¿Al comparar los resultados obtenidos contra lo planeado, en que grado considera que se cumple?

1. *Cumplimiento total*; 2. *Cumplimiento parcial*; 3. *No hay cumplimiento*.

Al comparar lo realizado contra lo planeado, el resultado es: \_\_\_\_\_

¿Se cumplen estos en el periodo establecido?

\_\_\_\_\_

42. ¿Cuándo se obtiene los resultados de lo realizado contra lo planeado, que se hace?

a. Se revisan los resultados obtenidos

b. Se analizan y se buscan las causas de los resultados obtenidos sin analizar las causas

c. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

43. ¿Cuál sería su actitud ante el ofrecimiento de un nuevo sistema de gestión que ayude a la institución a mejorar su funcionamiento?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

## Entrevista Para Gerente de Parques Recreativos.

1. Nombre de la Gerencia: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su profesión u Oficio? \_\_\_\_\_

### Sección I. Generalidades De La Gerencia.

**Objetivo:** Conocer las actividades y recursos con los que cuenta la gerencia, para determinar el aporte de esta al funcionamiento de la Institución.

3. ¿Cuáles son las funciones de la gerencia?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿En que contribuye las actividades de su gerencia en el manejo de turicentros y parques?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuántas Unidades tiene bajo su dirección? ¿Cuáles son?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuales son las funciones de cada una de las unidades?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cuántos empleados trabajan en cada unidad?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Realiza reuniones con los encargados de los centros turísticos para evaluar el trabajo realizado durante un periodo determinado? Con que frecuencia se realizan.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿Considera que los recursos son suficientes para el desarrollo de sus funciones? a. Si  b. No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que usted identifica en la administración de los centros turísticos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿La cantidad de personal que trabaja en los turicentros es la adecuada?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿Que relaciones tiene con otras gerencias?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿Existen reuniones periódicas entre la administración general de los turicentros y las demás gerencias?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿Con que instituciones externas se relaciona su gerencia?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. ¿Quiénes intervienen en la toma de decisiones referidas a proyectos en los turicentros?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cuales son los procesos o procedimientos que realizan en la gerencia?

\_\_\_\_\_

17. ¿Cuales son los insumos y los productos de esos procesos?

\_\_\_\_\_

## Sección II. Planeación.

**Objetivo:** Conocer si existe un proceso de planeación, el tipo de planeación que se efectúa y los elementos que son considerados en su Formulación en las Gerencias del ISTU, para determinar si este se realiza de manera adecuada y si proporciona lineamientos apropiados para la realización las actividades.

18. ¿Se elaboran planes específicos para las actividades que realiza la Gerencia? Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 24

- a. Si                       b. No

19. ¿Cómo se planea en la Gerencia?

- a. Se planea cuidadosamente y sistemáticamente   
b. Se planea regularmente   
c. Se planea Ocasionalmente   
d. No se planea

¿Por qué?

- i. No es Necesario     iv. De nada sirve planear   
ii. No es importante     v. Otros   
iii. Las actividades son rutinarias

Especifique: \_\_\_\_\_

20. ¿Qué tipos de planeación se utiliza en la Gerencia?

- g. Planeación Estratégica     k. Ninguna de las anteriores   
h. Planeación Situacional     l. Otras   
i. Planeación por Objetivos     Especifique \_\_\_\_\_  
j. Planeación por contingencias

21. ¿Cuáles de los siguientes aspectos sirven de base en la institución para realizar la planeación?

- j. Objetivos y Metas de la institución   
k. Resultados anteriores (Logros o Fracayos)   
l. Variables externas (Medio Ambiente: Entorno Económico, Político y Social)   
m. Recursos de la empresa (Humanos, Tecnológicos, Financieros e Informáticos)   
n. Ventajas comparativas con respecto a otras empresas o mercados   
o. Políticas gubernamentales   
p. Planes y Programas gubernamentales   
q. Planes generales establecidos   
r. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

22. ¿Existen metas, políticas y objetivos bien definidos en su gerencia? Menciónalas. Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 17.

- a. Si                       b. No

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. ¿Se encuentran descritas en algún documento?

- a. Si                       b. No

¿Qué tipo de documentos?

- g. Plan anual     k. Plan estratégico   
h. Plan de trabajo     l. Otros   
i. Código de trabajo     Especifique \_\_\_\_\_  
j. Manual de organización

\_\_\_\_\_

24. ¿Las personas bajo su cargo, conocen las funciones, objetivos y metas de la gerencia?

- a. Si                       b. No

25. ¿Al establecer las metas se destinan los recursos necesarios para el cumplimiento de estas?  
a. Si  b. No

26. ¿Para que periodos de tiempo se planea en la institución?

- |  |  |
|--|--|
| i. Circunstancial <input type="checkbox"/> | n. Anual <input type="checkbox"/>      |
| j. Semanal <input type="checkbox"/>        | o. Quinquenal <input type="checkbox"/> |
| k. Mensual <input type="checkbox"/>        | p. Otros <input type="checkbox"/>      |
| l. Trimestral <input type="checkbox"/>     | Especifique _____                      |
| m. Semestral <input type="checkbox"/>      | _____                                  |

27. ¿Los empleados participan en la elaboración de los planes? Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 23.  
a. Si  b. No

28. ¿Qué porcentaje de empleados participa en la elaboración o formulación de planes?

**0%** Ninguna Participación..... **100%** Participación Total.

El porcentaje de empleados que participa es: \_\_\_\_\_%

Señale el tipo de participación:

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| b. Aportando ideas <input type="checkbox"/>   | e. Otros <input type="checkbox"/> |
| c. Proporcionando información <input type="checkbox"/>                                | Especifique _____                 |
| d. Elaborando planes específicos de cada unidad<br>o sección <input type="checkbox"/> | _____                             |

29. ¿Quién es el encargado de la planeación de cada turicentro?

\_\_\_\_\_

30. ¿Cómo planifican lo de los buses alegres y las caminatas?

\_\_\_\_\_

31. ¿Qué técnicas específicas utiliza para establecer controles dentro de la planeación?

- |  |  |
|--|--|
| f. Presupuestación <input type="checkbox"/>          | i. No utiliza <input type="checkbox"/> |
| g. Programas de actividades <input type="checkbox"/> | j. Otros <input type="checkbox"/>      |
| h. Índices <input type="checkbox"/>                  | Especifique _____                      |
|  | _____                                  |

32. ¿Quién realiza el presupuesto de los turicentros?

\_\_\_\_\_

### Sección III. Organización.

**Objetivo:** Identificar cual es la estructura de las relaciones de trabajo de la gerencia, para conocer las características del personal que la conforman y la forma de comunicación entre las distintas unidades.

33. ¿El personal que labora en la Gerencia tiene conocimiento acerca de la Misión y la Visión de la Institución?  
a. Si  b. No

34. ¿Se cuenta con manuales documentados? a. Si  b. No

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 27. Si su respuesta es "Si", marque con cuales de los siguientes cuenta en su institución.

- |  |  |
|--|--|
| k. Manual de Organización <input type="checkbox"/>           | n. Manual de normas <input type="checkbox"/> |
| l. Manual de Procedimientos <input type="checkbox"/>         | o. Otros <input type="checkbox"/>            |
| m. Manual de descripción de puestos <input type="checkbox"/> | Especifique _____                            |
|  | _____  |

35. ¿Se cumple el trabajo según lo indicado por los manuales? a. Si  b. No   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

36. ¿Se cumplen las funciones establecidas? Si su respuesta es "No" especifique ¿Por qué?  
a. Si  b. No

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

37. ¿Cómo califica el grado de responsabilidad del personal a su cargo?

- a. Bueno       b. Malo       c. Regular

38. ¿Marque las características que mejor definan al personal a su cargo?

- |   |                          |   |                          |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| p. Deseosos de superarse                    | <input type="checkbox"/> | x. Bien informados en otras áreas, no solo en su departamento | <input type="checkbox"/> |
| q. Buena formación                          | <input type="checkbox"/> | y. Trabajan bien en equipo (Coordinación)                     | <input type="checkbox"/> |
| r. Interesados principalmente por el dinero | <input type="checkbox"/> | z. Otros  | <input type="checkbox"/> |
| s. Hacen lo mínimo por salir del paso       | <input type="checkbox"/> | <b>Especifique</b>  |                          |
| t. Creativos e Innovadores                  | <input type="checkbox"/> | _____   |                          |
| u. Indisciplinado                           | <input type="checkbox"/> | _____   |                          |
| v. Alto grado de iniciativa                 | <input type="checkbox"/> | _____   |                          |
| w. Ausentistas                              | <input type="checkbox"/> |   |                          |

39. ¿En que forma da las ordenes usted a su personal?

- a. Escrita       b. Verbal       c. Escrita y verbal

40. ¿Cómo considera las comunicaciones de toda la institución?

- a. Bueno       b. Malo       c. Regular

41. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la institución para mantener informado al personal?

- |                         |                          |   |                          |
|-------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| a. Reuniones periódicas | <input type="checkbox"/> | e. Notas escritas (Memorandums, Circulares, Avisos) | <input type="checkbox"/> |
| b. Parlantes            | <input type="checkbox"/> | f. Otros  | <input type="checkbox"/> |
| c. Boletines            | <input type="checkbox"/> | <b>Especifique</b>                                  |                          |
| d. Periódico Mural      | <input type="checkbox"/> | _____   |                          |

42. ¿Cómo se orienta e instruye al personal nuevo en la institución?

- |  |                          |   |                          |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| a. Se le capacita  | <input type="checkbox"/> | d. Se le otorga un Manual de Bienvenida | <input type="checkbox"/> |
| b. Se le presenta ante los departamentos, unidades o secciones | <input type="checkbox"/> | e. Otros                                | <input type="checkbox"/> |
| c. Se le explica verbalmente                                   | <input type="checkbox"/> | <b>Especifique</b>                      |                          |
|  |                          | _____                                   |                          |

43. ¿Qué medios utilizan en la institución para el manejo de la información?

- |                        |                          |                    |                          |
|------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a. Manual              | <input type="checkbox"/> | d. Otros           | <input type="checkbox"/> |
| b. Red computarizada   | <input type="checkbox"/> | <b>Especifique</b> |                          |
| c. Computador Personal | <input type="checkbox"/> | _____              |                          |

44. ¿Cuál es su opinión respecto al medio que utiliza en la institución para el procesamiento de la información?

- |   |                          |                       |                          |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| a. Satisface las necesidades existentes de información        | <input type="checkbox"/> | d. Es demasiado lento | <input type="checkbox"/> |
| b. Se necesitan más recursos para el manejo de la información | <input type="checkbox"/> | e. Otros              | <input type="checkbox"/> |
| c. Proporciona información oportuna y exacta                  | <input type="checkbox"/> | <b>Especifique</b>    |                          |
|   |                          | _____                 |                          |

#### Sección IV. Control.

**Objetivo:** Conocer en que forma la Gerencia realiza el proceso de control de las actividades que se realizan en las Unidades bajo su responsabilidad.

45. ¿Se han fijado normas o parámetros de control para la evaluación del rendimiento?

- a. Si       b. No       Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 37

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

46. ¿Las actividades de su dependencia están siendo comprobadas y evaluadas dentro de su gerencia o es efectuada por otra dependencia de la institución?

- a. Si       b. No       Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 38

¿Cuál (es)? \_\_\_\_\_

47. ¿Cada cuanto Tiempo se realiza este control?

- a. Circunstancial
- b. Diario
- c. Semanal
- d. Mensual
- e. Trimestral

- f. Semestral
- g. Anual
- h. Otros
- i. Especifique \_\_\_\_\_

48. ¿Cuándo se detecta un problema dentro de la gerencia, quien toma la decisión de resolverlo?

- a. Quien lo detecta
- b. Equipo de trabajo
- c. El jefe inmediato

d. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

49. Al detectar un error o desviación dentro del desarrollo de las actividades de la gerencia, ¿Qué acciones se toman?

- a. Redefinición de metas
- b. Modificación de los planes
- c. Uso de planes alternativos
- d. Seguir con el mismo plan
- e. Rotación o cambio de personal
- f. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

50. ¿Al comparar los resultados obtenidos contra lo planeado, en que grado considera que se cumple?

1. *Cumplimiento total*; 2. *Cumplimiento parcial*; 3. *No hay cumplimiento*.

Al comparar lo realizado contra lo planeado, el resultado es: \_\_\_\_\_

51. ¿Cuándo se obtiene los resultados de lo realizado contra lo planeado, que se hace?

- a. Se revisan los resultados obtenidos
  - b. Se analizan y se buscan las causas de los resultados obtenidos sin analizar las causas
  - c. Otros
- Especifique \_\_\_\_\_

52. ¿Cuál sería su actitud ante el ofrecimiento de un nuevo sistema de gestión que ayude a la institución a mejorar su funcionamiento?

---

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

## Guía De Entrevista Para Administradores De Parques Recreativos.

### Sección I. GENERALIDADES

**OBJETIVO:** Conocer las principales actividades que el administrador lleva a cabo, así como la relación que mantienen con las instancias superiores de la Institución; para determinar las responsabilidades y funciones de este.

1. ¿Mencione en orden de importancia las actividades que realiza con mayor frecuencia en su trabajo y cuanto tiempo le dedica a estas actividades?

---

---

---

2. ¿Realiza reuniones con el Gerente de Turicentros y Parques para evaluar el trabajo realizado durante un periodo determinado? Con que frecuencia se realizan.

a. Si  b. No

---

3. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que usted identifica en la administración de los centros turísticos?

---

---

---

### Sección II. PROCESO ADMINISTRATIVO

**OBJETIVO:** Determinar los elementos, actividades, recursos, controles, etc. que están involucrados en el Proceso Administrativo de cada turicentro, para conocer la forma en que este se ejecuta.

4. ¿Se planifica las actividades a realizar en el Turicentro?

a. Si  b. No

Si su respuesta es "No" ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si su respuesta en No pase a la pregunta #7.

5. ¿Cuáles son las actividades que planifica ejecutar rutinariamente?

---

6. ¿Quiénes están involucrados en la planificación de las actividades que se realizan en el Turicentro?

a. El Gerente de Turicentros y parques  d. El personal en general.   
b. El administrador del turicentro  e. Otros.   
c. Los jefes de área del turicentro  Especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Quién es su jefe inmediato y que cargo desempeña en el ISTU? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Cómo están estructuradas las distintas áreas administrativas del turicentro?

---

---

9. ¿Considera que la estructura organizativa del parque es la adecuada para facilitar su manejo?

a. Si  b. No  ¿Por que? \_\_\_\_\_

---

---

10. ¿Cuántas personas trabajan en el turicentro?

\_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que existe armonía laboral entre la dirección y los trabajadores? ¿Cómo la percibe?

a. Si  b. No

\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que el personal operativo esta capacitado para tomar acciones correctivas de una forma inmediata?

a. Si  b. No

13. ¿Existen programas de capacitación para los empleados de los centros turísticos? Especifique tipos, número y cuantía de las capacitaciones.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Existen medios o incentivos que motiven al empleado para mejorar su rendimiento?

a. Si  b. No

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Utiliza formatos para apoyo en su trabajo?

a. Si  b. No

¿Cuáles:

\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo se comunican las instrucciones de trabajo?

a. Escrita  b. Verbal  c. Escrita y verbal

17. ¿De los siguientes manuales administrativos, indique cuales se utilizan en la institución?

a. De organización	<input type="checkbox"/>	d. De Políticas	<input type="checkbox"/>	g. Otros	<input type="checkbox"/>
b. De procedimientos	<input type="checkbox"/>	e. De objetivos	<input type="checkbox"/>	(Especifique)	_____
c. De funciones	<input type="checkbox"/>	f. Ninguno	<input type="checkbox"/>		_____

18. ¿Qué tipo de controles se llevan en las actividades que se ejecutan en el turicentro?

Indices	<input type="checkbox"/>	Observación directa	<input type="checkbox"/>
Formularios	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Reportes	<input type="checkbox"/>	especifique	_____

### Sección III. SERVICIOS

**OBJETIVO:** Conocer elementos relacionados con la prestación del servicio en los turicentros, para determinar el grado de interés e importancia que cada administración le asigna a esta actividad y su opinión frente a la creación de nuevos servicios.

19. ¿Utilizan medios para medir la satisfacción del usuario del servicio que proporciona los Turicentros?

a. Si  b. No

¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

20. ¿Se le da mantenimiento a las instalaciones de los turicentros? a. Si  b. No

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta #23.

21. ¿A qué instalaciones se les da mantenimiento y cada cuánto tiempo?

\_\_\_\_\_

22. ¿Qué tipo de mantenimiento se le da a los turicentros?  
 Mantenimiento Preventivo  Otros   
 Mantenimiento Correctivo  Especifique \_\_\_\_\_
23. ¿Con que equipo cuenta el Turicentro? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
24. ¿Se provee del equipo de trabajo necesario a los empleados para desempeñar su trabajo?  
 a. Si  b. No
25. ¿Considera que el equipo con que cuenta el Turicentro es el apropiado para brindar un servicio eficiente?  
 a. Si  b. No   
 Si su respuesta es "No" ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
26. ¿Considera que los servicios que actualmente se prestan pueden realizarse de mejor forma?  
 a. Si  b. No
27. ¿Ha organizado en alguna ocasión equipos de análisis para el mejoramiento de los servicios del Turicentro.?  
 a. Si  b. No
28. ¿Considera que al personal se le estimula para adoptar ideas tendientes al mejoramiento de los servicios?  
 a. Si  b. No
29. ¿Tiene planeados programas para mejorar los servicios que se proporciona en el Turicentro?  
 a. Si  b. No   
 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
30. ¿Considera viable la introducción de nuevos servicios en el Turicentro?  
 a. Si  b. No
31. ¿Cuáles cree que serían los más adecuados?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### Sección IV. COMERCIALIZACION

**OBJETIVO:** Investigar sobre situación actual y planes futuros que se tienen para esta actividad, para determinar los recursos con que se cuenta y tener insumos para llevar a cabo planes de mejora.

32. ¿Qué factores externos cree que limitan el incremento de visitantes de este turicentro?  
 a. Carreteras en mal estado  d. Costo   
 b. Señales de Ubicación  e. Otros   
 c. Delincuencia  Especifique: \_\_\_\_\_
33. ¿Poseen planes de comercialización que busquen abrir nuevos mercados?  
 a. Si  b. No
34. ¿Qué medios utilizan para comercializar sus servicios?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ENTREVISTA PARA ADMINISTRADORES DE PARQUES PRIVADOS.

Nombre del Parque: \_\_\_\_\_

### Sección I: Administración

1. ¿Planifican las actividades?

a. Si  b. No

Si su respuesta es "No" responda ¿Por qué no lo hace? Y pase a la pregunta # 6.

i. No es importante

ii. No es Necesario

iii. Las actividades son rutinarias

iv. De nada sirve planear

v. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se planea en la organización?

a. Se planea cuidadosamente y sistemáticamente

b. Se planea regularmente

c. Se planea Ocasionalmente

3. ¿Cuáles de los siguientes aspectos sirven de base en la organización para realizar la planeación?

s. Objetivos y Metas de la institución

a. Resultados anteriores (Logros o Fracasos)

b. Variables externas (Medio Ambiente: Entorno Económico, Político y Social)

c. Recursos de la empresa (Humanos, Tecnológicos, Financieros e Informáticos)

d. Ventajas comparativas con respecto a otras empresas o mercados

e. Políticas gubernamentales

f. Planes y Programas gubernamentales

g. Planes generales establecidos

h. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

4. ¿Para que periodos de tiempo se planea en la organización?

a. Circunstancial

b. Semanal

c. Mensual

d. Trimestral

e. Semestral

f. Anual

g. Quinquenal

h. Otros

Especifique \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son las actividades que planifica ejecutar rutinariamente?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuántos empleados trabajan en el parque?

\_\_\_\_\_

7. ¿Existen programas de capacitación para los empleados del parque?

a. Si  b. No

Si su respuesta es "Si" ¿Que tipos de capacitaciones reciben los empleados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Existen metas, políticas y objetivos bien definidos en la organización o en cada unidad? Si su respuesta es No pase a la pregunta #12  
a. Si  b. No

9. ¿Se encuentran descritas en algún documento?  
a. Si  b. No

¿Qué tipo de documentos?

- m. Plan anual   
n. Plan de trabajo   
o. Código de trabajo   
p. Manual de organización

- q. Plan estratégico   
r. Otros

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de controles utilizan para medir el desempeño de sus empleados?

- Índices   
Formularios   
Reportes

- Observación directa   
Otros   
especifique \_\_\_\_\_

11. ¿Qué medios utilizan en la organización para el manejo de la información?

- a. Manual   
b. Red computarizada   
c. Computador Personal   
d. Otros

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Qué medios de comunicación utilizan en la organización para mantener informado al personal?

- a. Reuniones periódicas   
b. Parlantes   
c. Boletines   
d. Periódico Mural

- f. Otros

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- e. Notas escritas (Memorandums, Circulares, Avisos)

## Sección II: Prestación de Servicios

13. ¿A que áreas del parque se le dan mantenimiento y cada cuanto se realiza?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Utilizan algún método para medir la satisfacción del usuario del servicio que proporciona el parque?

- a. Si  b. No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Sección III: Comercialización

15. ¿Qué tipo de publicidad utilizan?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son los horarios de atención al público?

\_\_\_\_\_



11. ¿Cómo califica los siguientes servicios que se prestan en el parque?

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	2	4	6	8	10
a. Atención del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Estacionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Canchas Deportivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Vestidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Restaurantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Piscinas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Juegos Infantiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Cabañas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Toboganes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Área de Descanso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cómo considera el precio para ingresar al parque?

- a. Muy Barato       b. Barato       c. Caro       d. Muy caro

13. ¿Conoce algún tipo de publicidad acerca de este parque?

- a. Si       b. No

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 15

14. ¿Qué tipo de publicidad conoce usted de los parques recreativos?

- |                         |                          |                   |                          |
|-------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| a. Radio                | <input type="checkbox"/> | e. Hojas Volantes | <input type="checkbox"/> |
| b. Televisión           | <input type="checkbox"/> | f. Periódicos     | <input type="checkbox"/> |
| c. Vallas Publicitarias | <input type="checkbox"/> | g. Internet       | <input type="checkbox"/> |
| d. Revistas             | <input type="checkbox"/> | h. Otro           | <input type="checkbox"/> |
- Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Cumplió con sus expectativas este parque?

- a. Si       b. No

16. De la Escala del 1 al 10, ¿Qué puntuación le daría a los servicios que presta este parque?

17. ¿Visitaría Nuevamente este parque?

- a. Si       b. No

### Sección III: Expectativas de los Clientes.

**Objetivo:** Explorar las expectativas de los visitantes a los turicentros sobre mejoras en el funcionamiento de estos, para que sirvan de insumo en la mejora y diseño de nuevos servicios en los parques recreativos.

18. ¿Le gustaría que ofreciera nuevos servicios y atractivos en este parque?

- a. Si       b. No

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 22

19. ¿Qué recomendaciones le daría al ISTU para mejorar los servicios y atractivos del parque?

---

---

---

20. Si se mejoran los servicios, ¿consideraría justo que se incrementaran los precios de ingreso a los parques?

- a. Si       b. No

Si su respuesta es "No" pase a la pregunta # 24

21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ingresar a este parque?

- |            |                          |              |                          |
|------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a. \$ 2.00 | <input type="checkbox"/> | e. \$ 1.00   | <input type="checkbox"/> |
| b. \$ 1.75 | <input type="checkbox"/> | f. Otro      | <input type="checkbox"/> |
| c. \$ 1.50 | <input type="checkbox"/> | Especifique: | _____                    |
| d. \$ 1.25 | <input type="checkbox"/> |              |                          |



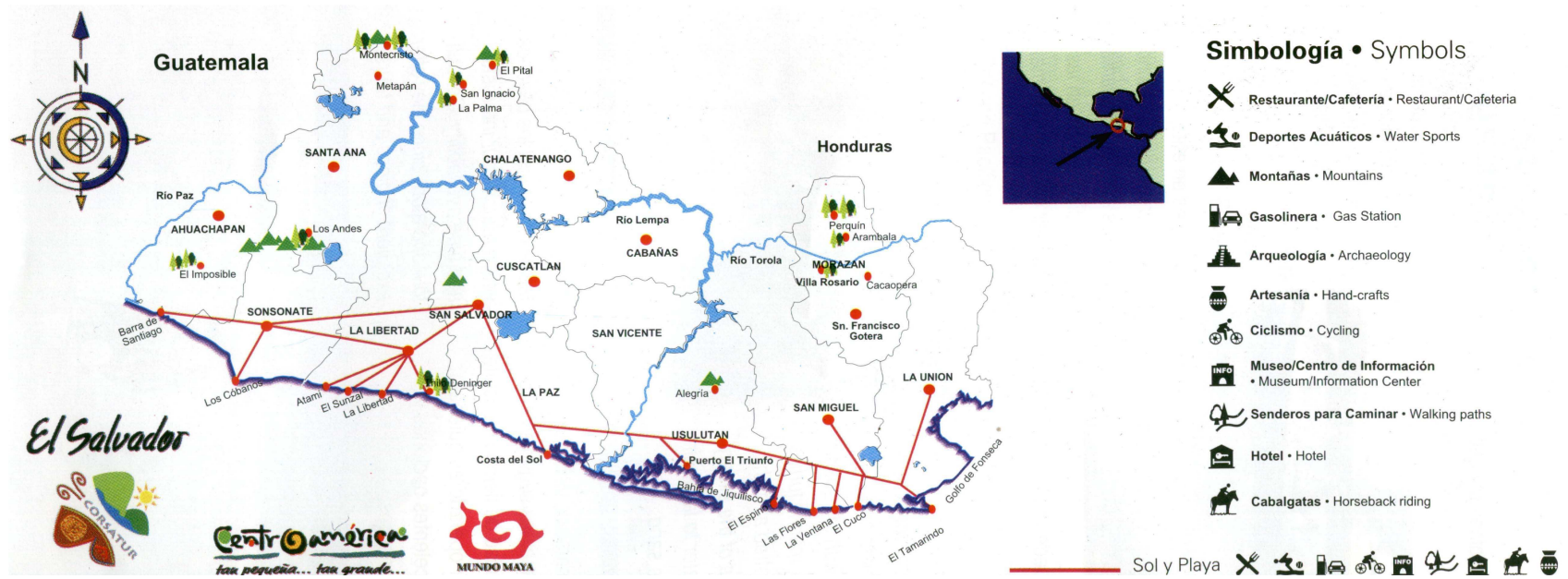
# ANEXO 8

## Rutas Turísticas De El Salvador



# ANEXO 9

## RUTAS TURISTICA SOL Y PLAYA DE EL SALVADOR



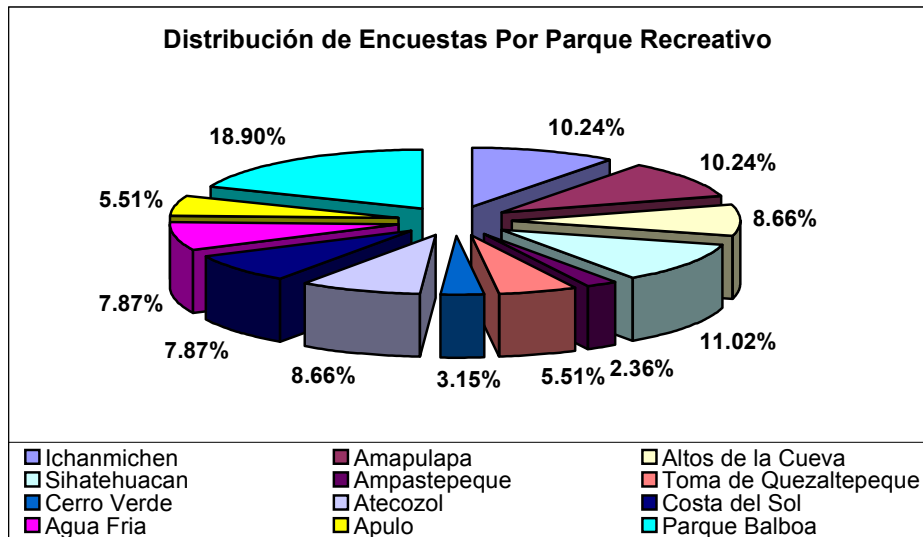
## ANEXO 10

### Resultados de la Encuesta a Usuarios de Parques Recreativos.

#### 1. Nombre del Parque Recreativo.

Como se especifico en la metodología, y después de seguir un diseño de muestreo estratificado en la red de parques recreativos del Instituto Salvadoreño de Turismo, la distribución de las encuestas se realizo de la siguiente manera:

PARQUE RECREATIVO	PORCENTAJE (%)
Ichanmichen	10.24%
Amapulapa	10.24%
Altos de la Cueva	8.66%
Sihuatehuacan	11.02%
Apastepeque	2.36%
Toma de Quezaltepeque	5.51%
Cerro Verde	3.15%
Atecozol	8.66%
Costa del Sol	7.87%
Agua Fria	7.87%
Apulo	5.51%
Parque Balboa	18.90%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



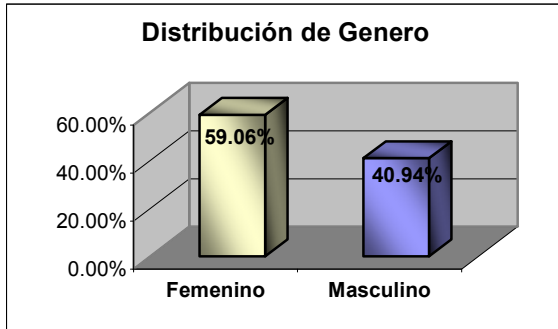
#### 2. Lugar de Procedencia.

El lugar de procedencia de la población encuestada se presenta a continuación, detallando el parque de la encuesta y los lugares de donde proviene la población.

PARQUE RECREATIVO.	LUGAR DE PROCEDENCIA.
Ichanmichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usulután</li> <li>• Cabañas</li> <li>• San Salvador</li> <li>• La Paz</li> <li>• Cuscatlán</li> <li>• San Vicente</li> </ul>
Amapulapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Vicente</li> <li>• La Unión</li> <li>• San Salvador</li> <li>• Cuscatlán</li> <li>• Chalatenango</li> </ul>
Altos de la Cueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usulután</li> <li>• La Unión</li> <li>• Ahuachapán</li> <li>• San Salvador</li> <li>• La Libertad</li> <li>• San Miguel</li> </ul>
Sihuatihuacán	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Ana</li> <li>• La Libertad</li> <li>• San Salvador</li> <li>• Ahuachapán</li> </ul>
Apastepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Salvador</li> <li>• Cuscatlán</li> <li>• San Vicente</li> </ul>
Toma de Quezaltepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Salvador</li> <li>• La Libertad</li> </ul>
Cerro Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santa Ana</li> <li>• San Salvador</li> <li>• Honduras</li> </ul>
Atecozotl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonsonate</li> <li>• Ahuachapán</li> <li>• San Salvador</li> <li>• La Libertad</li> <li>• Santa Ana</li> </ul>
Costa Del Sol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Salvador</li> <li>• Guatemala</li> <li>• La Paz</li> </ul>
Agua Fria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Salvador</li> <li>• Chalatenango</li> <li>• La Paz</li> </ul>
Apulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• San Salvador <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soyapango</li> <li>○ Apopa</li> <li>○ Ilopango</li> <li>○ San Martín</li> <li>○ San Salvador</li> </ul> </li> </ul>

Parque Balboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Libertad</li> <li>• Cuscatlán</li> <li>• San Salvador <ul style="list-style-type: none"> <li>○ San Salvador</li> <li>○ Planes de Renderos</li> <li>○ San Jacinto</li> <li>○ Ilopango</li> <li>○ Soyapango</li> <li>○ Apopa</li> <li>○ San Martín</li> <li>○ Mejicanos</li> <li>○ San Marcos</li> </ul> </li> </ul>
---------------	--

### 3. Genero.

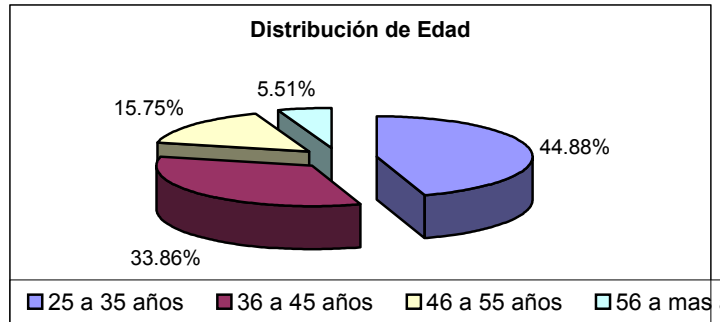


GENERO	PORCENTAJE (%)
Femenino	59.06%
Masculino	40.94%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

La distribución de género de la población encuestada estuvo de la siguiente forma: el 59% fueron mujeres, y el 41% fueron hombres, que a juicio del encuestador cumplían los requisitos para proporcionar la información que se les solicitaba y cumplieran con los requisitos establecidos.

### 4. Edad.

EDAD	PORCENTAJE
25 a 35 años	44.88%
36 a 45 años	33.86%
46 a 55 años	15.75%
56 a más años	5.51%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

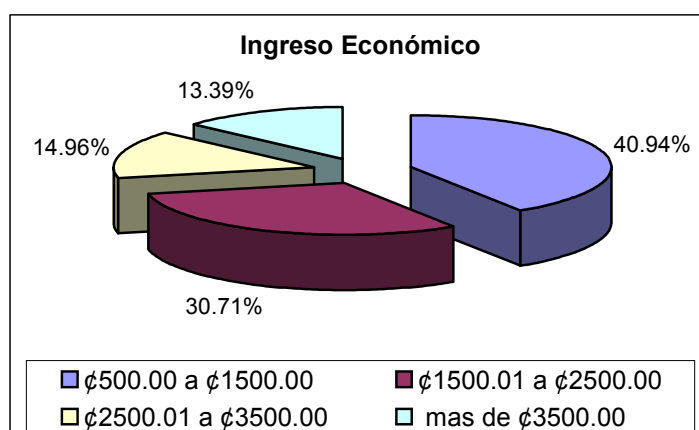


Las personas que visitan los parques recreativos, son de todas las edades, niños, jóvenes y adultos que visitan los parques en familia o amigos como una forma de distraerse y disfrutar con sus seres queridos. Para el caso de nuestro estudio, como se definió en las estrategias para el levantamiento de las encuestas, se seleccionaron personas mayores de 25 años y jefes de hogar, lo que implica que se está dejando fuera de estos resultados la porción infantil de la población que visita los parques, pero con esto se logró obtener información valiosa de las personas que realmente toman la decisión de visita y que son los que deben considerar los factores económico, geográfico, etc. Que sean necesarios para el paseo.

Teniendo en cuenta las consideraciones antes hechas, podemos mencionar que casi el 45% de los jefes de familia, que visita los parques recreativos, son adultos jóvenes, entre 25 y 35 años, que van a disfrutar con los hijos, los padres o amigos. Otro sector importante son las personas entre 36 y 45 años que representan el 33.88%.

### 5. Nivel de Ingreso Mensual

NIVEL DE INGRESO	PORCENTAJE (%)
¢500.00 a ¢1500.00	40.94%
¢1500.01 a ¢2500.00	30.71%
¢2500.01 a ¢3500.00	14.96%
mas de ¢3500.00	13.39%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



Los resultados demuestran que casi el 41% de la población percibe el salario mínimo o una cantidad cercana a este, como ingreso mensual, si lo comparamos con los niveles de edad de la pregunta anterior, podríamos atribuir esto a la gran cantidad de adultos jóvenes que ganaran esta cantidad, y también a las personas con 56 años o más que están jubiladas, y que reciben pensiones cercanas a los \$100.00. Otro grupo de importancia son las personas que ganan entre ¢1,500.00 y ¢ 2,500.00, ya que representan el 30.71 % de la población. Por otro lado las personas que ganan más de ¢ 3,500.00, son personas que tienen más posibilidades económicas, y visitan más los parques naturales que los acuáticos.

**6. ¿Cuáles de los siguientes parques acuáticos y naturales ha visitados Usted?**

PARQUE RECREATIVO	PORCENTAJE
Ichanmichen	64.57%
Amapulapa	57.48%
Altos de la Cueva	21.26%
Sihuatehuacan	59.84%
Apastepeque	22.83%
Toma de Quezaltepeque	47.24%
P. Cerro Verde	46.46%
Atecozol	55.12%
Costa Del Sol	74.02%
Agua Fría	29.92%
Apulo	55.91%
P. Balboa	55.12%
Los Chorros	62.20%
P. Walter Deininger	7.09%

Los Resultados obtenidos, indican que el parque más conocido por la población es la Costa del Sol con un 74.02%, Esto debido a que: por estar ubicado en una de las mejores playas del país, hay muchas excursiones organizadas por diversos tipos de instituciones como Iglesias, Escuelas, entre otras, que lo ubican como su destino, ya que al no poder cubrir los costos de otros parques ubicados en la zona, prefieren ir a este ya que les ofrece amplias instalaciones, acceso inmediato al mar y comodidades y servicios comparables con la competencia. Otro factor que incide en esto es la organización de diversos tipos de eventos musicales y de concursos durante las épocas vacacionales por lo que se convierte, sobretudo en la época de Semana Santa, en uno de los parques con mayor afluencia de público de la red de parques nacionales.

El segundo parque más conocido por la población es Ichanmichen con el 64.57%, que por ser uno de los parques más grandes de la red, tiene en sus instalaciones la capacidad de albergar una gran cantidad de visitantes, y es destino del programa de los buses alegres al menos una vez al mes.

El resto de parques son visitados por la población por diversos medios, entre los que están los buses alegres, excursiones y por cuenta propia de las personas.

Por otro lado los parques menos conocidos por la población son Altos De la Cueva en el departamento de San Miguel y El Walter Thilo Deininger respectivamente. El primero de ellos puede atribuirse a que es el único parque de la red, ubicado en la zona oriental del país, y es principalmente visitado por los residentes en la Ciudad de San Miguel y sus alrededores, ya que aun los residentes en departamentos vecinos como Usulután prefieren visitar los parques acuáticos de la zona paracentral (Ichanmichen, Apastepeque y Amapulapa), pero aun este parque logra atraer una fuerte cantidad de visitantes al año al punto de superar los 162.000 visitantes durante el año anterior<sup>76</sup>. Por su parte el parque Walter Thilo Deininger esta ubicado en la zona costera del departamento de La Libertad, pero su atractivo no son playas,

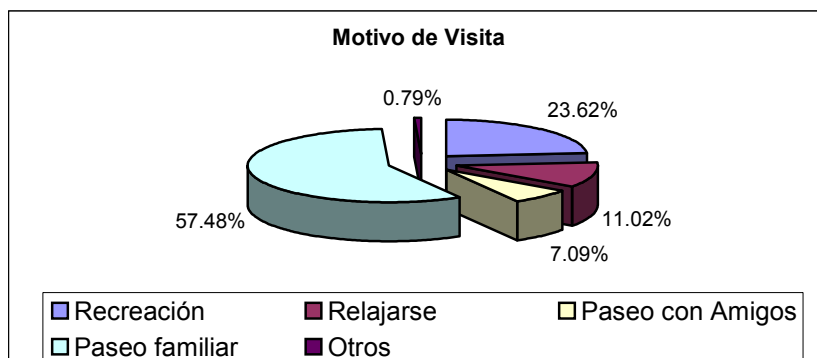
<sup>76</sup> Fuente: Estadísticas de Visitas a los distintos parques, generadas por la gerencia de Mercadeo del ISTU.

sino el inmenso bosque, con toda su riqueza en cuanto a flora y fauna se refiere, razón por la cual ha sido declarado como reserva natural por lo que para ingresar es necesario solicitar permiso con anterioridad en las oficinas del Instituto, esto con el objetivo de no sobrecargarlo con mas de 50 personas por día.

Adicionalmente, no se permite el ingreso al bosque si no se paga un guía, que es uno de los empleados del parque, el cual brinda el servicio que cuesta \$11.43. Este parque no es conocido por las personas, tanto por su ubicación, como por la falta de promoción que la Institución realiza de este, desaprovechando de esta manera un gran potencial para el turismo de aventura en el lugar.

**7. ¿Cuál es el motivo que lo impulso a visitar este Parque?**

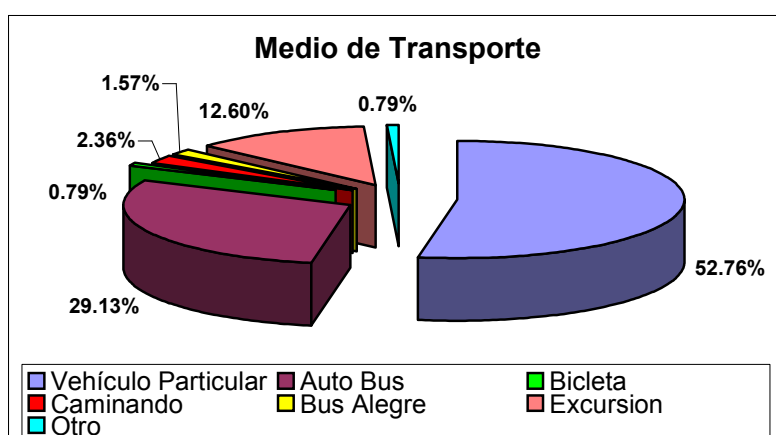
MOTIVO DE VISITA	PORCENTAJE (%)
Recreación	23.62%
Relajarse	11.02%
Paseo con Amigos	7.09%
Paseo familiar	57.48%
Otros	0.79%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



Con los resultados obtenidos se puede observar, que la gran mayoría de las personas (57.48%) visita los parques por tener un momento de alegría y esparcimiento con la familia, por lo que se puede decir, que se está cumpliendo con el lema publicitario de la Institución: "Diversión Familiar al Aire Libre", el segundo motivo por el cual la gente visita los parques es por recreación, para salir de la rutina diaria de su trabajo y las preocupaciones cotidianas. De igual manera, el tercer motivo que impulsa a la gente visitar los parques es relajarse. Otra parte de la población visita los parques por divertirse con los amigos, y finalmente entre otros motivos para visitar los parques son los religiosos, ya que en algunas ocasiones llegan a realizar ritos como bautizos a las piscinas. Esto indica que deben enfocarse los esfuerzos en tratar de proveer ambientes tranquilos y agradables dentro de los parques para que las familias se sientan seguras y satisfechas dentro de los mismos y se cumpla de buena forma el beneficio social que la institución proporciona.

**8. ¿Cuándo dispuso visitar el parque, cuál fue el medio de transporte que utilizó para llegar?**

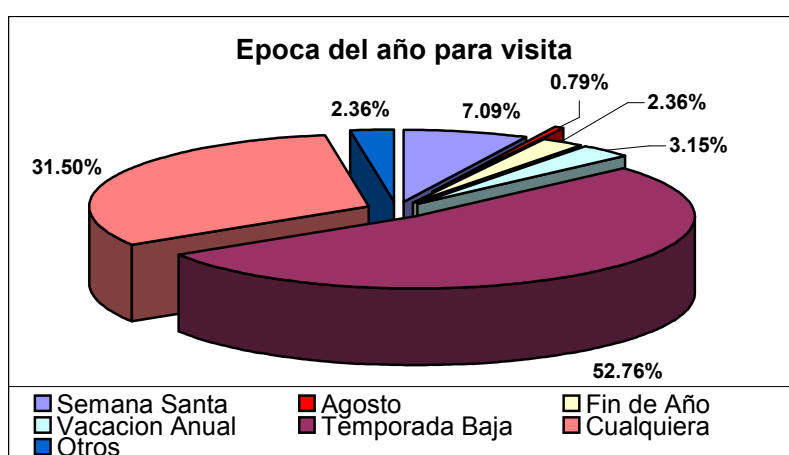
MEDIO DE TRANSPORTE	PORCENTAJE (%)
Vehículo Particular	52.76%
Auto Bus	29.13%
Bicicleta	0.79%
Caminando	2.36%
Bus Alegre	1.57%
Excursión	12.60%
Otro	0.79%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



Se puede observar que la mayoría de la población visita los parques recreativos en sus propios vehículos, lo cual junto con los autobuses y las excursiones facilitan el desplazamiento de la población en los diversos parques desde todas partes del país, lo que implica que no es solamente la población de los lugares cercanos a cada parque quienes los visitan sino que es gente procedente de diversas partes del país. En este sentido en parques como Sihuatehuacan en el Departamento de Santa Ana, la administración ha detectado que un buen porcentaje de sus visitantes procede principalmente de la zona oriental del país, que visitan el departamento haciendo peregrinación a la Catedral y luego, el resto del día aprovechan para visitar el parque. Mientras tanto, la población que habita cercana a los parques utiliza medios de transporte más sencillos para llegar a estos, como las bicicletas o simplemente llegan caminando, aunque también utilizan los autobuses del transporte colectivo.

**9. ¿En que época del año le gusta visitar los Parques Recreativos?**

ÉPOCA DEL AÑO PARA VISITA	PORCENTAJE (%)
Semana Santa	7.09%
Agosto	0.79%
Fin de Año	2.36%
Vacación Anual	3.15%
Temporada Baja	52.76%
Cualquiera	31.50%
Otros	2.36%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



La población prefiere visitar los parques recreativos en su mayoría durante temporada baja, porque piensan que es más tranquilo, más limpio, etc., otra proporción amplia de las personas (31.50%) no tiene una fecha preferida para visitar los parques, sino que ellos los visitan en cualquier fecha, cuando tienen tiempo y se presenta la oportunidad para ir a divertirse, y no les importa si es en temporada alta o baja. Mientras tanto, de los períodos vacacionales del País, la época en que más visitantes se reciben en los diferentes parques es Semana Santa, Esto coincide con las Estadísticas de Ingresos de visitantes a los parques recreativos (ver anexo 2), la cual indica que durante el mes de Abril, que es cuando generalmente se conmemora la Semana Santa, el numero de visitantes a los parques recreativos es sumamente elevada en comparación con otros meses del año, otros períodos importantes son la temporada de agosto y la de fin de año, aunque menor que los anteriores. También se observa como durante el resto del año se mantiene una cantidad de visitantes que al sumarse superan la cantidad de visitantes obtenidos en las temporadas altas.

**10. ¿Cómo califica los siguientes aspectos del Parque?**

ASPECTOS	ASEO %	ORNATO %	SEGURIDAD %	MANTENIMIENTO %	INFRAESTRUCTURA %
Malo (2)	4.72	3.15	11.81	3.15	2.36
Regular (4)	29.92	14.17	14.17	27.56	16.54
Bueno (6)	40.94	45.67	34.65	36.22	45.67
Muy Bueno (8)	14.96	22.83	30.71	23.62	26.77
Excelente (10)	9.45	14.17	8.66	9.45	8.66
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Promedio</b>	<b>5.89</b>	<b>6.17</b>	<b>6.61</b>	<b>6.20</b>	<b>6.46</b>

En general la mayor parte de la población califica los aspectos generales de los parques Aseo, Ornato, Seguridad, Mantenimiento e Infraestructura como buenos, siempre hay algunas personas que se quejan del aseo, que opinan que no es desarrollado de buena forma por el personal encargado, Mientras que el ornato es el segundo aspecto peor evaluado logrando obtener un puntaje promedio de 6.17 en la evaluación, ya que se asignó a cada opción de respuesta una cantidad de puntos, en base a los cuales se calculó el promedio general de cada aspecto. En cuanto a la seguridad muchas personas han tenido referencias que estos parques han sido peligrosos por que ocurren asaltos dentro de ellos, pero esa etapa esta siendo superada gracias al apoyo de la Policía y a un mejor control en el ingreso de las personas. Además de políticas como el no permitir ingreso y consumo de bebidas alcohólicas en las instalaciones de los parques, y a las arrendatarias de los merenderos no se les permite vender más de 3 cervezas por persona. Muchas personas aun así se quejaron que no habían visto seguridad por parte de la policía y se sentían un poco inseguras sobretodo en la Toma de Quezaltepeque, en donde todavía se han dado asaltos dentro de las instalaciones por parte de personas que ingresan a través de los cercos perimetrales y aprovechando refugiarse en una zona boscosa y descuidada que se encuentra cerca de las canchas deportivas. A pesar de todo esto la seguridad fue el aspecto mejor evaluado, ya que fue calificado con 6.61. Por otra parte el mantenimiento algunas personas lo consideraron deficiente pero en general quedo bien evaluado, mientras que en lo referente a la infraestructura la población opina que es buena y que les permite tener buenos momentos de esparcimiento y recreación.

**11. ¿Cómo califica los siguientes Servicios que se prestan el parque?**

SERVICIOS	ATENCIÓN DEL PERSONAL	ESTACIONAMIENTO	CANCHAS DEPORTIVAS	VESTIDORES	RESTAURANTES	PISCINAS	JUEGOS INFANTILES	CABAÑAS	TOBOGANES	ÁREAS DE DESCANSO
Malo (2)	1.72%	1.28%	15.91%	4.69%	3.74%	5.56%	4.21%	7.81%	3.13%	3.00%
Regular (4)	10.34%	8.97%	22.73%	26.56%	20.56%	13.33%	17.89%	12.50%	14.06%	13.00%
Bueno (6)	50.00%	58.97%	45.45%	45.31%	40.19%	37.78%	41.05%	45.31%	43.75%	39.00%
Muy Bueno (8)	20.69%	17.95%	13.64%	18.75%	21.50%	30.00%	28.42%	23.44%	20.31%	23.00%
Excelente (10)	17.24%	12.82%	2.27%	4.69%	14.02%	13.33%	8.42%	10.94%	18.75%	22.00%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Promedio</b>	<b>6.83</b>	<b>6.64</b>	<b>5.27</b>	<b>5.84</b>	<b>6.43</b>	<b>6.64</b>	<b>6.38</b>	<b>6.34</b>	<b>6.75</b>	<b>6.96</b>

Los servicios prestados en los parques recreativos son bien vistos por la población, ya que en general los califican como buenos. Algunas personas que se abstuvieron de calificar la atención del personal, expresaron que el personal no se relaciona con los visitantes, a excepción de la puerta de entrada donde se cobran el ingreso, pero dijeron que son amables y corteses para atenderlos. En cuanto a los estacionamientos, algunas personas dijeron que son espaciosos y amplios, aunque algunos están descuidados y cubiertos de hierba lo que les da un mal aspecto.

Las canchas deportivas no son conocidas por muchas personas en los parques que cuentan con ellas, y por esa razón hubo algunas abstinencias para calificarlas, sin embargo fueron mal evaluadas por la población, ya que se observan descuidadas, y en malas condiciones, además que se encuentran alejadas de las zonas de cabañas y de descanso, donde la población no puede acceder a ellas con facilidad.

Los vestidores también no fueron muy bien evaluados ya que la gente los encontraba sucios y descuidados, pero la queja principal se da por el horario de servicio de estos, ya que trabajan hasta las 12:00 del mediodía, y permanecen cerrados hasta las 2:00 P.M. por lo que la gente que desconoce esto y no saca sus cosas antes, no lo puede hacer hasta que vuelven a abrir.

Los restaurantes por otro lado son mejor evaluados, logrando obtener un promedio general de 6.43, entre los comentarios de la gente están que estos venden buena comida, a precios económicos, y con buena atención, pero también otro grupo se quejó de que solo el mismo tipo de comida se vendía, sugiriendo que deberían extender la variedad de comida, además se quejaron de las moscas y la suciedad.

Las piscinas son mejor evaluadas por la gente, aunque algunas personas comentaron que estaban sucias, y específicamente en Amapulapa se quejaron que esta es demasiado profunda y provoca miedo, en este sentido se observó que la gente la utiliza solamente en la parte menos honda.

Los juegos infantiles deberían ampliarse, y tratar de colocar juegos para párvulos, fueron algunas de las sugerencias hechas por las personas, que a pesar de ellas consideraron que estas zonas están bien en general en todos los parques recreativos.

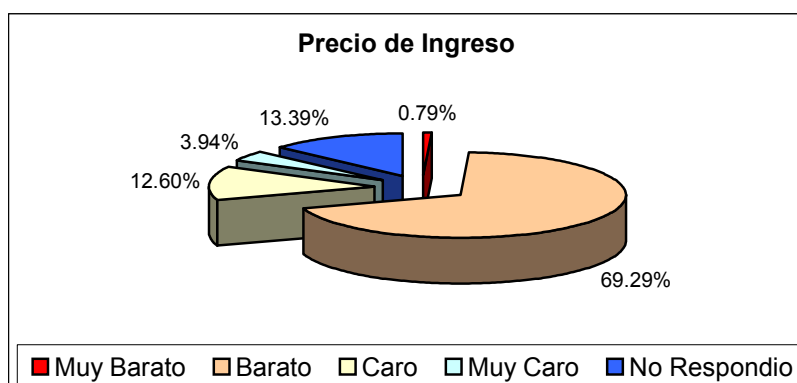
Las cabañas, fueron bien evaluadas en algunos lugares como Sihuatehuacan, que tiene el mejor diseño de cabañas de todos los parques, ya que son espaciosas y permite tener comodidad a los grupos que llegan a instalarse en ellas, mientras tanto en Apastepeque, las cabañas no fueron bien evaluadas ya que estas son muy pequeñas, y apenas permiten tener un lugar para cambiarse y pasar un momento a dos personas. Pero en general fueron evaluadas como buenas, aunque se consideró que podrían brindarse servicios adicionales con esta como hamacas, o espacios para cocinar.

Los toboganes por otro lado son muy bien evaluados por la población en general sobre todo por los jóvenes que son quienes los disfrutan principalmente, aunque en algunos lugares dijeron que la cantidad de agua que había en este era muy poca y que costaba un poco deslizarse, además algunas personas sugerían que debería ampliarse el horario de los toboganes habilitándolos un poco más temprano.

Finalmente las áreas de descanso fueron las mejor evaluadas por la amplitud de estas, y la tranquilidad y espacio que ofrecen para pasar momentos agradables con la familia amigos.

**12. ¿Cómo considera el precio para ingresar al parque?**

PRECIO DE INGRESO	PORCENTAJE (%)
Muy Barato	0.79%
Barato	69.29%
Caro	12.60%
Muy Caro	3.94%
No Respondió	13.39%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

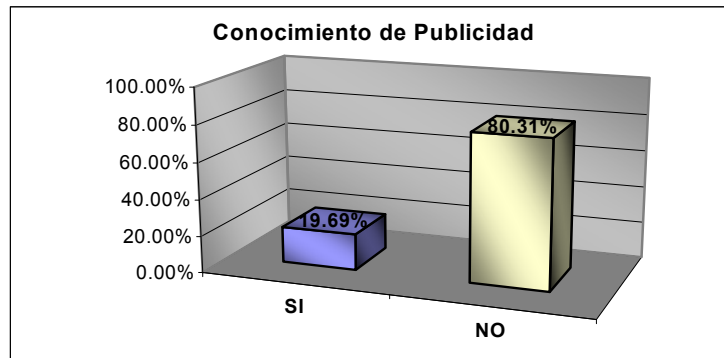


La gran mayoría de la población considera el precio de Ingreso a los parques recreativos como barato, sobretodo porque por este pago se permite el uso de todas las instalaciones de los parques, solo existieron quejas en este sentido en Apulo, que se cobra \$0.23 de dólar extra por uso de la piscina, ya que en este parque es necesario un sistema de recirculación y filtración del agua de la misma, lo cual incrementa los costos en la operación de esta, costos que no se tienen en otros parques ya que el agua de esta nace en el lugar, y luego sale de la misma.

Otros cobros adicionales con los cuales la población no está de acuerdo son por el uso de los servicios sanitarios, y la falta de conocimiento de hacia donde va destinados esos fondos. Ya que no se divulga un convenio que tiene el ISTU con la Fundación Para Las América, con el cual, personas discapacitadas se encargan de mantener limpios los servicios y cobrar por el uso de los mismo, esto con el fin de brindarle empleo a algunos discapacitados de esta asociación. A pesar de esto hubo quejas de que estos estaban sucios.

**13. ¿Conoce algún tipo de publicidad acerca de este Parque?**

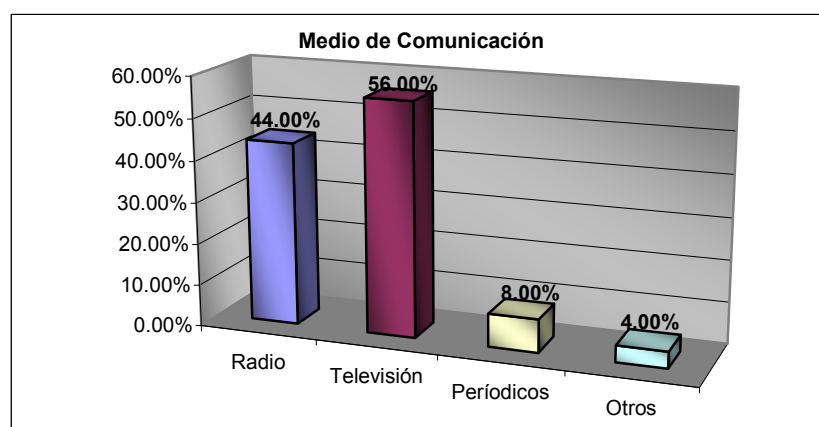
CONOCIMIENTO DE PUBLICIDAD	PORCENTAJE
SI	19.69%
NO	80.31%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



La gran mayoría de la población no conoce ni ha visto ningún tipo de publicidad acerca de los Parques Recreativos, solamente el 19.69% de la población conoce publicidad de algún tipo. Por lo que se puede decir que las campañas promocionales para el Sistema Nacional de Parques Recreativos, han sido bastante limitadas, aunque esta comprende en los últimos tiempos anuncios de radio, Colocación de carteles y distribución de panfletos. También se realizan, pero con menos frecuencia, la transmisión de reportajes televisivos en distintos espacios informativos, culturales y familiares, y la publicación de reportajes en los periódicos que tienen un gran impacto en los posibles visitantes a los parques, como puede verse en la pregunta siguiente.

**14. ¿Qué tipo de publicidad conoce usted de los parques recreativos?**

MEDIO DE COMUNICACIÓN	PORCENTAJE
Radio	44.00%
Televisión	56.00%
Periódicos	8.00%
Otros	4.00%



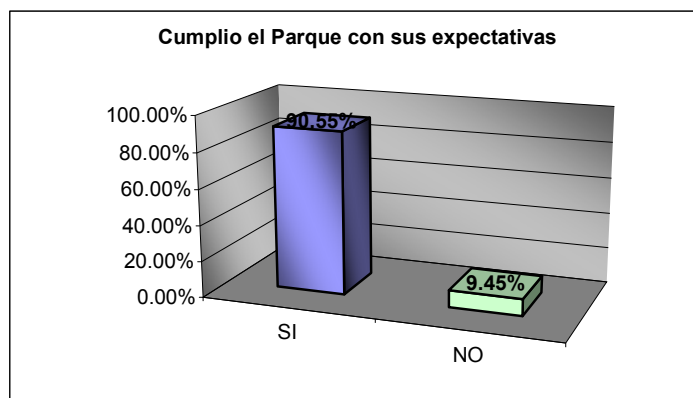
Como puede observarse la población que ha visto publicidad de los parques recreativos, conoce más los reportajes televisivos, y los anuncios radiales. Otra parte de la población se ha dado cuenta de los parques a través de comentarios de otras personas, y la distribución de panfletos y afiches en distintos lugares, pero sobretodo en la oficina

central. Estas respuestas justifican la inversión que se pueda hacer en la producción de reportajes televisivos de estos parques por distintos medios de comunicación, ya que según se conoció hace unos años se transmitió todas las noches durante la semana anterior a la Semana Santa, reportajes de los distintos parques en uno de los más importantes medios noticiosos nocturnos del país, y en esa temporada se reportaron altos ingresos de visitantes. Por lo que es recomendable retomar esta idea que dio buenos resultados.

Un problema más que se conoció en este sentido es que los administradores de cada parque recreativo no conocen el plan de mercadeo de la Institución, y no han sido tomados en cuenta por la gerencia de mercadeo para que contribuyan desde su posición en la promoción de su parque. En el único parque que se ha visto un poco de esfuerzo en la promoción del mismo es en Ichanmichen, en donde el administrador ha hecho un convenio con una radio local de Zacatecoluca para que promocione el parque, y se regalan ahí pases de cortesía para ingresar al mismo.

**15. ¿Cumplió con sus expectativas este Parque?**

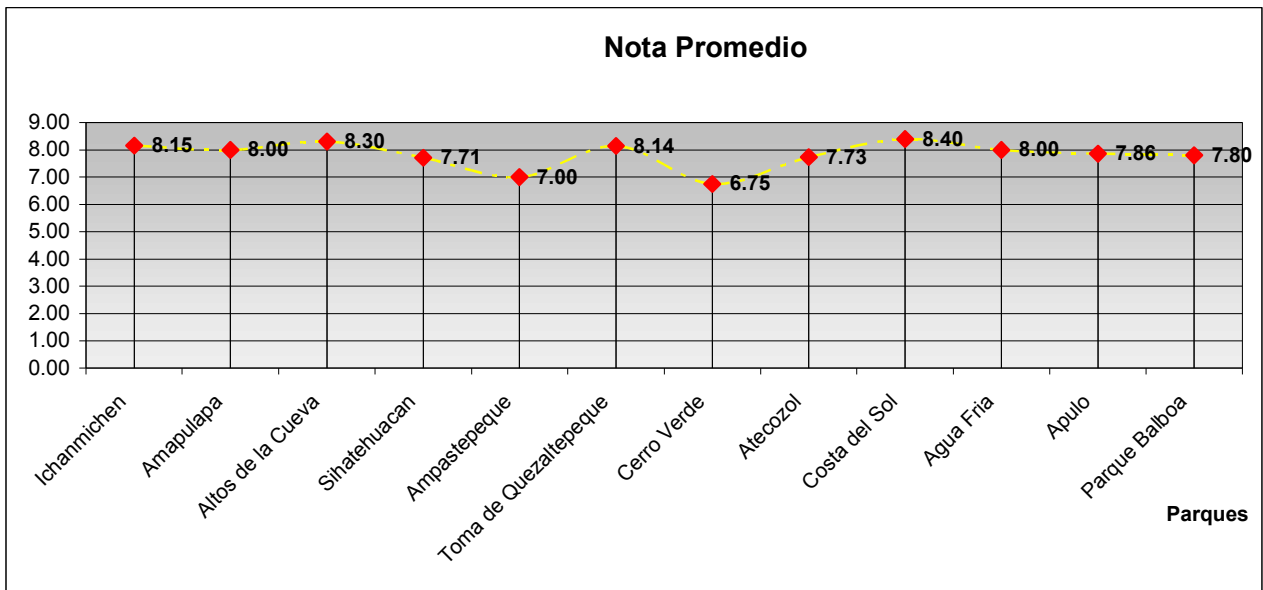
CUMPLIÓ EL PARQUE CON SUS EXPECTATIVAS	PORCENTAJE
SI	90.55%
NO	9.45%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



La gran mayoría de la población está satisfecha con los servicios de los parques recreativos, y dijo que estos sí resultaron lo que esperaban, cómodos, agradables, espaciosos, tranquilos, etc. En general los clientes están satisfechos con los parques Recreativos y sus atracciones. Aunque siempre pueden ser mejorados y ofrecer nuevos atractivos y servicios.

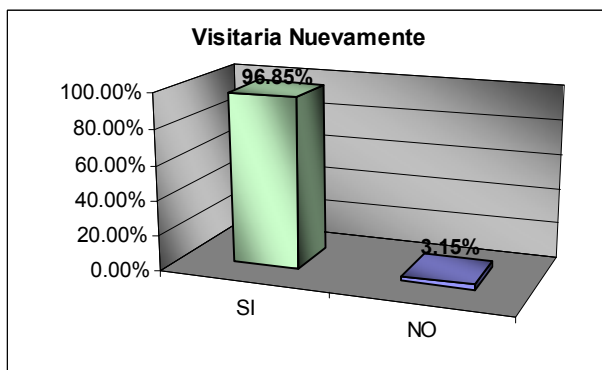
16. De la Escala de 1 a 10 ¿Qué puntuación le daría a los servicios que presta este Parque?

PARQUE RECREATIVO	NOTA PROMEDIO
Ichanmichen	8.15
Amapulapa	8.00
Altos de la Cueva	8.30
Sihuatehuacan	7.71
Apastepeque	7.00
Toma de Quezaltepeque	8.14
Cerro Verde	6.75
Atecozol	7.73
Costa del Sol	8.40
Agua Fria	8.00
Apulo	7.86
Parque Balboa	7.80
<b>Promedio Global</b>	<b>7.82</b>



En general los parques fueron bien evaluados por la población, ya que la nota promedio es superior a 7 en casi todos, a excepción del Cerro Verde que obtuvo una nota de 6.75. Esto se debe a que este parque cubre principalmente un segmento de mercado con un mejor poder adquisitivo que el resto de parques, ya que lo visitan muchos turistas extranjeros, por lo tanto son más exigentes en algunos de los aspectos. Por otro lado el Parque Costa del Sol fue el mejor evaluado con una nota promedio de 8.40 esto gracias a sus amplias instalaciones, el acceso inmediato al mar, sus piscinas con sistema de purificación de agua, entre otros.

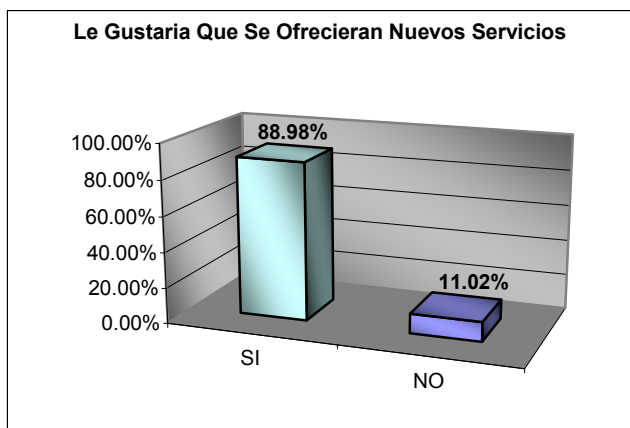
**17. ¿Visitaría nuevamente este Parque?**



VISITARÍA NUEVAMENTE	PORCENTAJE
SI	96.85%
NO	3.15%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Como se dijo anteriormente la gran mayoría de población está satisfecha con los servicios prestados por los parques recreativos, por los que en esta pregunta se confirma esa satisfacción ya que casi toda la población estaría dispuesta a visitarlos nuevamente.

**18. ¿Le gustaría que se ofrecieran Nuevos Servicios y Atractivos en este parque?**



RESULTADO	PORCENTAJE
SI	88.98%
NO	11.02%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Aunque a la población le satisfacen los parques recreativos actualmente, también desean que estos sean mejorados, y que además de los servicios que se prestan actualmente en ellos, desean que se presten otros para que los parques se modernicen y compitan con parques privados, que ofrecen una gran cantidad de atractivos y servicios.

**19. ¿Qué recomendaciones le daría al ISTU para mejorar los servicios y atractivos del parque?**

A continuación se presenta un resumen de los nuevos atractivos que a la gente le gustaría que se ofreciera en los distintos parques recreativos.

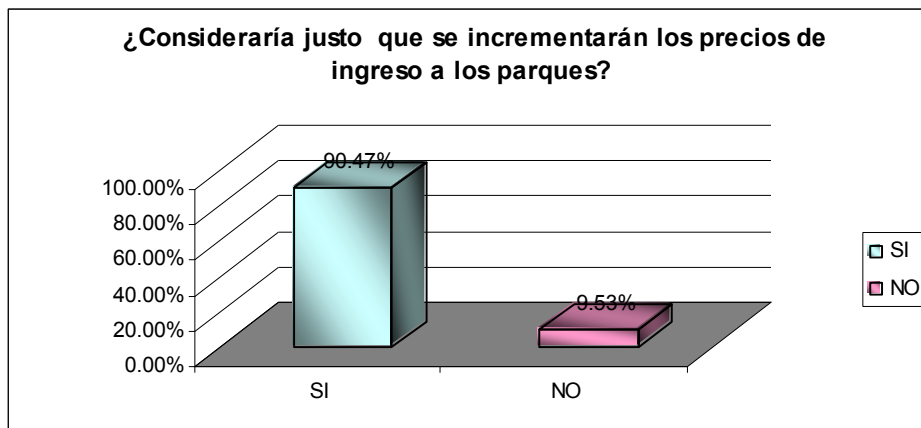
PARQUE RECREATIVO	RECOMENDACIONES
Ichanmichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas Deportivas Más Accesibles y Mejoradas</li> <li>• Mayor orientación</li> <li>• Actos Culturales</li> <li>• Guardavidas</li> <li>• Animadores y Concursos</li> <li>• Vivero</li> <li>• Mejorar Piscina de Niños</li> <li>• Hacer Publicidad</li> <li>• Convenios Con Empresa Privada</li> <li>• Hacer campaña de uso de los depósitos de basura desde la entrada.</li> <li>• Juegos Mecánicos</li> <li>• Crear áreas para discapacitados con juegos</li> <li>• Mejorar los Jardines</li> </ul>
Amapulapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos Mecánicos</li> <li>• Animadores y Concursos</li> <li>• Vivero</li> <li>• Mas y mejores jardines</li> <li>• Guías Turísticos</li> <li>• Más alegría</li> <li>• Actos Culturales</li> <li>• Teatro al Aire Libre</li> <li>• Más basureros</li> <li>• No cobrar extra el uso de los servicios sanitarios</li> <li>• Permitir el ingreso de comida</li> <li>• Más privacidad en vestidores</li> <li>• Mayor Seguridad</li> <li>• Kioscos con artesanías</li> <li>• Lavar piscinas frecuentemente</li> <li>• Más agua en el tobogán</li> <li>• Museo o Sala de Exposiciones</li> <li>• Mejorar el aseo y ornato</li> </ul>
Altos de la Cueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardavidas</li> <li>• Vivero</li> <li>• Mayor seguridad</li> <li>• Mayor Orientación</li> <li>• Juegos Acuáticos (Motos Inflables)</li> <li>• Merenderos</li> <li>• Más Cabañas</li> <li>• Hamacas</li> <li>• Música Folklórica</li> <li>• Museo o sala de exposición</li> <li>• Mejorar el área de recreación</li> <li>• Mejorar la zona de juegos Infantiles</li> </ul>
Sihuatehuacan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animadores y concursos</li> <li>• Más limpieza en las piscinas y sus alrededores</li> <li>• Mas juegos infantiles</li> <li>• Hacer mejores accesos por las gradas</li> <li>• Viveros</li> <li>• Juegos Mecánicos</li> <li>• Ciber Cafè</li> <li>• Más agua en el tobogán</li> <li>• Toboganes más grandes</li> <li>• Canchas Deportivas</li> <li>• Mejorar jardines</li> <li>• Museo o sala de exposiciones</li> <li>• Mejor tratamiento al agua de las piscinas</li> <li>• Mejorar Aseo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos Acuáticos</li> <li>• Estanques</li> <li>• Iluminación</li> <li>• Hacer promoción del parque</li> </ul>
Apastepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las cabañas, hacerlas más grandes</li> <li>• Hacer una piscina familiar y ampliar la piscina infantil</li> <li>• Mejorar restaurante</li> <li>• Colocar Juegos Infantiles</li> <li>• Instalar ventiladores en Restaurante</li> </ul>
Toma de Quezaltepeque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mas vigilancia</li> <li>• Música</li> <li>• Animadores y Concursos (payasos)</li> <li>• No Cobrar extra el uso de los servicios sanitarios</li> <li>• Mejorar limpieza en los servicios sanitarios</li> <li>• Mejorar servicios de restaurantes (aseo y atención)</li> <li>• No cobrar a menores de 12 años</li> <li>• Mejorar la señalización</li> <li>• No cobrar extra por el uso de vestidores</li> <li>• Piscinas con corriente</li> <li>• Guardavidas Identificados</li> <li>• Hacer publicidad</li> <li>• Más Toboganes</li> <li>• Colocar señalización en carreteras</li> <li>• Fuentes de agua para beber</li> <li>• Mejorar los jardines</li> <li>• Alquiler de hamacas</li> <li>• Mejorar canchas deportivas</li> <li>• Más piscinas</li> </ul>
Cerro Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorridos por poblados y lugares autóctonos cercanos</li> <li>• Kioscos con artesanías</li> <li>• Abrir hotel y mirador</li> <li>• Mas guías</li> <li>• Viveros</li> <li>• Colocar Mas basureros</li> <li>• Tener un centro de atención para emergencias</li> </ul>
Atecozol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar restaurantes Nuevos</li> <li>• Vivero</li> <li>• Kioscos de Artesanías</li> <li>• Mejorar la limpieza</li> <li>• Museo y Salas de exposiciones</li> <li>• Animadores y concursos</li> <li>• Teléfonos públicos</li> <li>• Mas toboganes</li> <li>• Mas juegos recreativos</li> <li>• Teleférico o rapel</li> </ul>
Costa Del Sol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardavidas</li> <li>• Ciber Café</li> <li>• Teléfonos Públicos</li> <li>• Hotel</li> <li>• Vivero</li> <li>• Más privacidad en las cabañas</li> <li>• Colocar toboganes</li> <li>• Mejorar la organización de los buses alegres</li> <li>• Mas merenderos</li> <li>• Alquiler de flotadores</li> <li>• Mas Servicios Sanitarios</li> <li>• Más amabilidad con los niños por parte del personal</li> <li>• Cabañas más amplias</li> <li>• Mejorar las zonas verdes</li> <li>• Mejorar la atención en los restaurantes</li> <li>• Aumentar la variedad de la comida en los restaurantes</li> <li>• Abrir las piscinas más temprano y no hasta las 10:00 a.m.</li> </ul>

Agua Fría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos Mecánicos</li> <li>• Cabañas con Cocina</li> <li>• Canchas deportivas</li> <li>• Tobogán para adultos</li> <li>• Mas Piscinas</li> <li>• Mejorar Restaurantes</li> <li>• Colocar casilleros</li> <li>• Jacuzzi</li> <li>• Animadores y Concursos</li> <li>• Mejorar el aseo</li> <li>• Guardavidas</li> <li>• Mejor mantenimiento para las piscinas</li> <li>• Permitir quedarse durante la noche</li> </ul>
Apulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardavidas</li> <li>• Mejorar juegos infantiles</li> <li>• Juegos Mecánicos</li> <li>• Más mesas para pic nic</li> <li>• Ventas de frutas</li> <li>• Hacer campañas de cuidado y conservación del agua y el lago</li> <li>• Mas Servicios Sanitarios</li> <li>• Mejorar las cabañas</li> </ul>
Parque Balboa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos Mecánicos</li> <li>• Kioscos de Artesanías</li> <li>• Museo o Sala de exposiciones</li> <li>• Vivero</li> <li>• Mejorar el mantenimiento</li> <li>• Más Servicios Sanitarios</li> <li>• Más seguridad</li> <li>• Cuidado de los árboles y plantas</li> <li>• Piscina</li> <li>• Guías</li> <li>• Más Vigilancia</li> <li>• Mejorar las canchas deportivas</li> <li>• Mas juegos Infantiles</li> <li>• Mejorar el mantenimiento</li> <li>• Toboganes para los niños</li> <li>• Paramédicos para emergencias</li> <li>• Convenios con la empresa privada</li> <li>• Teatro al aire libre</li> <li>• Conciertos musicales</li> <li>• Alquiler de hamacas</li> <li>• Campaña de concientización para no tirar basura</li> <li>• Colocar más basureros</li> <li>• Paseos a Caballo y carretas</li> <li>• Tren</li> <li>• Mas mesas para pic nic</li> <li>• Habilitar el laberinto</li> <li>• Mejorar el aseo</li> <li>• Mantener no cobro por entrada, solo parqueo</li> <li>• Juegos para párvulos</li> <li>• Guías turísticos</li> </ul>

20. Si se mejoraran los servicios, ¿Consideraría justo que se incrementarán los precios de ingreso a los parques?

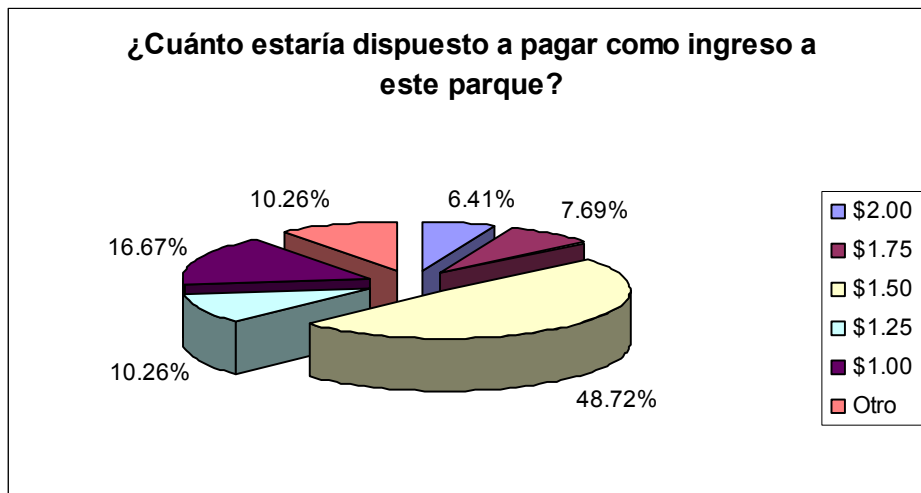
ESTARÍA DE ACUERDO CON UN INCREMENTO EN EL PRECIO	PORCENTAJE
SI	90.47%
NO	9.53%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



Casi el 9.53% de la población que desea que se mejoren los servicios, no estaría de acuerdo en que se aumentaran los precios de ingreso a los parques, ya que consideran que esto debe darse porque es obligación del ISTU vigilar que los parques estén en buenas condiciones y satisfagan siempre los requerimientos de la gente, además de que proporcionen una recreación adecuada a la población. Sin embargo el 90.47 % de la población opina que los parques deben ser bien cuidados y si consideran justo que al mejorarse los servicios y atractivos deberían aumentarse el precio, para retribuir la inversión realizada en ellos y posteriormente darles buen mantenimiento para que se conserven en buen estado.

**21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como ingreso a este parque?.**

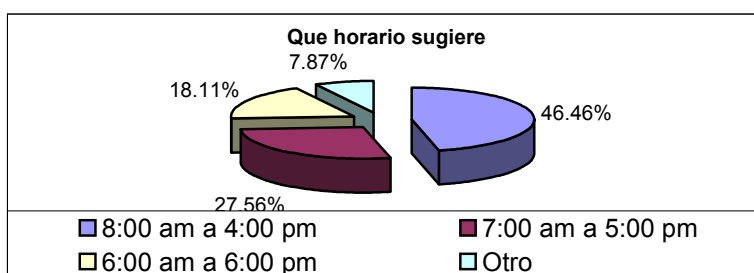
Cuanto estaría dispuesto a Pagar	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
\$2.00	5	6.41%	6.41%
\$1.75	6	7.69%	14.10%
\$1.50	38	48.72%	62.82%
\$1.25	8	10.26%	73.08%
\$1.00	13	16.67%	89.74%
Otro	8	10.26%	100.00%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100.00%</b>	



El 48.72% de las personas que están de acuerdo en que se aumente el precio de ingreso a los parques recreativos, consideró que un precio adecuado sería \$1.50 mientras que 16.67% de la población opina que un precio justo sería \$1.00, teniendo en ultimo lugar el precio de \$2.00 con un total de 6.41% de las personas entrevistadas, lo cual indica que si se aumenta el precio de ingreso a los parques recreativos debe ser un aumento moderada que no afecte considerablemente el bolsillo de los visitantes. Pero si se llega a incrementar el precio debe ocurrir un cambio significativo en los parques, para justificar verdaderamente el aumento del precio.

**22. ¿Qué horarios sugiere para este parque?**

QUE HORARIO SUGIERE	PORCENTAJE
8:00 a.m. a 4:00 p.m.	46.46%
7:00 a.m. a 5:00 p.m.	27.56%
6:00 a.m. a 6:00 p.m.	18.11%
Otro	7.87%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

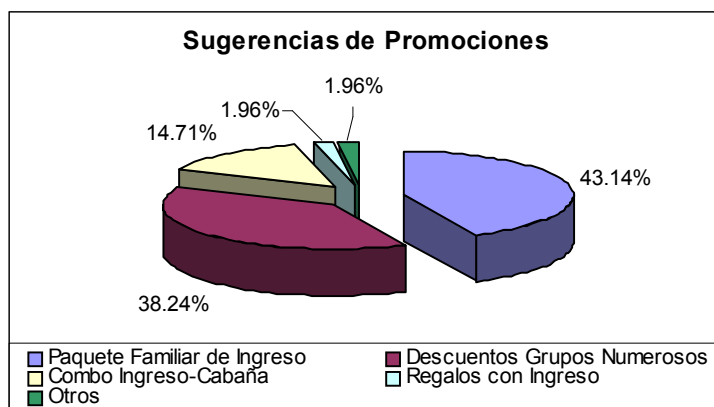


Los visitantes de los parques opinaron que el horario actual de los parques recreativos, que es de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. es adecuado para disfrutar de los servicios y atractivos de los parques, otro buen porcentaje (27.56%) opinó que los parques deberían abrir mas temprano y cerrar un poco mas tarde, aunque por la experiencia que el personal ha acumulado se puede determinar que los parques podrían abrir un poco mas tarde por la mañana, ya que los visitantes empiezan a llegar cerca de las 9:00 a.m., y a medida se acerca el mediodía el flujo de visitantes es mayor. Por otro lado

revisando los resultados obtenidos en la pregunta 8 referente al medio de transporte utilizado para llegar a los parques existe un 29.13% de los visitantes que llegan a los parques en Auto Bus, por lo que estas personas regresan a su casa temprano de la tarde, ya que el servicio de buses deja de circular a tempranas horas de la noche, por lo tanto se considera que el horario actual es adecuado para el funcionamiento de los parques recreativos.

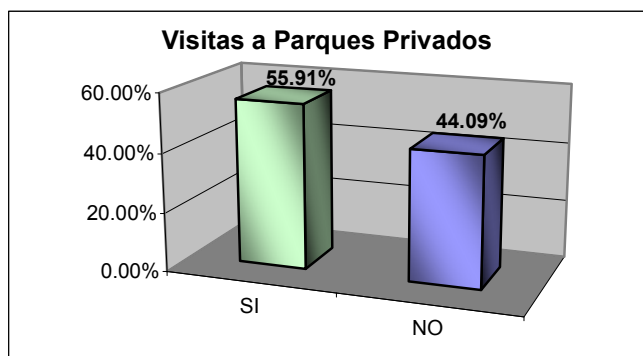
**23. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que el ISTU ofreciera en los parques?**

SUGERENCIAS DE PROMOCIONES	PORCENTAJE
Paquete Familiar de Ingreso	43.14%
Descuentos Grupos Numerosos	38.24%
Combo Ingreso-Cabaña	14.71%
Regalos con Ingreso	1.96%
Otros	1.96%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>



Las promociones que la población visitante de los distintos parques recreativos desearía que se ofrecieran son principalmente paquetes familiares de ingreso, lo cual coincide con la pregunta # 7, la cual arrojó que la mayoría de la personas visita los parques por compartir y disfrutar momentos agradables con la familia, razón por la cual, desearían que se ofreciera algún tipo de descuento a los grupos familiares. Otro grupo importante de la población (38.24%) desearía que se ofrecieran descuentos a grupos numerosos, ya que visitan los parques con grupos de amigos o familiares grandes, entre ellos algunas excursiones.

**24. ¿Ha visitado algún parque acuático privado?**

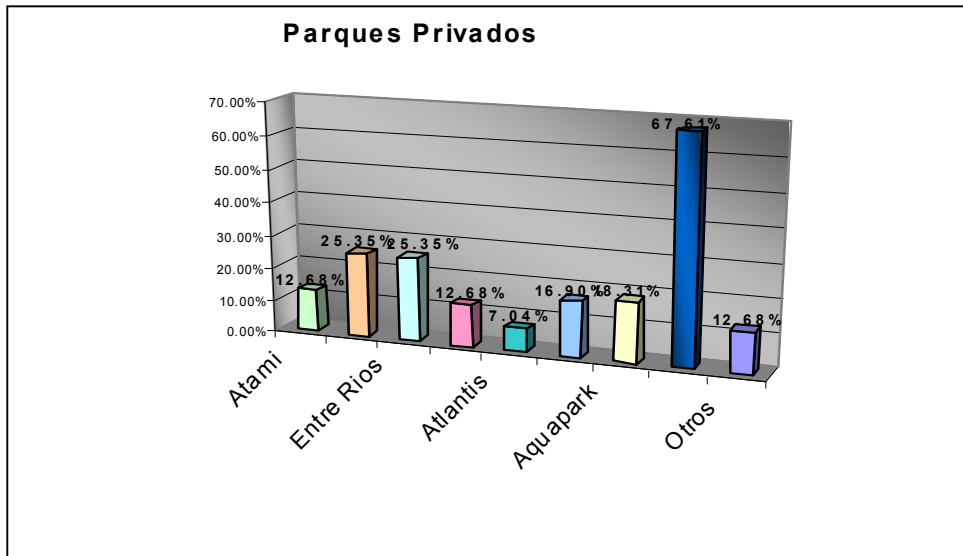


VISITAS A PARQUES PRIVADOS	PORCENTAJE
SI	55.91%
NO	44.09%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Se puede observar que un poco más de la mitad de la población que visita lo parque del ISTU, (55.91%) conoce algún parque acuático privado, lo que permite que en las preguntas subsiguientes, pueda recopilarse información, a cerca de estos y de la satisfacción al cliente que en estos lugares se da. Podrá concluirse también sobre cual o cuales son los parques más visitados, y las diferencias en atención y atractivos con los parques nacionales.

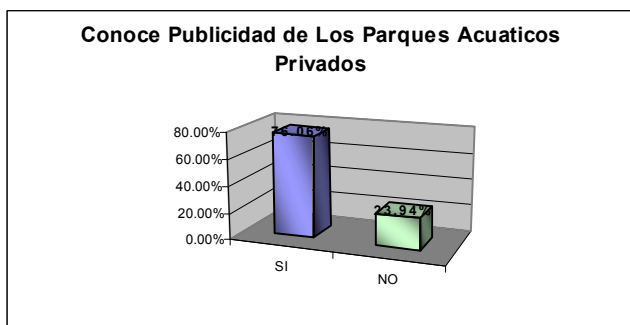
**25. ¿Qué parques acuáticos privados ha visitado?**

PARQUES PRIVADOS	PORCENTAJE
Atami	12.68%
Salinitas	25.35%
Entre Ríos	25.35%
Galicia	12.68%
Atlantis	7.04%
Montaña Acuática de Zaragoza	16.90%
Aquapark	18.31%
Termos Del Rió	67.61%
Otros	12.68%



Puede observarse que entre los parques más visitados, la mayoría son relativamente nuevos, que ofrecen atractivos novedosos y diversiones acuáticas que hace algunos años no existían en el país. Por otro lado algunos parques con mas tiempo de funcionamiento como Atami y Salinitas, figuran en este grupo, seguramente por sus amplias instalaciones y porque por mucho tiempo, antes del surgimiento de todos los parques nuevos, estos eran destino de muchas excursiones de todo tipo de instituciones y de todas partes del país. Por otro lado el parque más visitado es Termos del Río, el cuál es visitado por personas procedentes de todas partes del país, y que tiene su principal atractivo al ofrecer piscinas con aguas termales, nacidas en el lugar, El resto de sus servicios son comunes con otros parques como los toboganes, Fuentes, cascadas, piscinas con juegos interactivos, paseos a caballo, canchas deportivas, restaurantes, viveros, etc.

**26. ¿Conoce algún tipo de Publicidad de los Parques Privados?**

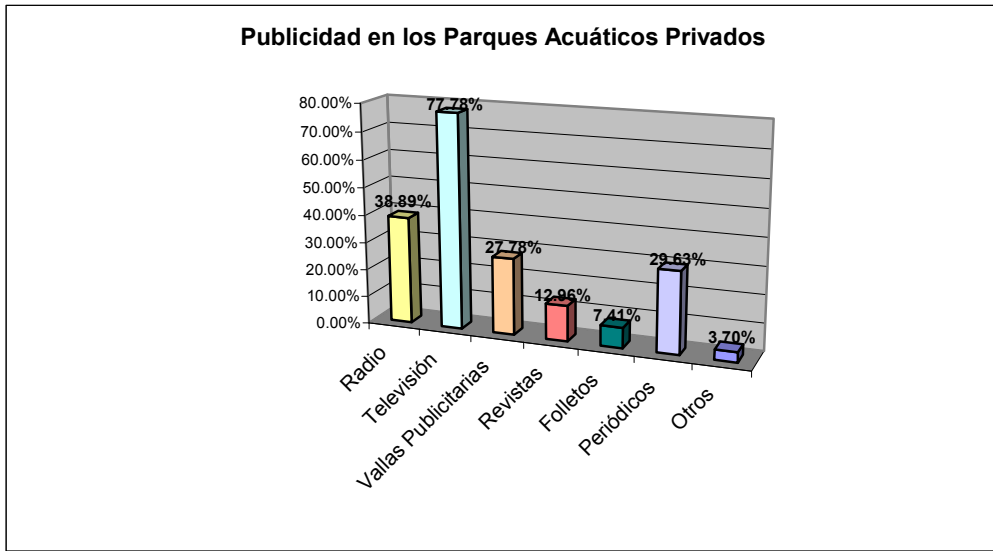


CONOCE PUBLICIDAD DE LOS PARQUES ACUÁTICOS PRIVADOS	PORCENTAJE
SI	76.06%
NO	23.94%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

De las personas que han visitado parques acuáticos privados, el 76.06% ha visto publicidad de estos en diversos medios de comunicación, lo que indica que existen campañas permanentes de divulgación y conocimiento por parte de estos lugares que utilizan además los principales medios masivos para darse a conocer como se verá en la pregunta siguiente.

**27. ¿Qué tipo de Publicidad de los Parques Privados conoce Usted?**

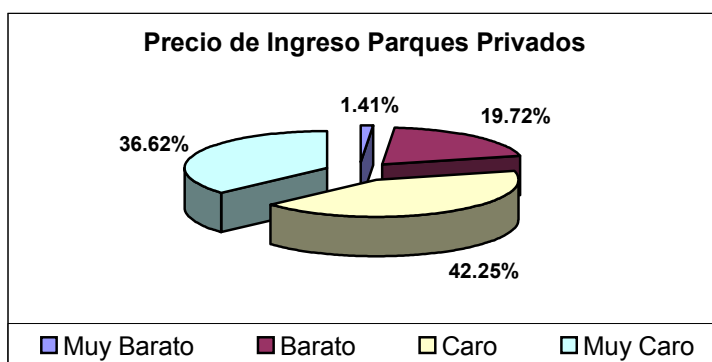
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PORCENTAJE
Radio	38.89%
Televisión	77.78%
Vallas Publicitarias	27.78%
Revistas	12.96%
Folletos	7.41%
Periódicos	29.63%
Otros	3.70%



El tipo de publicidad más utilizada y más conocido por la población de los parques privados, son los anuncios televisivos, seguido de los anuncios y promociones radiales, anuncios en los periódicos y las vallas publicitarias ubicadas en las carreteras de acceso al parque. Esto hace notar que para hacer una buena promoción y divulgación de los parques es necesario utilizar medio de comunicación masiva, en donde la población tenga oportunidad de enterarse de los atractivos y servicios ofrecidos por ellos.

**28. ¿Cómo considera el precio para ingresar a los parques privados?**

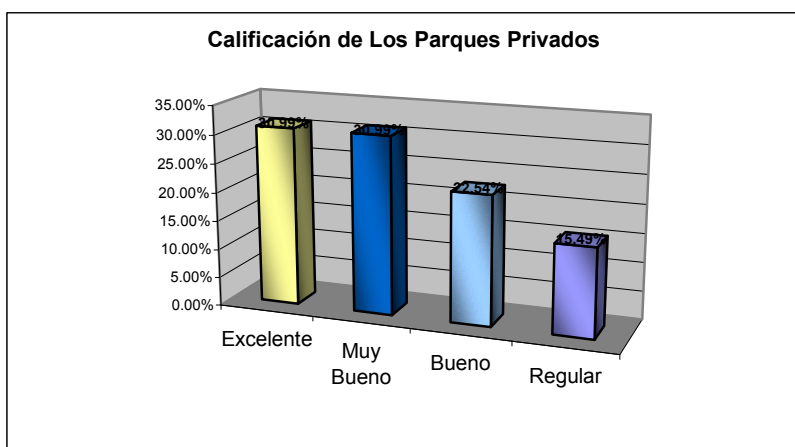
PRECIO DE INGRESO PARQUES PRIVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Barato	1	1.41%
Barato	14	19.72%
Caro	30	42.25%
Muy Caro	26	36.62%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100.00%</b>



En general la población considera que el ingreso a los parques privados es caro o muy caro, aunque consideran que la atención y los atractivos son muy buenos por lo que consideran justo pagar por algo bueno. Aunque si consideran que visitarlos no esta a su alcance durante todo el tiempo, ya que ir con la familia implica un gran costo que no siempre esta en condiciones de cubrir.

**29. En General ¿Cómo califica los parques privados?**

CALIFICACIÓN DE LOS PARQUES PRIVADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	22	30.99%
Muy Bueno	22	30.99%
Bueno	16	22.54%
Regular	11	15.49%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100.00%</b>



Los parques privados, como puede observarse, son muy bien evaluados según los visitantes, ya que todos opinan que las instalaciones y la atención del personal es muy buena, y que vale la pena distraerse y salir de la rutina diaria disfrutando de un ambiente agradable, rodeados de vegetación, y naturaleza en un parque acuático que ofrece muchas comodidades y atractivos.

# ANEXO 11

## CUESTIONARIO DE DEFINICIONES ESTRATEGICAS.

### MISION.

3. ¿Cuál es la finalidad del ISTU Como institución?

---

---

4. ¿Cuales son los productos o servicios más importantes Institución?

---

---

---

3. ¿Para quienes trabaja la Institución, es decir quienes son sus clientes?

---

---

---

---

5. ¿Compite la Institución geográficamente?

---

---

5. ¿Cuál es la tecnología básica de la Institución?

---

---

6. ¿Cuál es la actitud del ISTU con relación a metas económica?

---

---

7. ¿Cuales son los valores creencias y aspiraciones fundamentales del ISTU y sus prioridades filosóficas?

---

---

---

8. ¿Cuales son las fortalezas y ventajas competitivas de la Institución?

Fortalezas: \_\_\_\_\_

Debilidades: \_\_\_\_\_

---

---

9. ¿Cual es la imagen a la aspira la Institución?

---

---

10. ¿Cuales son las instituciones claves relacionadas con el ISTU?

---

11. ¿Qué distingue al ISTU de otras que se dedican también a este tipo de función social?

---

---

12. Si se tiene misión actual, ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

---

---

**VISION.**

11. ¿Dónde estaremos posicionados en el mercado dentro de 5 años?

---

---

12. ¿Que mercado geográfico atenderemos?

---

---

13. ¿Cuales productos y/o servicios permitirán el crecimiento?

---

---

14. ¿Que características harán mejor a los productos y/o servicios?

---

---

15. ¿Cuáles ventajas competitivas serán determinantes para alcanzar el éxito de los productos y o servicios?

---

---

16. ¿Que impulsores motivaran el crecimiento de la Institución?

---

---

17. ¿Que compromisos tiene con la sociedad si se logra el crecimiento?

---

---

18. ¿Cuál es la prioridad en valores y principios de la Institución?

---

---

19. ¿Cuál es el fin del crecimiento de la Institución?

---

---

20. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la visión?

---

---

## ANEXO 12

### DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

(Para ser contestado por todos los integrantes de la institución)

Nombre persona que contesta la encuesta

Función o cargo dentro del Servicio

Área laboral a que pertenece (Depto., Unidad, etc., es decir la unidad menor en que se ubica el cargo)

a) Principales tareas que debe desempeñar. (No más de cuatro)

No.	DESCRIPCION
Tarea 1	
Tarea 2	
Tarea 3	
Tarea 4	

b) Señale la(s) **principal(es) debilidad(es)** en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

No.	Descripción de Debilidades Identificadas	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
4				

c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si la adquiriese o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en la resolución de los temas de cada área estratégica.

No.	DESCRIPCIÓN	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
4				

d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa).

e) Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su Institución (no mencione nombres de personas, sólo temas o contenidos de capacitación)

g) En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución.

**Muchas gracias.**

## **ANEXO 13**

### **CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA**

(Documento para ser contestado sólo por la jefatura directa de cada unidad laboral)

**Nombre del directivo o profesional a cargo**

**Cargo**

**Departamento / Unidad/ Sección / área**

**a) Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (No más de cuatro)**

No.	DESCRIPCION
Objetivo 1	
Objetivo 2	
Objetivo 3	
Objetivo 4	

b) Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos.

No.	DESCRIPCION DE BRECHAS DE COMPETENCIA POR OBJETIVO	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				
Objetivo 4				

c) Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la Información (Internet, Intranet, software de oficina, etc.)

No.	BRECHAS DE COMPETENCIA EN TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
4				

c) Otros Conocimientos, Habilidades o actitudes que deben fortalecerse en el equipo a su cargo. (Indique nivel de profundidad)

d) Conocimientos, Habilidades o actitudes que se deben fortalecer en el Servicio, mirado globalmente.

e) Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización.

**Muchas gracias.**

## **ANEXO 14**

### **SÍNTESIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**Departamento / Oficina / Unidad / área**

**Nombre directivo o profesional a cargo, que completa este resumen**

**Observaciones:**

- Este formulario se debe entregar a la jefatura cada área con la indicación de las necesidades de capacitación identificadas, con la especificación del nivel de profundidad que en cada caso corresponde y con el número de funcionarios en que se señaló esta debilidad.
- La jefatura directa sólo debe marcar con una "X" el nivel de importancia que él le asigna a cada brecha, desde la perspectiva de los objetivos estratégicos de su área. Para ello, debe cuidar que no se registre más de un tercio de las necesidades con importancia ALTA. Hecho lo anterior, se debe devolver el documento al área de Capacitación.
- La jefatura puede agregar otras necesidades que se hayan omitido, manteniendo la proporción indicada en el punto anterior, respecto del total que tenga una alta importancia.



## ANEXO 15

### EVALUACIÓN DE LA JORNADA DE CAPACITACIÓN

A continuación encontrará una serie de preguntas a través de las cuales se pretende conocer su opinión sobre la jornada de capacitación que acaba de culminar.

Este cuestionario contribuirá con el mejoramiento continuo de los programas de capacitación de la Institución.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Curso:** \_\_\_\_\_

**Dependencia:** \_\_\_\_\_

**Nivel:** \_\_\_\_\_

Directivo \_\_\_ Ejecutivo \_\_\_ Asesor \_\_\_ Profesional \_\_\_ Técnico \_\_\_ Asistencial \_\_\_

Señale la casilla correspondiente, según su opinión:

I. EL CURSO	SI	NO
1. ¿Conocía con anterioridad los objetivos y finalidad de la capacitación que acaba de recibir?		
2. ¿Los contenidos se ajustaron a los objetivos del curso?		
3. ¿El nivel de profundidad de los contenidos fue adecuado?		
4. ¿La duración del curso fue suficiente?		
5. ¿El contenido del curso satisfizo sus necesidades?		
6. ¿Adquirió conocimientos según los objetivos propuestos?		
7. El tiempo empleado para desarrollar cada uno de los temas fue adecuado?		
II. EL CAPACITADOR.	SI	NO
1. Explicó claramente el objetivo del curso.		
2. Demostró conocimiento sobre el tema.		
3. Estimuló la participación activa.		
4. Demostró capacidad para resolver preguntas.		
5. Empleó lenguaje de fácil comprensión		
6. Presentó los contenidos en forma ordenada y clara.		
7. Desarrolló todos los temas propuestos.		
8. Mantuvo el interés de los participantes		

<b>III. SATISFACCIÓN ACERCA DEL CURSO.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo.		
2. Lo aprendido en el curso se puede aplicar en su puesto de trabajo		
3. Obtuvo los conocimientos e información planteados		
4. El curso le aportó conocimientos nuevos		
5. Sus expectativas de aprendizaje se cumplieron		
<b>IV. METODOLOGÍA UTILIZADA.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Los medios técnicos utilizados fueron adecuados.		
2. La metodología estuvo adecuada a los objetivos y contenido del curso.		
3. La metodología permite una participación activa.		
4. La documentación entregada ha sido suficiente.		
5. La calidad del material entregado ha sido suficiente.		
6. El ritmo de exposición ha sido adecuado.		
7. Las técnicas de formación han facilitado assimilar la información.		
8. Los materiales del curso han sido útiles para el aprendizaje.		
<b>V. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La información previa sobre el curso fue adecuada.		
2. La selección de los participantes se efectuó de forma correcta y con la antelación suficiente.		
3. El aula y el equipo utilizado fue adecuado.		
4. La distribución de la jornada que se estableció en el curso fue adecuada.		
5. La duración del curso con respecto a los contenidos fue adecuada.		

**OBSERVACIONES**

## ANEXO 16

### EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DE CAPACITACION

A continuación se presenta un Cuestionario para la Evaluación del Aprendizaje de la Capacitación Impartida al personal de la Institución.

**Nombre de la Capacitación:** \_\_\_\_\_

**Nombre de Participante:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

APRENDIZAJE.	SI	NO
1. Sabía realizar la tarea antes de asistir a la capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mis expectativas de aprendizaje se cumplieron.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La capacitación me brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Considero que aplicaré lo aprendido en el puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Lo aprendido ha producido cambios en mi comportamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Considero que debo reforzar lo aprendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OBSERVACIONES**

## ANEXO 17

### EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

**Nombre de la Capacitación:**

**Nombre de Participante:**

**Cargo:**

**Fecha:**

PARA LOS EMPLEADOS.	SI	NO
1. Aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en mi puesto de trabajo.		
2. Implemento proyectos después de la capacitación.		
3. He realizado cambios en la forma de realizar mis actividades después de la capacitación.		
4. He mejorado mi desempeño laboral.		
5. Mi jefe o coordinador me facilita la aplicación de lo aprendido a mí puesto de trabajo.		

Si la respuesta es **SI**, deberá anotarse en qué documentos u otras fuentes pueden verificarse ésta información.

Si la respuesta es **NO**, habría que explicar a qué se ha debido la No Transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

**OBSERVACIONES**

## EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN

**Nombre de la Capacitación:**

**Nombre de Participante:**

**Cargo:**

**Fecha:**

PARA JEFES O COORDINADORES.	SI	NO
1. Existe mayor responsabilidad en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo.		
2. Se ha notado aumento en la productividad.		
3. Ha mejorado notoriamente su desempeño laboral.		
4. La aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles.		
5. El empleado elabora informes después de la capacitación que recibe.		
6. Cada empleado completa un plan de acción, donde explica cómo va a usar los nuevos conceptos y habilidades aprendidas		

Si la respuesta es **SI**, deberá anotarse en qué documentos u otras fuentes pueden verificarse ésta información.


Si la respuesta es **NO**, habría que explicar a qué se ha debido la No Transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

**OBSERVACIONES**



## ANEXO 19

Informe de Situación Actual de Parques Recreativos.

		INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO	
		DESCRIPCION DE PARQUES RECREATIVOS	
FECHA:			
RESPONSABLE:			
NOMBRE DEL PARQUE RECREATIVOS:			
DESCRIPCIÓN DEL PARQUE.			
CANTIDAD DE PERSONAL:			
RECURSOS MATERIALES Y EQUIPOS:			
INSTALACIONES:			
SERVICIOS QUE SE PRESTAN:			
RECURSOS NATURALES:			
CANTIDAD DE VISITANTES:		INGRESOS PERCIBIDOS:	
PRINCIPALES NECESIDADES:		RECOMENDACIONES PARA EL PARQUE:	

## ANEXO 20

 <b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO</b> <b>ANÁLISIS FODA PARA PROYECTOS DE MEJORA</b>		
<b>Nombre de Parque Recreativo:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>Responsable:</b>		
<b>ANÁLISIS FODA</b>		
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<i>Oportunidades</i>		
<i>Amenazas</i>		
<b>OBSERVACIONES</b>		

## ANEXO 21

Formato para Directorio de Fuentes de Financiamiento.

 <b>ISTU</b> INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO	<b>INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO</b> <b>DIRECTORIO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO.</b>
<b>DATOS DE LA INSTITUCIÓN</b>	
Nombre: Carácter País de Origen:	
<b>TIPOS DE PROYECTOS DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>CONTACTO</b>	
Nombre de Persona Contacto: Cargo: Teléfonos: Fax: Dirección: Correo Electrónico:	
<b>FONDOS ACCESIBLES</b>	
<b>Nombre del programa:</b> Ámbito del Programa: Tipo de Organizaciones Apoyadas: Rango de Financiamiento Otras Formas de Apoyo: Duración de los Proyectos: Procedimiento Para La Recepción de Proyectos: Requisitos Para El Financiamiento:	

**Nombre del programa:**

Ámbito del Programa:

Tipo de Organizaciones Apoyadas:

Rango de Financiamiento

Otras Formas de Apoyo:

Duración de los Proyectos:

Procedimiento Para La Recepción de Proyectos:

Requisitos Para El Financiamiento:

**OTROS / COMENTARIOS**

## **ANEXO 22**

### **CONTENIDO DE CAPACITACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL ISTU.**

#### **SEMINARIO SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA**

#### **PROPUESTA DE CONTENIDO.**

##### **1. INTRODUCCION A LA GERENCIA ESTRATEGICA**

- 1.1 La Evolución de la Gerencia Estratégica.
- 1.2 El concepto de estrategia
- 1.3 La Administración estratégica.

##### **2. EL LIDERZGO EN LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

- 2.1 Funciones de los niveles directivos
- 2.2 Análisis de la efectividad de los niveles directivos
- 2.3 La Dimensión del liderazgo estratégico

##### **3. HERRAMIENTAS Y PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.**

- 3.1 Diseño de la Visión
- 3.2 Diseño de la Misión
- 3.3 Diseño de los Valores.

##### **4. HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

- 4.1 Análisis de las cinco fuerzas.
- 4.2 Análisis Institucional y de la Organización (AIO)
- 4.3 Análisis FODA.
- 4.4 Definición de objetivos estratégico.
- 4.5 Levantamiento del mapa estratégico.

## **SEMINARIO SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

### **PROPUESTA DE CONTENIDO**

#### **1. DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

#### **2. CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

- 2.1 Explicación y predicción del comportamiento.
- 2.2 Modelos conceptuales.

#### **3. EL DESARROLLO HUMANO VRS. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

#### **4. EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A EMPRESAS MODERNAS.**

#### **5. CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

- 5.1. Concepto de cambio organizacional.
- 5.2. Resistencia al cambio. Los aspectos comportamentales de la reingeniería y técnicas de administración de RRHH.
- 5.3. Desarrollo organizacional y cultura organizacional.

#### **6. EMPRESAS QUE APRENDEN Y MEJORAN CONSTANTEMENTE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

## **SEMINARIO DE TRABAJO EN EQUIPO**

### **PROPUESTA DE CONTENIDO**

- 1. DEFINICION DE TRABAJO EN EQUIPO.**
- 2. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 3. LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 4. FORMACION DE EQUIPOS.**
- 5. EL ROL DEL LÍDER EN EL TRABAJO EN EQUIPO.**
- 6. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO.**
- 7. ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO.**

8. REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.
9. ¿POR QUE FALLAN LOS EQUIPOS?
10. EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

## **SEMINARIO DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

### **1. CONTROL DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA GERENCIAL.**

- 1.1 Definiciones asociadas a los indicadores de gestión.
- 1.2 Los indicadores de gestión como herramienta de planeación y control empresa.

### **2. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

- 2.1 Ruta metodológica para la construcción de indicadores no financieros.
- 2.2 Indicadores pasados e indicadores futuros, Cuadro de Mando Integral una mezcla de ambos.
- 2.3 Construir indicadores por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- 2.4 Construir un único indicador de gestión por perspectiva del Cuadro de Mando Integral, Índice.
- 2.5 Construir el índice de satisfacción al cliente.

### **3. INDICADORES DE GESTIÓN, CONCENTRÁNDOSE EN LOS VITALMENTE IMPORTANTES.**

### **4. PARÁMETROS DE MEDICIÓN.**