

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE TURISMO SOSTENIBLE



PROYECTO DE GRADO
PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN
TURISMO SOSTENIBLE

Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio
Turístico de Pando dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras
de la Universidad Amazónica de Pando

POSTULANTE:

Rebeca Loida Garay Nossa

TUTOR:

Lic. Maria Cruz Ximena Jimeno Beltrán

Cobija - Pando – Bolivia
2017

DEDICATORIA

Va dedicado a mi madre, por ser siempre el impulso más grande en cada etapa de mi vida, por estar siempre en todo momento a mi lado, por ser el mayor ejemplo de vida y superación que DIOS me pudo dar, por enseñarme que en la vida todo tiene que ir cuesta arriba siempre con la bendición de Dios, que de los errores se aprende a superar los pasos que siguen adelante, que por más que caiga mil veces tengo que levantarme una y mil veces más y demostrarle a la vida que con humildad y alegría se llega a conquistar la grandeza.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primeramente a Dios por darme las fuerzas necesarias día tras día para seguir adelante y permitirme llegar a esta etapa anhelada de mi vida, por darme un nuevo amanecer cada día, por demostrarme que en cada prueba de la vida él está conmigo y no me abandona.

A mi madre por ser la persona que siempre me apoyo tanto en lo moral como en lo económica para así haber podido culminar mis estudios.

A mi tutora la Lic. María Cruz Ximena Jimeno Beltrán, por impartirme sabiduría y conocimiento con paciencia y cariño, por ser un gran ejemplo de ética y profesionalismo.

A mis compañeras por todos los momentos de vida compartidos en el transcurso de nuestra Carrera, por cada una de las historias vividas, peleas, gritos, pero sobre todo momentos de unión y amor compartidos, a mi director de área Mgr. David F. Franco Pedraza por el apoyo y el impulso que siempre me brinda.

A la Lic. Karina Montero Suarez por ser una de las personas que más se preocupaba, me impulsaba y brindaba su apoyo para que llegue a este momento, a todas esas personas que con su granito de arena, en consejos, llamadas de atención, orientaciones y sobre todo tiempo, hicieron que este trabajo pueda ser realidad.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1 ANTECEDENTES	2
1.1 Nombre de la Entidad beneficiaria	4
1.2 Referencia Geográfica o Idealización del Proyecto	4
1.3 Descripción del problema	4
1.3.1 Formulación del problema	5
1.4 Justificación del problema	5
1.5 OBJETIVOS	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO 2	7
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 Organización	8
2.2 Modelo organizacional	8
2.3 Modelo Organizacional Estratégico	9
2.4 Proceso administrativo	9
2.5 División del trabajo	10
2.6 Plan estratégico	11
2.7 Manual de funciones	12
2.8 Relacionamiento del proceso administrativo	13
CAPÍTULO 3	14
3 MARCO LEGAL	15
3.1. Ley 1178 ley de Administración y Controles Gubernamentales	15
3.2. La Ley General de Turismo “BOLIVIA TE ESPERA”	18
3.3. Estatuto orgánico de la UAP	23
3.4. Reglamento Interno del Personal Administrativo de la Universidad Amazónica de Pando	27
CAPÍTULO 4	31
4 METODOLÓGICO DISEÑO	32

4.1 Tipo de estudio	32
4.2 Enfoques	32
4.2.1 Enfoque cualitativo	32
4.3 Métodos	32
4.3.1 Método deductivo	32
4.4 Técnicas e instrumentos de la investigación	33
4.4.1 Entrevistas	33
4.4.2 Guía de entrevista	34
CAPÍTULO 5	35
5 MARCO PROPOSITIVO	36
5.1 Análisis Institucional	37
5.1.1 Universidad Amazónica de Pando	37
5.1.2 Área de Ciencias Económicas y Financieras	38
5.1.3 Centro Empresarial	39
5.1.4 Carrera de Turismo Sostenible	40
5.1.5 Observatorio Turístico de Pando	42
5.2 Análisis FODA	45
5.2.1 Potencialidades	46
5.2.2 Desafíos	46
5.2.3 Riesgos	47
5.2.4 Limitaciones	47
5.3 Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando	47
5.3.1 Lineamientos Estratégicos del Observatorio Turístico de Pando	51
5.3.1.1 Misión	51
5.3.1.2 Visión	52
5.3.1.3 Valores	52
5.3.1.4 Lineamientos estratégicos	52
5.3.2 Manual de funciones	53
5.3.2.1 Introducción:	53
5.3.2.2 Misión	54

5.3.2.3	Visión	54
5.3.2.4	Valores	54
5.3.2.5	Lineamientos estratégicos	55
5.3.2.6	Estructura orgánica:	55
5.3.2.7	Descripción de los cargos:	56
5.3.2.8	Responsables del relevamiento de información:	59
5.3.2.9	Responsable de promoción y difusión:	59
5.3.2.10	Cronograma de actividades	60
6	CONCLUSIONES	61
	BIBLIOGRAFIA	62
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ley Administración y Controles Gubernamentales	15
Tabla 2 Ley N°292 Ley General del Turismo ‘‘BOLIVIA TE ESPERA’’	18
Tabla 3 Estatuto Orgánico 2007 de la Universidad Amazónica de Pando	23
Tabla 4 Reglamento Interno del Personal Administrativo de la Universidad Amazónica de Pando	27
Tabla 5 Factores de Éxito	43
Tabla 6 Análisis FODA	45
Tabla 7 Actividades para el Responsable del Observatorio Turístico de Pando	57

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Ubicación Geográfica del Observatorio Turístico de Pando	4
Figura 2 Esquema Relacional Conceptual	13
Figura 3 Sinóptico del Marco Propositivo	36
Figura 4 Organigrama ACEF	39
Figura 5 Organigrama Centro Empresarial	40
Figura 6 Estructura Organizativa Funcional del Programa Turismo Sostenible	42
Figura 7 Organigrama del Observatorio Turístico de Pando	45
Figura 8 Modelo Estratégico	48
Figura 9 Organigrama Operativo del Observatorio Turístico de Pando	50
Figura 10 Programación inicial de las actividades del responsable del Observatorio Turístico de Pando	60

RESUMEN EJECUTIVO

El 2014, se diseñó e implementó el Observatorio Turístico de Pando a iniciativa del Área de Ciencias Económicas y Financieras ACEF, de la Universidad Amazónica de Pando, cuya finalidad es la de contar con información especializada, orientada a caracterizar periódicamente la oferta, la demanda, la superestructura turística y entorno del Municipio de Cobija (Durante las primeras 3 gestiones como piloto para ajustar los indicadores y bases de datos), donde estos datos sirvan de información, investigación, inteligencia de mercados, tanto para la comunidad estudiantil, empresarial, como de políticas públicas turísticas, la promoción de inversiones para el sector público.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es la Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Bajo la perspectiva de constituirse en un laboratorio de la Carrera de Turismo Sostenible, sin que pierda su finalidad inicial de contar con información especializada.

El Observatorio Turístico de Pando, en tres gestiones anuales ha cambiado varias veces de niveles de dependencia administrativa, operación, presupuesto, personal, etc. Donde se halla como problema central la discontinuidad en la gestión administrativa del Observatorio Turístico de Pando, y tiene como efectos la pérdida de los lineamientos y acciones operativas, así como la suspensión de actividades en una de sus gestiones semestrales.

Para desarrollar la Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando, se ha visto pertinente realizar dos componentes, a) un modelo de un plan estratégico, y b) la elaboración de un manual de funciones. Con estos componentes se pretende dar respuesta y minimizar el problema identificado, que encamine hacia gestiones exitosas y sostenibles.

**PROPUESTA DE UN MODELO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO PARA
EL OBSERVATORIO TURÍSTICO DE PANDO DEPENDIENTE DEL ÁREA
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD
AMAZÓNICA DE PANDO**

CAPÍTULO 1

1 ANTECEDENTES

Según Gabriela Morales nos hace mención que un Observatorio Turístico es, un sistema integrado de información, de estudio, de investigación y de seguimiento del turismo en un destino turístico, en el mundo se han implementado observatorios turísticos donde Europa y Estados Unidos, como pioneros han visto resultados que han sido altamente beneficiosos para el desarrollo de los destinos.

Siguiendo esta tendencia y en vista de su importancia, Bolivia a través del Viceministerio de Turismo ha implementado también su Observatorio Turístico Nacional, que se retroalimenta de los seis Observatorios Turísticos Departamentales, en Santa Cruz de la Sierra, Cochabamba, Pando, Chuquisaca, Oruro a iniciativa de las universidades, y el más reciente el observatorio turístico del Alto siendo este el único dependiente de la municipalidad.

El Observatorio Turístico de Pando, fue diseñado e implementado el 14 de Noviembre de 2014, a iniciativa del Área de Ciencias Económicas y Financieras ACEF, de la Universidad Amazónica de Pando UAP. Operativamente, en su primera gestión, funcionó bajo dependencia del Centro Empresarial, siguiendo su modelo de organización, lineamientos y acciones operativas.

Derivado de esto en el 2015 se delinea una estrategia en busca de su sostenibilidad, denominada Programa Cobijémonos que trata en la complementación de tres componentes para su funcionamiento operativo y administrativo.

Los componentes que conformaban este Programa eran, la creación de las oficinas del Infotur la cual sería retroalimentada de la gestión de información que realizaría el segundo componente, en este caso sería el Observatorio Turístico de Pando, y el último componente fue la Central de Operaciones que se encargaría de generar recursos propios al igual que el Infotur para la sostenibilidad del Programa Cobijémonos a través de la promoción del City Tour y la venta de productos amazónicos.

En su tercera gestión, el Observatorio Turístico de Pando, se anexó a la Carrera de Turismo Sostenible, bajo la visión de que se establezca como su laboratorio de prácticas de aula para diferentes materias.

Con las decisiones de las autoridades de la UAP, se ha cambiado el modelo organizacional propuesto en un principio y requiere actualmente un asentamiento en función a un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando, dependiente de la Universidad Amazónica de Pando logre su sostenibilidad en el tiempo, sin que perder su finalidad inicial.

1.1 Nombre de la Entidad beneficiaria

La entidad beneficiada del presente trabajo de investigación, es el Observatorio Turístico de Pando dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

1.2 Referencia Geográfica o Idealización del Proyecto

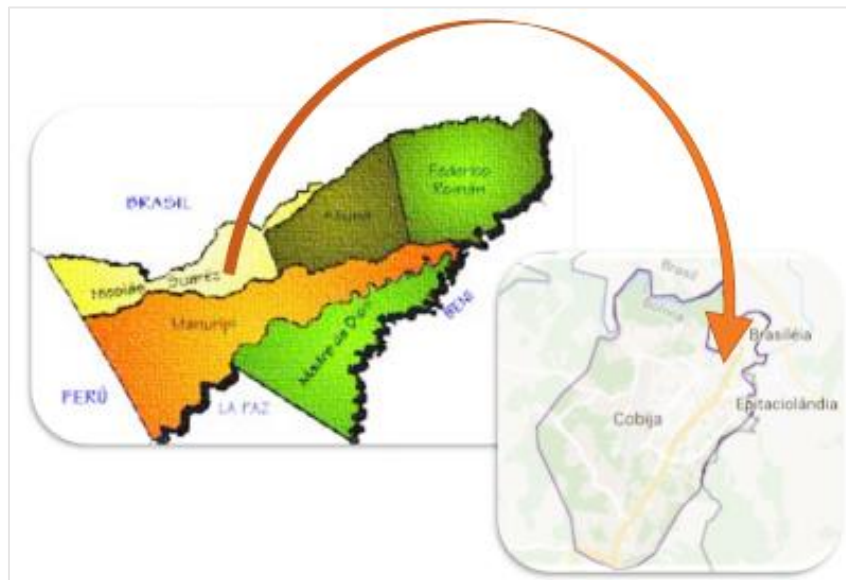


Figura 1 Ubicación Geográfica del Observatorio Turístico de Pando
Fuente: elaboración propia 2017

El Observatorio Turístico de Pando se encuentra situado en el Departamento de Pando en la Provincia Nicolás Suárez en la ciudad de Cobija, su dirección actual es la Avenida 9 de Febrero en la Esquina Teniente Coronel Enrique Fernández Cornejo se encuentra situada en uno de los predios de la Universidad Amazónica de Pando.

1.3 Descripción del problema

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es la Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando, dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

Al ser una organización nueva cuyo funcionamiento tiene tres gestiones, el recorte de presupuesto en la Universidad Amazónica de Pando, el cambio de dependencia organizacional y el incumplimiento de los objetivos en la planeación organizacional inicial fueron las causas que generaron como problema central, la discontinuidad en la gestión administrativa del Observatorio Turístico de Pando, lo que trajo como efectos la pérdida de los lineamientos y acciones operativas y la suspensión de actividades en una de las gestiones semestrales dentro del Observatorio Turístico de Pando.

Por ello se ve necesario que, desde la realidad administrativa actual, el marco legal, la concepción de un Observatorio Turístico, sus beneficios técnicos y de aprendizaje para la Carrera de Turismo Sostenible, cuente con un modelo organizacional estratégico, que le permita adaptarse a cambios futuros sin perder su razón de ser.

1.3.1 Formulación del problema

¿Qué impactos positivos causará la Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando y para la Carrera de Turismo Sostenible, dependientes de la Universidad Amazónica de Pando-UAP?

1.4 Justificación del problema

El Proceso Administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales, cuyas fases son: la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control.

La fase de planeación, se desarrolla en base a objetivos organizacionales, que para el caso del Observatorio Turístico de Pando, han sido incumplidas debido al recorte presupuestario en la Universidad Amazónica de Pando, y el cambio de dependencia organizacional, por órdenes superiores de autoridades de la propia universidad UAP.

Hecho que ha generado como problema central la discontinuidad en la gestión administrativa del Observatorio Turístico de Pando, y tiene como efectos la pérdida de

los lineamientos y acciones operativas, así como la suspensión de actividades en una de sus gestiones semestrales.

Ante estas causales, es que se ha visto pertinente la Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando, que permita su sostenibilidad en el tiempo, siendo esto un beneficio para la Carrera de Turismo Sostenible ya que los estudiantes realizaran prácticas de aula, investigación, gestión de la información.

La propuesta además de minimizar el problema se la realizara en función del marco institucional de la Universidad Amazónica de Pando y del marco legal vigente.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

- Desarrollar la propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar el proceso administrativo actual del Observatorio Turístico, en base al marco teórico, institucional y legal.
- Analizar el modelo organizacional adecuado para la continuidad del funcionamiento del Observatorio Turístico, bajo una visión estratégica y de sostenibilidad.
- Proponer el modelo de un plan estratégico de acuerdo al modelo organización estratégico identificado.
- Implementar un manual de funciones para el Observatorio Turístico de Pando.

CAPÍTULO 2

2 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla un marco teórico utilizando el método inductivo, iniciando con conceptos clave que parten de lo general a lo particular, como: Organización, Modelo Organizacional, Modelo Organizacional Estratégico, Plan estratégico y Manual de Funciones.

2.1 Organización

Idalberto Chiavenato, menciona que se designa con el término de Organización a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Es decir y en otras palabras, una organización será cualquier grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactuarán en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos objetivos propuestos. (Chiavenato, 1992)³

2.2 Modelo organizacional

Según Diane China y Guevara nos dicen que, un modelo organizacional, también llamado estructura organizacional, define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesarios y sus grupos de habilidades requeridas, generalmente, los modelos organizacionales están clasificados como funcionales, el equipo líder o el dueño se centran en establecer la dirección estratégica de la empresa, definir los parámetros de las operaciones, administrar los recursos y monitorear los resultados. (China & Guevara, 2005)⁴

2.3 Modelo Organizacional Estratégico

Gary Dessler, señala que en este tipo de planeación se trata de modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Un sistema de planeación estratégica une cuatro tipos de planes fundamentales que son:

- Planes estratégicos
- Programas a mediano plazo
- Presupuestos a corto plazo
- Planes operativos

Dentro de los Planes Estratégicos, se establecen los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de lograr los objetivos y propósitos de la compañía. Se requiere contar con la información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía: quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a que costo, nivel de calidad, mercado o nivel al cual se enfocan los servicios (Dessler, 2013)⁵

2.4 Proceso administrativo

Darío Hurtado, dice que el Proceso Administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008)¹¹

Descripción básica del proceso administrativo:

- La Planeación trata de crear el futuro deseado decidiendo con anterioridad, que, como, cuando, donde, quien y con que se va hacer.
- La Organización combina el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los recursos necesarios para hacerlo.
- La Dirección orienta la labor del personal hacia el logro de los objetivos de la organización a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo.
- El Control comprueba que se están ejecutando las acciones y los programas, planificados, se está obteniendo o no los objetivos propuestos y plantea medidas de corrección y mejora

2.5 División del trabajo

Por su parte, Adam Smith, construye la teoría de “La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geoméricamente. Luego, la división del trabajo no es más que: La desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo. ”Consiste en la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficiencia. (Smith, 1994)²¹

Especialización: La especialización es consecuencia de la división del trabajo, y consiste en la concentración de esfuerzos en campos limitados que permite aumentar la calidad y la cantidad de la producción. Por lo que la base fundamental de la organización es la especialización, ya sea en sentido Horizontal o Vertical

- Especialización Vertical

Es la diferenciación entre los órganos ejecutores. La especialización vertical desdobra al organismo en varios niveles jerárquicos, es decir, aumenta las

funciones y por consecuencia las tareas; lo cual especializa la supervisión ejercida.

- **Especialización Horizontal**

Es la división de un órgano o de una unidad, en otros órganos paralelos y del mismo nivel para aumentar su pericia en determinada actividad; lo cual obliga a que una unidad organizacional crezca horizontalmente.

- **Cooperación:** se denomina el conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común. la cooperación se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas”. Para que la cooperación sea eficiente, es preciso que esté basada en la reciprocidad mutua entre los socios, de forma que todos consigan los beneficios que esperaban obtener del propio proceso cooperativo y de una forma equilibrada.

2.6 Plan estratégico

De acuerdo a Antonio Díaz nos dice que, un Plan Estratégico es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo, no es más que analizar donde quiero ir, entender dónde estoy y trazar en camino para ir de un punto a otro. (Díaz , 2011)⁶

Hablar de los pasos para realizar un Plan Estratégica, es hablar de tareas que tenemos que hacer para asegurarnos que esas decisiones son las correctas. El proceso no deja de tener valor por ser intuitivo, se compone por tres pasos:

- **Visualizar donde quiero estar:** para ello hay que definir tres cosas, Misión Visión y Valores.

- Entender dónde estoy: para entender la situación de la empresa es necesario analizar por un lado **interno** y por otro lado **externamente** el resultado de este análisis se suele resumir en un modelo muy conocido, el modelo FODA.
- Trazar el camino para ir de un punto a otro, el tercer y último paso es trazar el cambio que une la situación deseada definida en el punto 1 y la situación actual definida en el punto 2, para esto se debe **formular estrategias**.

2.7 Manual de funciones

Según Gonzales, G. hace mención que un manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. (Gonzalez Sanchez, Mnual de Funciones, Definiciones , 2012)¹⁰

De acuerdo al Servicio Nacional de Aprendizaje nos dice que el manual de funciones es un documento que puntualiza de manera clara requerimientos y especificaciones necesarios para el desempeño de un cargo, precisando la acción recíproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones. Los manuales son unas de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación mediante la sistematización de sus procesos. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización, dándole estabilidad y solidez. (Servicio Nacional de Aprendizaje)²⁰

2.8 Relacionamiento del proceso administrativo



Figura 2 Esquema Relacional Conceptual
Fuente: elaboración propia 2017

Como se ve anteriormente en todo el desarrollo del marco teórico se indica que el proceso administrativo cuenta con cuatro fases que son la planeación, la organización, la dirección y el control, por lo que el presente trabajo de investigación está focalizado en la fase de la organización la cual combina el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los recursos necesarios para hacerlo, es de aquí que se opta por un modelo organizacional, también llamado estructura organizacional, la cual define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos, por su parte, Adam Smith, construye la teoría de “La gran ventaja de la división del trabajo que consiste en, dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador²², lo que nos servirá para realizar un modelo organizacional estratégico que trate de moldear y remodelar los negocios y productos del Observatorio Turístico de Pando, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias, donde se contara con dos herramientas las cuáles serán las que enmarque la propuesta del presente trabajo de investigación, que son el modelo del plan estratégico y un manual de funciones.

CAPÍTULO 3

3 MARCO LEGAL

Para complementar al marco teórico, se ha elaborado un marco legal basado en normativas vigentes como ser: la Ley 1178 de Administración y Controles Gubernamentales, la Ley N°. 292, Ley General del Turismo “Bolivia Te Espera”, el Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando, el Reglamento Interno del Personal Administrativo de la Universidad Amazónica de Pando.

De los cuales se extraen los capítulos, artículos e incisos pertinentes para el análisis del entorno y la elaboración de la propuesta.

3.1. Ley 1178 ley de Administración y Controles Gubernamentales

La ley 1178 ley Administración y Controles Gubernamentales en su Artículo 1. Nos dice que La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de: a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público.

b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros. (Ley 1178 Administracion y Controles Gubernamentales, s.f.)¹²

Tabla 1

Ley Administración y Controles Gubernamentales

Capítulo	Artículo	Inciso
I Finalidad y ámbito de aplicación	1 disposiciones generales	A) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos B) Disponer de información útil, oportuna y confiable
I Finalidad y ámbito de aplicación	3 sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público.	

II Sistema de Administración y Control		B) Capacitación y socialización de la ley 1178
II Sistema de Administración y Control	13 control Gubernamental con objeto de mejorar la eficiencia y la eficacia	A) Control interno B) Control externo
IV Atribuciones Institucionales	20 atribuciones básicas	A) Emitir las normas y reglamentos básicos B) Fijar plazos y condiciones C) Compatibilizar o evaluar según corresponda D) Vigilar el funcionamiento adecuado de los sistemas.

Nota. Elaboración propia 2017

- Capítulo I Finalidad y ámbito de aplicación:

Artículo 1 disposiciones generales: la presente ley regula los sistemas de administración y de Control de los recursos del estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la presentación de servicios y los programas del Sector Público.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.

Artículo 3 Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose postales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de los Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las **universidades** y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental

y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio.

- Capítulo II sistema de administración y control:

- b) Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley.

Artículo 13 El Control Gubernamental se aplicará sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos y estará integrado por:

- a) El Sistema de Control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoría interna; y
- b) El Sistema de Control Externo Posterior que se aplicará por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas.

- Capítulo IV atribuciones institucionales:

Artículo 20 Todos los sistemas de que trata la presente Ley serán regidos por órganos rectores, cuyas atribuciones básicas son:

- a) Emitir las normas y reglamentos básicos para cada sistema;
- b) Fijar los plazos y condiciones para elaborar las normas secundarias o especializadas y la implantación progresiva de los sistemas;
- c) Compatibilizar o evaluar, según corresponda, las disposiciones específicas que elaborará cada entidad o grupo de entidades que realizan actividades similares, en función de su naturaleza y la normatividad básica; y
- d) Vigilar el funcionamiento adecuado de los sistemas específicos desconcentrados o descentralizados e integrar la información generada por los mismos.

3.2.La Ley General de Turismo “BOLIVIA TE ESPERA”

- La Ley General de Turismo “BOLIVIA TE ESPERA” de 25 de Septiembre de 2012 se constituye en un instrumento esencial capaz de orientar la búsqueda del bienestar común, conocimiento y valoración de la identidad plurinacional, equidad, redistribución, solidaridad y desarrollo para todos los habitantes del territorio nacional. (Ley 292 Ley General del Turismo" BOLIVIA TE ESPERA", 2012)¹³

Tabla 2

Ley N°292 Ley General del Turismo “BOLIVIA TE ESPERA”

Capítulo	Artículo
I Disposiciones generales	1 Objetivos
III Políticas generales de turismo	2 Ámbito de aplicación
V Sistema de información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas	3 Objetivos del turismo
VI Marco institucional	4 Importancia y Posicionamiento Estratégico del Turismo
	5 Principios
	15 Plan Nacional de Turismo
	22 sistema de información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas
	24 Ministerio De Culturas
	25 Entidades Territoriales Autónomas
	26 Coordinación

Nota: elaboración propia 2017

- Capítulo I disposiciones generales:

Artículo 1 (Objeto). La presente Ley tiene por objeto establecer las políticas generales y el régimen del turismo del Estado Plurinacional de Bolivia, a fin de desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario, a través de la adecuación a los modelos de gestión existentes, fortaleciendo el modelo de

turismo de base comunitaria, en el marco de las competencias exclusivas asignadas al nivel central del Estado por la Constitución Política del Estado.

Artículo 2 (Ámbito de aplicación). Las disposiciones de la presente Ley se aplican a todas las actividades públicas, privadas, mixtas y comunitarias relacionadas al turismo en territorio nacional, de acuerdo a la normativa vigente.

Artículo 3 (Objetivos Del Turismo). El turismo es una actividad económica estratégica que deberá desarrollarse de manera sustentable, respondiendo a los siguientes objetivos:

- a) Promover, desarrollar y fomentar el turismo interno, para fortalecer la identidad plurinacional y las riquezas inter e intraculturales.
- b) Fomentar, desarrollar, incentivar y fortalecer el turismo receptivo y emisivo a partir de la gestión territorial y la difusión del “Destino Bolivia”, sus atractivos y sitios turísticos para la generación de ingresos económicos y empleo que contribuyan al crecimiento de la actividad turística y al Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos, fortaleciendo el turismo de base comunitaria.
- c) Promover, desarrollar y fortalecer los emprendimientos turísticos de las comunidades rurales, urbanas, naciones y pueblos indígena originario campesinas para el aprovechamiento sustentable, responsable, diverso y plural de patrimonio natural y cultural.
- d) Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional entre los niveles territoriales del Estado, para la captación y redistribución de ingresos provenientes de la actividad turística, destinados al desarrollo, fomento, promoción y difusión del turismo.
- e) Fortalecer la capacidad operativa, financiera y de planificación del Estado Plurinacional de Bolivia, sobre la base de la implementación y actualización constante de un sistema de información y estadísticas del sector turístico.
- f) Implementar mecanismos de regulación a la actividad turística.

- g) Proteger los lugares y símbolos sagrados, conservar los recursos naturales y respetar la identidad de los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.

Artículo 4 (Importancia Y Posicionamiento Estratégico Del Turismo).

I. La importancia estratégica del turismo radica en:

- a) Revalorizar el patrimonio natural y cultural de los pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.
- b) Contribuir en el establecimiento de relaciones de carácter social, cultural y económico entre los visitantes y las poblaciones receptoras.
- c) Respetar y conservar el medio ambiente, de manera progresiva e interrelacionado con la diversidad cultural.
- d) Constituirse en una actividad económica integrante de la matriz productiva nacional, estratégica y exportadora de servicios turísticos.

II. El posicionamiento estratégico del turismo implica que:

- a) El Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco de sus competencias de nivel central, compromete la provisión de recursos financieros destinados al desarrollo del sector turístico en sus diversos componentes, en procura de su posicionamiento como actividad estratégica, productiva y sustentable.
- b) El Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de sus competencias de nivel central, promoverá el establecimiento de políticas crediticias orientadas al fortalecimiento integral del sector turístico.

Artículo 5 (Principios). La actividad turística se desarrollará en el marco de los siguientes principios:

- a) Inclusión. La política turística promueve la incorporación de todas las formas de organización económica reconocidas en la Constitución Política del Estado, incentivando la formación de alianzas estratégicas equitativas para el desarrollo del turismo.
- b) Redistribución, Equidad e Igualdad. El desarrollo de la actividad turística, impulsará la distribución y redistribución de beneficios, la igualdad de oportunidades, un trato justo y una relación armónica entre los actores turísticos, respetando las formas de organización económica.
- c) Responsabilidad. La actividad turística debe caracterizarse por su ejercicio de manera responsable, promoviendo la conservación del medio ambiente, las culturas, sus normas y procedimientos, y el orden social establecido, de manera que se minimicen y mitiguen los impactos negativos de esta actividad.
- d) Solidaridad y Complementariedad. Los actores del turismo actuarán conjuntamente con el nivel Central del Estado y las entidades territoriales autónomas mediante la coordinación, cooperación y complementariedad permanente entre ellos.

- Capítulo III: políticas generales del turismo

Artículo 15 (Plan Nacional de Turismo).

I. El nivel Central del Estado a través de la Autoridad Competente en Turismo elaborará e implementará el Plan Nacional de Turismo, en coordinación con las entidades territoriales autónomas, el que contendrá programas, proyectos, estrategias e instrumentos relativos al desarrollo de normativa, promoción, difusión, fomento, priorización de zonas turísticas y sensibilización turística. Este Plan Nacional de Turismo estará sujeto a modificaciones periódicas en base a la dinámica turística que se presente en el Estado.

II. Las entidades territoriales autónomas, en el marco del Plan Nacional de Turismo, elaborarán sus correspondientes Planes de Turismo.

- Capítulo V sistema de información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas

Artículo 22 (Sistema De Información Sobre La Oferta Turística Nacional, La Demanda Y La Calidad De Actividades Turísticas).

I. El Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas está conformado por un conjunto de normas, mecanismos e instrumentos destinados a cumplir los objetivos e implementar las directrices del Plan Nacional de Turismo.

II. El Sistema de Información sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas tiene por objeto establecer las directrices generales aplicables respecto a los atractivos turísticos sobre el patrimonio natural y cultural, infraestructura turística, servicios básicos, de accesibilidad y de recursos disponibles para operar el sistema turístico, que deberán ser debidamente catalogados.

III. El funcionamiento y administración de este sistema estará sujeto a reglamentación expresa.

- Capítulo VI Marco Institucional:

Artículo 24. (Ministerio De Culturas).El Ministerio de Culturas, a través del Viceministerio de Turismo, ejerce las funciones de Autoridad Competente en Turismo.

Artículo 25 (Entidades Territoriales Autónomas). Las entidades territoriales autónomas asumen las responsabilidades establecidas en la presente Ley, referidas al Sistema de Registro, Categorización y Certificación de Prestadores de Servicios Turísticos y al Sistema de Información, sobre la oferta turística nacional, la demanda y la calidad de actividades turísticas.

Artículo 26 (Coordinación).

I. La Autoridad Competente en Turismo y las entidades territoriales autónomas, promoverán la conformación de Consejos de Coordinación Sectorial en materia de turismo, como una instancia consultiva de proposición y concertación entre los diferentes niveles del Estado, conforme a la Ley N° 031 de 19 de julio de

2010, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Báñez”. La conformación de los Consejos Sectoriales estará sujeta a reglamentación expresa y podrá contar con la participación de los actores del sector.

II. Las entidades públicas y/o privadas que tuvieran conocimiento de la planificación y/o ejecución de actividades o eventos relacionados al turismo, que comprometan la imagen del país y que no estuvieran estipuladas en la presente norma, deberán informar a la Autoridad Competente en Turismo a fin de que esta instancia realice el seguimiento respectivo

3.3. Estatuto orgánico de la Universidad Amazónica de Pando

- Resolución del Honorable Consejo Universitario H.C.U. N° 117/2007.

Visto y considerando:

Que, la vigencia del estatuto orgánico de la Universidad Amazónica de Pando aprobado mediante resolución de Honorable Consejo Universitario N° 48/2003 en fecha 19 de Septiembre de 2003. (Resolución del Honorable Consejo Universitario H.C.U. N° 117/2007)¹

Tabla 3

Estatuto Orgánico 2007 de la Universidad Amazónica de Pando

Título	Capítulo	Artículo
VIII, del régimen económico y financiero.	Primero, del patrimonio de la Universidad Amazónica de Pando.	103
	Segundo, de la Dirección Administrativa y Financiera.	105
		106
		109

Nota: elaboración propia 2017

- Título VIII , del régimen económico y financiero:
Capítulo primero del patrimonio de la Universidad Amazónica de Pando.

Artículo 103 el patrimonio de la Universidad Amazónica de Pando está formado por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles que actualmente le pertenecen por imperio de la Ley a título oneroso o por cesión gratuita.
- b) Las colecciones científicas, muestras arqueológicas, publicaciones y demás bienes que en la actualidad son de su acervo o que en el futuro adquieren las unidades académicas y el servicio administrativo.
- c) Las empresas universitarias y sus bienes patrimoniales.
- d) Las acciones, valores y participación en empresas públicas o sociedades comerciales mixtas, de acuerdo a Ley.
- e) Las subvenciones y soportes extraordinarios que le otorguen el Estado y el porcentaje de participación en las rentas del Presupuesto General de la Nación.
- f) Los recursos especialmente asignados en virtud de disposiciones legales dictadas a efecto.
- g) Los recursos provenientes de su participación en los ingresos departamentales.
- h) Las rentas provenientes del arrendamiento y la explotación de sus bienes así como los que provengan de los servicios que presta.
- i) Los fondos que provengan de las enajenaciones de sus bienes de acuerdo a Ley.
- j) La recaudación obtenida de la matriculación de los estudiantes, derechos, timbres y cuotas.
- k) Los recursos que provengan de su producción científica, técnica, intelectual, artística o literaria.
- l) Los que devengaren de todas las reparticiones dependientes de la Universidad.

Artículo 105 La Dirección Administrativa y Financiera (DAF), depende directamente del Rectorado. Es responsable de la Planificación económica y

financiera y de la aplicación de las medidas dispuestas para efectos de las labores administrativas, de la racional distribución y operativa del personal administrativo de la Universidad y de la coordinación de todos los servicios.

Artículo 106 La Dirección Administrativa y Financiera, es conducida por un Director, el mismo que es funcionario a dedicación exclusiva y no puede ejercer ninguna otra función pública o profesional. Es elegido por el Honorable Concejo Universitario de terna propuesta por el Rector en base a concurso de méritos y dura en funciones cuatro (4) años, pudiendo ser reelegido una sola vez en forma continua al periodo que concluye y varias discontinuas.

Artículo 109 Atribuciones del Director Administrativo y Financiero:

- a) Planificar la economía de la universidad, en base a los proyectos de la Comisión Académica.
- b) Elaborar anualmente, el proyecto de presupuesto de la Universidad, de acuerdo al Plan Universitario ya disposiciones legales vigentes.
- c) Planificar, dirigir, coordinar y supervisar los actos económico financiero de la Universidad.
- d) Coordinar y controlar planes, programas y proyectos para optimizar operaciones económica – financiero.
- e) Dirigir las actividades administrativas, económicas y financieras.
- f) Inventariar los bienes de la Universidad, a través de su respectivo Departamento.
- g) Intervenir en todas las operaciones financieras de la Universidad, compres, ventas, donaciones, alquileres y en general, en todo movimiento económico con derecho a representación.
- h) Orientar, dirigir y supervisar las labores del Tesoro Universitario, firmar cheques y planillas de pago, juntamente con el Rector.
- i) Asumir la responsabilidad de cumplimiento del presupuesto general de la Universidad.

- j) Ejercer el control de la Empresas Universitarias y planificar sus inversiones con autorización del Concejo Universitario y del Rector, de acuerdo a la cantidad permitida por Ley y por el presente Estatuto.
- k) Dictaminar sobre conveniencia o inconveniencia, procedencia o improcedencia de la adjudicación de obras y trabajos y supervigilar su ejecución.
- l) Representar al Rector en las justas y Directorios de Empresas y Sociedades en las que la Universidad tuviese participación.
- m) Velar por la conservación y mantenimiento de los edificios, instalaciones, vehículos, patrimonio y demás bienes pertenecientes a la Universidad.
- n) Establecer las especificaciones y requisitos para la celebración de contratos de ejecución de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes y suministros.
- o) Supervisar el funcionamiento administrativo de la Universidad, de acuerdo a este Estatuto y normas reglamentarias.
- p) Proponer con el Rector, al Honorable Concejo Universitario, la designación de Jefes de Departamentos de la Dirección Administrativa y Financiera.
- q) Proponer al Rector el nombramiento de dependientes administrativos, de acuerdo a reglamento pertinente.
- r) Resolver las solicitudes y reclamos de los dependientes administrativos, no docentes, con recursos de apelación ante el Rector de la Universidad.
- s) Imponer sanciones disciplinarias a los dependientes administrativos, de acuerdo a reglamento especial y normas administrativas.
- t) Integrar el Concejo Universitario con derecho a voz.
- u) Concurrir y presidir las Juntas de Licitación Internas.
- v) Informar cada año calendario, o a requerimiento del Concejo Universitario o del Rector, sobre el estado económico – financiero del presupuesto, de la administración y de las obras y servicios.

- w) Coordinar con el Vicerrector y Directores de Área la utilización óptima de los edificios y recintos propios de la universidad.
- x) Aprobar los expedientes presentados por el departamento correspondiente, sobre años de servicio del personal Docente y Administrativo.

3.4.Reglamento Interno del Personal Administrativo de la Universidad Amazónica de Pando

- Resolución del Honorable Consejo Universitario H.C.U. N° 65/2000.

Visto y considerando:

Que, el Honorable Consejo Universitario en sesión ordinaria del 29 de septiembre del 2000, decide aprobar el reglamento interno del funcionario administrativo.

Resuelve:

Artículo tercero.- A partir de la presente resolución el Director Administrativo y Financiero de la Universidad Amazónica de Pando, aplicara en mencionado Reglamento de acuerdo a las normas estipuladas en el mismo, el cual en adelante debe ser de conocimiento de todos los funcionarios de la Universidad Amazónica de Pando. (Resolución del Honorable Consejo Universitario N°65/2000)¹⁹

Tabla 4

Reglamento Interno del Personal Administrativo de la Universidad Amazónica de Pando

CAPÍTULOS

I Generalidades

II Reclutamiento y Nombramiento

XII Del horario de trabajo

XXII Del régimen disciplinario

Nota: elaboración propia 2017

- Capítulo I Generalidades:

Artículo 1 la Universidad Amazónica de Pando, es una Institución de educación superior autónoma de carácter público con personalidad jurídica que forma parte del Sistema de la Universidad Boliviana. Creada mediante decreto Supremo N° 20511 del 21 de Septiembre de 1984 y por Ley de la Nación N563 de 18 de Octubre de 1984 de conformidad a las Resoluciones del VII y VIII Congreso Nacional de Universidades y amparada por el art. 185, 186, 187 y 189 de la Constitución Política del Estado.

Artículo 2 la Universidad Amazónica de Pando reconoce como autoridad máxima al Congreso Universitario Interno, conformado por el gobierno paritario de docentes y estudiantes, siendo el Rector la máxima autoridad ejecutiva, representativa y Administrativa de la Universidad Amazónica de Pando.

Artículo 5 los funcionarios administrativos de la Universidad Amazónica de Pando están comprendidos en las disposiciones de la Ley General de Trabajo y los Artículos 105 y 109 del Estatuto Orgánico de la UAP, comprendido en sus incisos: **e, o, p, q, s, x, r y t**, así como las disposiciones que rigen el desenvolvimiento de los trabajadores administrativos del sistema de la Universidad Boliviana.

- Capítulo II Reclutamiento y Nombramiento

Artículo 10 de acuerdo a las experiencias del trabajo los cargos jerárquicos, los mandos medios y el personal técnico especializado, deberán ser admitidos a través de concursos de méritos.

Artículo 13 todas las solicitudes deben ser cuidadosamente observadas teniendo en cuenta lo siguiente:

Ciudadanía

Capacidades y antecedentes del trabajador

Trabajo a tiempo horario

- Capítulo XII del horario de trabajo:

Artículo 88 la semana de trabajo es de 40 horas, distribuidas en jornadas de ocho horas diarias. Se establece el siguiente horario:

MAÑANA:

Entrada Hrs. 8: 00 am

Salida: Hrs. 12: 00 am

TARDE:

Entrada Hrs. 15: 00 pm

Salida: Hrs. 19: 00 pm

- **Capítulo XXII del régimen disciplinario**

Artículo 190 todo funcionario administrativos de la universidad Amazónica de Pando, tiene el deber de desempeñar sus funciones con eficacia, transparencia y licitud, en el marco de las disposiciones legales vigentes y el presente reglamento interno.

Artículo 191 tipos de faltas. Se consideran faltas las trasgresiones que comete el trabajador administrativo a las disposiciones que norman la vida institucional de la U.A.P. las faltas según su gravedad serán tipificadas en:

- a) **FALTA LEVE:** es aquella ocasiona perjuicios menores en el desarrollo de sus funciones al trabajo cuyas consecuencias no constituyen daños materiales.
- b) **FALTA GRAVE** es aquella que perjudica seriamente el trabajo o cuyas consecuencias generen un costo económico o social significativo

Artículo 192 sanciones por faltas leves:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Multa, descuento de haberes en el Equivalente a tres días de trabajo.
- d) Suspensión sin remuneración, suspensión temporal del trabajador administrativo en sus funciones, sin derecho a

remuneraciones por el periodo de suspensión que podrá variar en 15 a 30 días.

Artículo 193 sanciones por faltas graves: el trabajador administrativo de la U.A.P. que incurra en una falta grave, será pasible a una sanción emergente de un proceso administrativo, ejecutado de acuerdo a disposiciones contempladas en el reglamento de funcionamiento del Tribunal disciplinario de la UAP.

En conclusiones, se ha revisado el marco legal anteriormente presentado y se visto pertinente iniciar una revisión que ha sido analizada de lo general a lo particular. Siendo que de acuerdo a la Política Nacional de Turismo de Bolivia, (Plantur 2016-2025)¹⁷ es la Información e Investigación Aplicada Al Turismo la cual tiene como políticas un Sistema Nacional de información de estadística de la oferta, demanda, calidad e investigación turística aplicada, del cual deriva como uno de sus programas el Observatorio Turístico Nacional, que se alimenta con la información de los Observatorios Turísticos Departamentales (Ver anexo número 1)

Los observatorios turísticos departamentales están siendo implementados por las universidades públicas del país, donde Pando es parte de esta Red a través de la Universidad Amazónica de Pando, por lo tanto operativamente el Observatorio Turístico debe regirse baja lineamientos organizacionales de la casa superior de estudios y las directrices del Observatorio Nacional del Viceministerio de Turismo.

CAPÍTULO 4

4 DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo analítico - descriptivo, la cual permitirá sustentar académicamente la Construcción de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de la Carrera de Turismo Sostenible del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando

4.2 Enfoques

4.2.1 Enfoque cualitativo

El presente trabajo, se basa en una investigación de carácter cualitativo, cuyos datos se extraen de la normativa vigente y obligatoria para instituciones públicas, así como a sondeo de opinión de actores clave para ajustar y dar viabilidad al modelo a plantear. También se ha recurrido a fuentes secundarias de tipo bibliográfico, libros, informes confiables, sitios web, normativa vigente, de manera que se pueda brindar un marco teórico y legal que tenga en claro las delimitaciones técnicas.

4.3 Métodos

4.3.1 Método deductivo

Para la Construcción de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando, dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, se realizó la recopilación, sistematización y análisis de datos que van de lo general a lo particular; en base a estos estatutos y reglamentos vigentes tanto en la Universidad Amazónica de Pando como en el Estado Plurinacional de Bolivia como ser: la Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental, Ley No. 292, Ley General del Turismo “Bolivia te espera”, el Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando, el Reglamento del personal administrativo de la Universidad Amazónica de Pando.

4.4 Técnicas e instrumentos de la investigación

4.4.1 Entrevistas

Con la finalidad de obtener información que se constituyó en un pilar para la construcción del diagnóstico y propuesta, se utilizó entrevistas a actores clave, permitiendo encontrar respuestas sobre el impacto que causará la Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando, dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, a través de un análisis FODA lo que permitió identificar la misión, visión, valores y lineamientos estratégicos para el modelo organizacional estratégico.

La estructura de la entrevista está dividida en tres partes:

Parte I, datos personales del entrevistado:

- Nombre del entrevistado
- Nombre de la institución
- Unidad funcional
- Cargo
- Teléfono/celular

Parte II Diagnostico, la segunda parte de la entrevista esta estructura para recabar información para la elaboración del análisis FODA.

- Debilidades
- Fortaleza
- Oportunidades
- Amenazas

Parte III Lineamientos estratégicos, esta parte de la entrevista está estructurada para recabar información para análisis e identificar los lineamientos estratégicos que debe seguir el Observatorio Turístico de Pando.

- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama
- Funcionamiento operativo y administrativo
- Alianzas estratégicas

4.4.2 Guía de entrevista

Se utilizó para la recopilación de datos e información empírica sobre el tema en estudio, en autoridades claves de la Universidad Amazónica de Pando los cuales de alguna forma están allegados al Observatorio Turístico de Pando y conocen sus funcionamiento desde su primera gestión, los actores claves de las entrevistas fueron: el Mgr. David F. Franco Pedraza Director del Área de Ciencias Económicas y Financieras, Lic. Juan Fernando Parra García Coordinador de la carrera de Turismo Sostenible, Lic. Jorge V. Rojas Choque Responsable del Instituto de Investigación de ACEF, Lic. Silvia Oliva Avaroma Responsable del Laboratorio de Prácticas de la Carrera de Turismo Sostenible y la Lic. Lizbeth Tiella Choque Sub Jefa de Capacitaciones del Centro Empresarial (véase entrevistas en anexo N° 7).

CAPÍTULO 5

5 MARCO PROPOSITIVO



Figura 3 Sinóptico del Marco Propositivo
Fuente: elaboración propia

El Marco Teórico y Legal, se constituyen en el enfoque y directriz para el desarrollo del Marco Propositivo o propuesta que dé una respuesta a la problemática identificada y se cumpla con el objetivo planteado.

Para el desarrollo de una propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, se tiene desarrollado:

- Marco Institucional
- Análisis FODA
- Propuesta del Modelo Organizacional Estratégico: a. Plan Estratégico, y b. Manual de Funciones para el personal asignado.

5.1 Análisis Institucional

Para el presente punto se revisan los antecedentes históricos de lo general a lo particular partiendo con la Universidad Amazónica de Pando; el Área de Ciencias Económicas y Financieras; el Centro Empresarial, Carrera de Turismo Sostenible y del Observatorio Turístico de Pando, los cuales tienen relación estrecha entre sí.

5.1.1 Universidad Amazónica de Pando

La Universidad Amazónica de Pando (U.A.P.), está ubicada al Norte de la región Amazónica de Bolivia, fue creada en septiembre de 1984, mediante Decreto Supremo No 20511 y consolidada mediante ley No 653. En octubre del mismo año, inicia sus actividades académicas. El 3 de diciembre de 1993 de acuerdo a la Constitución Política del Estado goza su autonomía para conformar su estructura académica, administrativa y económica.

Actualmente la Universidad Amazónica de Pando, académicamente está estructurada en Áreas de conocimiento:

- Área de Ciencias Biológicas
- Área de Ciencias de la Salud
- Área de Ciencias y Tecnología
- Área de Ciencias Jurídicas y Políticas
- Área de Ciencias Sociales y Humanísticas
- Área de Ciencias Económicas y Financieras

La Universidad Amazónica de Pando define su estructura organizacional que responde a criterios de funcionalidad, agilidad, integración vertical-horizontal y flexibilidad.

La estructura organizativa de la Universidad tiene como máxima instancia al Congreso Interno Universitario, este está constituido por la representación democrática de del

gobierno universitario con atribuciones fundamentales en la definición y aprobación de políticas y estrategias.

Las Áreas Académicas se articulan a la estructura organizacional y al interior de estas están los Programas Académicos. Es importante mencionar que el sistema organizativo de la universidad está de acuerdo a los niveles; estratégico, táctico y operativo.²

5.1.2 Área de Ciencias Económicas y Financieras

El Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF), de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), fue creada el 24 de Enero del año 2001, mediante resolución 004/2001 del Honorable Concejo Universitario, inicialmente con los programas de Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública.

Como área académica inicia su funcionamiento con la programación y ejecución de los cursos preuniversitarios y prueba de suficiencia académica, el 26 de Marzo del mismo año de su creación.

En la actualidad ACEF, está conformada por las carreras de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Turismo sostenible e Ingeniería Comercial, de la cual también depende el Centro Empresarial e Instituto de Investigación de ACEF-UAP. Siendo esta una de las Áreas con mayor población estudiantil de la Universidad Amazónica de Pando. Cuya misión: "Es un área académica que Forma profesionales competitivos en el Área de las ciencias económicas, administrativas, financieras comerciales y turísticas, que responden a las necesidades del entorno solucionando problemas a través de la toma de decisiones acertadas en cualquier institución pública, privada, ONGS, fundaciones a nivel nacional e internacional".

Como visión tiene "En el año 2018, el Área de Ciencias Económicas y Financiera será una Facultad competitiva, con prestigio nacional e internacional formadora de profesionales líderes, creativos, innovadores, emprendedores e investigadores que respondan a las necesidades de la Sociedad Pandina". (Plan Estratégico 2014-2018)¹⁵

A continuación se presenta el diseño básico de la Estructura Organizacional del ACEF:

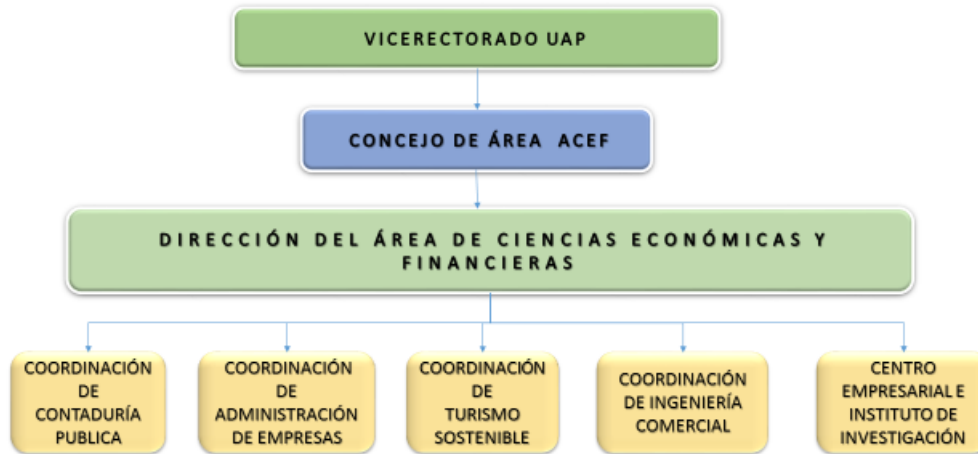


Figura 4 Organigrama ACEF
Fuente elaboración propia

5.1.3 Centro Empresarial

El centro Empresarial de ACEF, nació a principios de la gestión 2013 como propuesta a las problemáticas del entorno empresarial de la Ciudad de Cobija enfocado a los micro empresarios, emprendedores, empresas públicas y privadas entre otras.

Su primer organigrama estaba conformado por: Director - ACEF, Coordinador del Centro Empresarial, Responsable de Programas del Centro Empresarial y un Auxiliar de Investigación del Centro Empresarial. (Centro Empresarial, 2013)²

En la gestión 2014, procede a modificar su estructura orgánica, la cual estaba compuesta por: Director- ACEF, Coordinador del Centro Empresarial, componente de Capacitación práctica estudiantil, componente de seminarios, charlas, conferencias y capacitaciones a instituciones públicas y privadas, componente asesoramiento, asistencia técnica y fomento a pequeños negocios y emprendimientos de la sociedad y estudiantes, componente gestión de intercambio y convenios interinstitucionales, componente centro de información y documentación. (Centro Empresarial, 2013)

A finales de la gestión 2014 el Observatorio Turístico de Pando pasa a dependencias del Centro Empresarial.

En la actualidad el Centro Empresarial cuenta con la siguiente estructura orgánica:



Figura 5 Organigrama Centro Empresarial
Fuente elaboración propia

5.1.4 Carrera de Turismo Sostenible

El Programa Turismo Sostenible fue creado mediante Resolución del Consejo Académico N° 54/2007 el 3 de Octubre del 2007 y homologada en el Honorable Consejo Universitario mediante Resolución N° 018/2007. El Programa inició sus labores académicas en el Periodo II del 2007 con un total de 71 estudiantes matriculados y con la mención en “Turismo Sostenible”. En el año 2008 se apertura el Programa en el Politécnico de las Piedras con un total de 10 estudiantes.

El Programa de Turismo está compuesto por:

- **Personal Administrativo:** Dirección de Área, Coordinación de Departamento y Coordinación de Programa.
- **Personal Académico:** Docentes y Estudiantes.

El Programa se fundamenta en el desarrollo sostenible del turismo, siendo éste un mecanismo que opera dentro de las capacidades naturales de regeneración y

productividad futura de los recursos naturales, así mismo, reconoce la contribución que las personas, comunidades, costumbres y estilos de vida hacen a la experiencia del turismo.

Por otro lado, se considera que el manejo de todos los recursos debe ser de tal manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas se satisfagan, mientras se mantenga la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas a favor de la vida. (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2012)

En la gestión 2016 de acuerdo a Resolución Rectoral N° 061/2016 en su artículo primero indica: aprobar y reconocer la modificación nominal y funcional de Programas por Carreras del Área de Ciencias Económicas de acuerdo al siguiente orden:

Carrera de Turismo Sostenible	Certificado CEUB SNA N° 142/2009
Carrera de Administración de Empresas	Certificado CEUB SNA N° 213/2014
Carrera de Contaduría Pública	Certificado CEUB SNA N° 220/2014
Carrera de Ingeniería Comercial	Certificado CEUB SNA N° 221/2014

Artículo segundo: autorizar que a partir de la gestión 2017, los Coordinadores de las Carreras mencionadas, cumplan sus funciones como Coordinadores de Carrea.

Actualmente cuenta con 138 estudiantes matriculados y un personal de 17 docentes contratados a tiempo horarios y 2 a tiempo completo.

La Carrera de Turismo Sostenible perteneciente al Área de Ciencias Económicas y Financieras, dependiente de la Universidad Amazónica de Pando, enmarca su accionar en las normas institucionales del Estatuto Orgánico y otros reglamentos generales y específicos. La estructura organizativa e institucional se conforma de la siguiente manera:

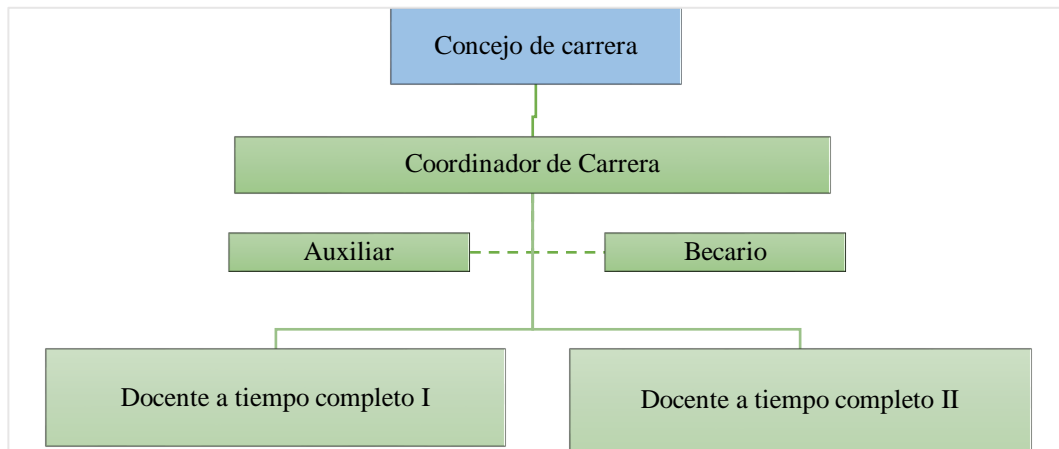


Figura 6 Estructura Organizativa Funcional del Programa Turismo Sostenible
Fuente: plan estratégico de desarrollo institucional 2008-2012

5.1.5 Observatorio Turístico de Pando

Es pertinente iniciar dando un concepto respecto a qué es un Observatorio Turístico para determinar organizacionalmente su planeación.

Según Gabriela Morales dice que, es un sistema integrado de información, de estudio, de investigación y de seguimiento del turismo en un destino turístico. Es decir, es un espacio de análisis técnico bajo el cual se generan investigaciones y estudios con propósito de evaluar, medir y verificar la evolución y el comportamiento del sector turístico. Ante todo, un informe de coyuntura que, como todos, nos proporciona información sobre un campo concreto de la actividad humana, el turismo, que ayuda a la toma de decisiones y al desarrollo del planeamiento. (Gabriela , 2008) ⁸

El Observatorio Turístico de Pando, ha sido concebido con finalidad de contar con información especializada, orientada a caracterizar periódicamente de la Oferta, la Demanda y la Superestructura Turística del Municipio de Cobija (en principio), donde estos datos sirvan de base para la investigación, la promoción de inversiones y acciones dirigidas a la mejora del desarrollo turístico sostenible en todos sus ámbitos, con una vista a futuro para que su accionar se extienda hacia otros puntos turísticos del Departamento de Pando.

El Observatorio Turístico de Pando fue concebido bajo los siguientes los factores de éxito, extraídos de los criterios vertidos por los actores entrevistados en su momento y que han servido para su diseño e implementación.

Tabla 5
Factores de Éxito

Factor	Criterios	Resultante
Institucionalización del Observatorio Turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente • Detallado • Información veraz • Capacitación 	El Observatorio debe insertarse como un área o parte de algún área en la Universidad Amazónica de Pando, para gestionar la información constantemente y a través de herramientas validadas técnicamente
Coordinación con otros actores e instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación institucional • Involucramiento de los actores • Espacios de reunión • Difusión de la existencia del Observatorio 	El presente mapeo de actores ha permitido identificar a los actores directos e indirectos de la actividad turística, a quienes se tomará en cuenta para el relevamiento de datos y comunicación de la información, utilizando los canales formales institucionales para ser transparentes desde el inicio.
Beneficios a los actores	<ul style="list-style-type: none"> • Accesible • Que se dé asesoramiento 	La universidad se constituye en un actor imparcial y técnico el cual emitiría información fiable, donde los actores desean recurrir sobre todo para asesorarse
Herramienta corregible	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación 	El Observatorio turístico es el prototipo de un sistema de información y monitoreo, por lo cual la retroalimentación de los usuarios es vital para mejorarlo
Relevamiento de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Canales formales institucionales 	Para formalizar el relevamiento de datos, se requiere seguir los canales formales para su solicitud, permisos, confiabilidad, autoría, etc.
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestral 	El común denominador para la comunicación de los resultados del observatorio será trimestral
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín 	El boletín es un medio el cual puede difundirse de manera escrita y magnética.

Nota: extraído de Diseño e Implementación del Observatorio Turístico en el Municipio De Cobija - Fase I, para el Área de Ciencias Económicas y Financieras Dependiente de la Universidad Amazónica de Pando. Jimeno, Ximena. 2014

Fue diseñado e implementado en el año 2014, a solicitud e iniciativa del Área de Ciencias Económicas y Financieras ACEF, de la Universidad Amazónica de Pando, Operativamente funcionó en dependencias del Centro Empresarial bajo responsabilidad del Comité Técnico, cuya presidenta fue la Lic. María Cruz Ximena Jimeno Beltrán, docente de la carrera de Turismo Sostenible y como Vicepresidente al Mgr. David Ferdinando Franco Pedraza en su calidad de Director del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando (Ver anexo número 2) En año 2015, como segunda gestión se contrató a una consultora en línea como responsable del Observatorio Turístico de Pando. Ya para la tercera gestión, en 2016 el Observatorio quedó sin ningún tipo de asignación de personal, lo que generó su cierre temporal donde los objetivos organizacionales iniciales del Observatorio Turístico de Pando, han sido incumplidos debido al recorte presupuestario en la Universidad Amazónica de Pando, y el cambio de dependencia organizacional, por órdenes superiores de autoridades de la propia Universidad. Hecho que ha generado como problema central la discontinuidad en la gestión administrativa del Observatorio Turístico de Pando, y tiene como efectos la pérdida de los lineamientos y acciones operativas, así como la suspensión de actividades en una de sus gestiones semestrales. Para salvaguardar los esfuerzos realizados para la gestión 2017 en su primer periodo, fue designada una docente de Tiempo Completo de la carrera de Turismo Sostenible, como responsable de su funcionamiento. Debido a que operativamente fue incorporado a dependencias de la Carrera de Turismo Sostenible como parte de su Laboratorio de prácticas de aula. Por lo tanto el Observatorio Turístico de Pando viene funcionando de la siguiente manera:

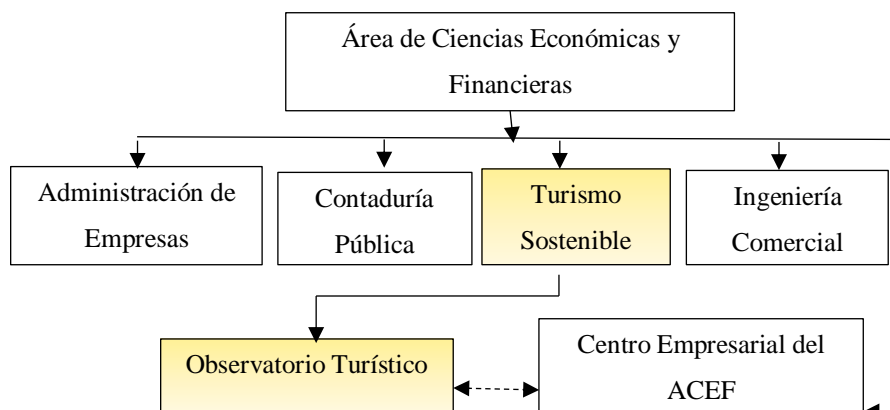


Figura 7 Organigrama del Observatorio Turístico de Pando
Fuente: elaboración propia

5.2 Análisis FODA

Se ha utilizado el análisis FODA, para desarrollar el diagnóstico y se constituya en el preámbulo para el diseño de la propuesta. Este análisis está dirigido a determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Observatorio Turístico de Pando.

Tabla 6
Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El Observatorio Turístico de Pando ya está implementado • Aporta a la investigación del mercado turístico • Existe apoyo institucional por parte de las autoridades de la UAP • El Observatorio Turístico de Pando está avalado del Observatorio Turístico Nacional • El relevamiento de datos se realiza de fuentes primarias periódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal calificado para la administración del Observatorio Turístico de Pando • Necesidad de un espacio exclusivo y visible • Carencia de material de escritorio y de relevamiento de información • Insuficiente conocimiento de los docentes del Programa de Turismo Sostenible sobre el proceso de relevamiento de información • 3 últimos semestres, no se publicó el boletín con datos actualizados de las variables del Observatorio Turístico de Pando • Finalización del convenio con el Viceministerio de Turismo

OPORTUNIDADES

- Inteligencia de mercados para orientar a los beneficiarios
- Continuar con el aval del Viceministerio de Turismo

AMENAZAS

- Dependencia presupuestaria

Nota: elaboración propia 2017

En base a la sistematización y análisis fruto del trabajo de campo sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se han llegado a las siguientes conclusiones para ser tratadas y superadas con la propuesta que más adelante se desarrolla.

Las conclusiones corresponden al cruce de postulados de acuerdo a la metodología FODA, siendo estas: potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones.

5.2.1 Potencialidades

El Observatorio Turístico de Pando en la actualidad se encuentra implementado, pero carece de personal calificado para el manejo de sus actividades, por lo tanto se requiere realizar la selección y contratación de personal idóneo para poder cumplir con los objetivos y metas trazadas, pudiendo así posicionarse institucionalmente no solo a nivel Municipal sino también a nivel departamental y nacional, para esto también es necesario contar con la asignación de insumos de trabajo para el proceso de gestión de la información y a su vez realizar capacitaciones de docentes y estudiantes de la carrera de Turismo Sostenible.

5.2.2 Desafíos

Lograr el Posicionamiento institucional de forma continúa, una vez seleccionado y contratado de personal idóneo, se procederá a realizar las alianzas y convenios estratégicos con entidades claves tanto públicas como privadas para la alimentación de datos y apoyo institucional.

5.2.3 Riesgos

El Observatorio Turístico de Pando para su funcionamiento, depende al 100% de la asignación presupuestaria de la Universidad Amazónica de Pando. En vista de su sostenibilidad debe buscar estrategias para generar recursos propios.

5.2.4 Limitaciones

Nuevamente se recae en la necesidad de contar con recursos (humanos, económicos, tecnológicos, etc.) para el funcionamiento del Observatorio Turístico de Pando de manera continua.

5.3 Propuesta de un Modelo Organizacional Estratégico para el Observatorio Turístico de Pando dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando

Un Modelo Organizacional Estratégico es un instrumento de toma de decisiones para que quien esté al frente; gestione su organización de manera interna y otra externa con una visión estratégica donde el trabajo vaya hacia la mejora continua.

La propuesta consiste en generar un modelo organizacional estratégico para el Observatorio Turístico de Pando, el cual se basa en los valores de idoneidad, veracidad compromiso ética profesional y trabajo en equipo al momento de procesar, brindar la información, bajo un enfoque de sostenibilidad.

La Carrera de Turismo Sostenible, se encuentra en proceso de acreditación, y requiere contar con un laboratorio de prácticas de aula pero depende de asignación presupuestaria para su funcionamiento. Por ello se plantea que este laboratorio se establezca como el “Centro de Especializaciones Turísticas y prácticas de aula de la Carrera de Turismo Sostenible” en el que albergue cuatro componentes que actúen complementariamente velando por la sostenibilidad común.



Figura 8 Modelo Estratégico
Fuente. Elaboración propia

El Centro de Especializaciones Turísticas y Prácticas de Aula de la Carrera de Turismo Sostenible, depende de cuatro componentes que son:

Red de Infotur U.A.P.: es una red nacional de oficinas de información turística, que tiene como objetivo promocionar información actualizada sobre la oferta de cada región a los turistas que llegan del exterior para así facilitar su estadía y desplazamiento dentro del país o en el departamento, de manera que amplíen su estancia dentro del lugar generando ingresos para una mejor calidad de vida de los habitantes de la región o del país. La red Infotur U.A.P. tiene como objetivo mejorar las condiciones de atención a nivel profesional al flujo turístico que arriba a la Ciudad de Cobija la cual es puerta de ingreso al departamento Pando, los beneficiarios directos a esta red son los estudiantes de la Carrera de Turismo Sostenible, los turistas nacionales, extranjeros que llegan a visitar la región, los museos, los artesanos y la Planta Piloto de Producción de Ingeniería Industrial de la Universidad Amazónica de Pando, los beneficiarios indirectos vendrían a ser la Unidad de Turismo del Gobierno Departamental de Pando y la Unidad de Turismo del Gobierno Municipal de Cobija, las agencias de viajes, los hoteles, los gastronómicos, las líneas aéreas y comerciantes en general.

Observatorio Turístico de Pando: El Observatorio Turístico de Pando, ha sido concebido con finalidad de contar con información especializada, orientada a caracterizar periódicamente de la Oferta, la Demanda y la Superestructura Turística del Municipio de Cobija, donde estos datos sirvan de base para la investigación, la promoción de inversiones y acciones dirigidas a la mejora del desarrollo turístico sostenible en todos sus ámbitos, con una vista a futuro para que su accionar se extienda hacia otros puntos turísticos del Departamento de Pando.

Central de Operaciones Turísticas: tiene como objetivo elaborar los circuitos turísticos dentro de la Ciudad de Cobija, las cuales son guiadas por un grupo experimental de guías capacitados constantemente los cuales son estudiantes de la Carrera de Turismo Sostenible. En la actualidad cuenta con un City Tours ya establecido el cual tiene dentro de su recorrido la plaza Potosí, la plaza principal teniente coronel German Bush, el Paseo Junín, el Museo de Historia y Vida Silvestre Pedro Villalobos, el Parque Urbano Turístico (parque piñata), el Carretón, el Monumento a los Héroes a la Batalla de Bahía y el Mural del Frontis de la Universidad Amazónica de Pando.

Servicios y Productos Amazónicos: está destinado netamente a la promoción de productos amazónicos, como ser artesanías, bebidas de frutos de la región, libros sobre la historia de Pando escritos por docentes de la Universidad Amazónica de Pando entre otros, esto con el fin de que los turistas puedan llevarse un recuerdo de la región.

El Centro de Especializaciones Turísticas y Prácticas de Aula de la Carrera de Turismo Sostenible operará como un sistema donde cada elemento o componente trabaja brindando información de manera recíproca es decir que, para el funcionamiento estratégico del centro de especialización turística funcione a cabalidad el Observatorio Turístico debe recolectar los datos estadísticos sobre la situación actual en el entorno turístico del departamento y realizar el proceso de la gestión de la información para que así posteriormente esta información sea difundida a través del Infotur y de la Central de Operaciones Turísticas las que generaran actividades con instituciones, entidades

públicas y privadas, colegios, etc. permitiendo así que se brinden los servicios y productos amazónicos generando entre los mismo recursos propios para su continuidad en el tiempo.

El presente trabajo de investigación se aboca al componente del Observatorio Turístico de Pando, el cual documenta de forma metódica la evolución y efectos de la actividad turística del departamento de Pando, que ayuda a mejorar la competitividad de los actores turísticos y la toma de decisiones en organizaciones tanto públicas como privadas en base a la comunicación y orientación especializada.

Para el manejo idóneo del Observatorio Turístico de Pando, se requiere de un responsable cuyo perfil se describe en el Manual de Funciones desarrollado en el punto 5.3.2, el cual debe ser responsable y comprometido para la emisión de reportes cuatrimestrales hacia el Viceministerio de Turismo para conservar la designación lograda a nivel nacional.

A continuación se presenta la estructura organizacional con la que debe funcionar operativamente el Observatorio Turístico de Pando a nivel nacional:

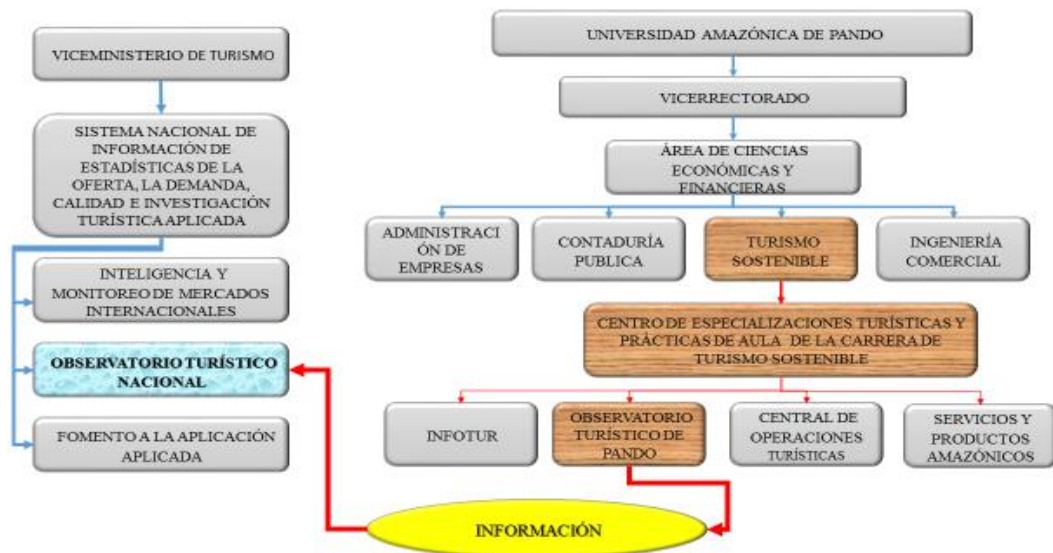


Figura 9 Organigrama Operativo del Observatorio Turístico de Pando
Fuente: elaboración propia 2017

En la figura N°. 9 se describe la relación que debe existir entre el Viceministerio de Turismo, cabeza del sector turístico a nivel nacional, quien propone políticas, estrategias y disposiciones reglamentarias para el fortalecimiento y la revalorización del sector turístico para el país, con la Carrera de Turismo Sostenible, la cual desde principios del año 2017 viene implementando su laboratorio para las prácticas estudiantiles, espacio donde se encuentran operando las oficinas de Infotur, el Observatorio Turístico de Pando, la Central de Operaciones Turísticas.

Para el buen manejo de la información turística del departamento Pando el Observatorio Turístico debe analizar y procesar los datos estadísticos y la información generada sobre la oferta y la demanda actual, los cuales serán enviados al Observatorio Turístico Nacional el que se encarga de publicar y difundir la información a nivel nacional e internacional dando así cobertura al turismo en el departamento Pando.

5.3.1 Lineamientos Estratégicos del Observatorio Turístico de Pando

Hablar de los pasos para realizar un Plan Estratégica, es hablar de tareas que tenemos que hacer para asegurarnos que esas decisiones son las correctas (Díaz , 2011)⁶. El proceso no deja de tener valor por ser intuitivo, se compone por tres pasos:

- Visualizar donde quiero estar: para ello hay que definir tres cosas, Misión Visión y Valores.
- Entender dónde estoy: para entender la situación de la empresa es necesario analizar por un lado **interno** y por otro lado **externamente** el resultado de este análisis se suele resumir en un modelo muy conocido, el modelo FODA.
- Trazar el camino para ir de un punto a otro, el tercer y último paso es trazar el cambio que une la situación deseada definida en el punto 1 y la situación actual definida en el punto 2, para esto se debe **formular estrategias**.

5.3.1.1 Misión

Somos una creación de la Universidad Amazónica de Pando que genera y comunica información especializada, veraz e integrada, de investigación, seguimiento y

evolución de la Oferta, Demanda, Superestructura y entorno turístico del departamento de Pando, acreditada a nivel Nacional.

5.3.1.2 Visión

El Observatorio Turístico es un centro de investigación especializado sobre el entorno actual del turismo departamental, que brinda información veraz, generada en conjunto con la Carrera de Turismo Sostenible del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

5.3.1.3 Valores

- **Idoneidad:** el responsable del observatorio debe reunir las condiciones necesarias para el cargo.
- **Veracidad:** la información tiene que ser cierta y constatable al momento de brindarla.
- **Compromiso:** el que debe existir no solo del responsable de Observatorio Turístico de Pando, sino que también de parte de los docentes y estudiantes que desarrollen actividades para el beneficio y crecimiento del mismo.
- **Ética profesional:** ya que se maneja datos estadísticos sobre la situación actual de la oferta y la demanda turística de Pando, el manejo de la información debe ser veraz y confiable.
- **Trabajo en equipo:** al momento de realizar la gestión de la información, que está basada en cuatro factores, la relevamiento de datos, sistematización de los datos, análisis de la información y comunicación de la información, siendo que este proceso lo realizaran distintos docentes y estudiantes de la Carrera de turismo Sostenible.

5.3.1.4 Lineamientos estratégicos

- **Fortalecimiento organizacional:** para el fortaleciendo del Observatorio Turístico de Pando se debe contratar un responsable que sea Licenciado en

Turismo, ya que tiene que estar relacionado y capacitado en los valores turísticos que sea capaz de diseñar, sistematizar y analizar datos sobre el entorno actual.

- Alianzas y convenios: es importante renovar las alianzas estratégicas con el Viceministerio de Turismo para poder conservar el reconocimiento y la acreditación a nivel nacional como Observatorio Turístico de Pando.
- Recursos propios, al ser implementado el Centro de Especializaciones y Practicas de aula de la Carrera de Turismo Sostenible, se podrá generar recursos propios puesto que el trabajo en conjunto a los otros tres componentes permitirá la sostenibilidad en el tiempo.

5.3.2 Manual de funciones

De acuerdo al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) nos dice que el manual de funciones es un documento que puntualiza de manera clara requerimientos y especificaciones necesarios para el desempeño de un cargo, precisando la acción recíproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones, Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo, manuales de políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, consolidar su inventario tecnológico aplicado, asegurando liderazgo y posición competitiva¹⁹.

5.3.2.1 Introducción:

El Manual de Funciones del Observatorio Turístico de Pando tiene la finalidad de determinar las actividades básicas necesarias de esta instancia, con el propósito de lograr una coordinación entre los niveles jerárquicos acerca de sus funciones, obligaciones, y responsabilidades.

El manual representa la definición de lineamientos operativos que permiten conocer el objetivo y funciones del Observatorio Turístico de Pando constituyéndose en una

herramienta de apoyo para la misma, a la vez de servir de fuente de consulta para la delimitación de canales de comunicación y autoridad entre las distintas áreas.

5.3.2.2 Misión

Somos una creación de la Universidad Amazónica de Pando que genera y comunica información especializada, veraz e integrada, de investigación, seguimiento y evolución de la Oferta, Demanda, Superestructura y entorno turístico del departamento de Pando, acreditada a nivel Nacional.

5.3.2.3 Visión

El Observatorio Turístico es un centro de investigación especializado sobre el entorno actual del turismo departamental, que brinda información veraz, generada desde la Carrera de Turismo Sostenible del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

5.3.2.4 Valores

- Idoneidad: debe reunir las condiciones necesarias para el cargo.
- Veracidad: la información tiene que ser cierta y constatable al momento de brindarla.
- Compromiso: el que debe existir no solo del responsable de Observatorio Turístico de Pando, sino que también de parte de los docentes y estudiantes que desarrollen actividades para el beneficio y crecimiento del mismo.
- Ética profesional: ya que se maneja datos estadísticos sobre la situación actual de la oferta y la demanda turística de Pando el manejo de la información debe ser veraz y confiable.
- Trabajo en equipo, al momento de realizar la gestión de la información, que está basada en cuatro factores, la relevamiento de datos, sistematización de los datos, análisis de la información y comunicación de la información, siendo que

este proceso lo realizaran distintos docentes y estudiantes de la Carrera de turismo Sostenible.

5.3.2.5 Lineamientos estratégicos

- Fortalecimiento organizacional: para el fortaleciendo del Observatorio Turístico de Pando se debe contratar un responsable que sea Licenciado en Turismo, ya que tiene que estar relacionado y capacitado en los valores turísticos que sea capaz de diseñar, sistematizar y analizar datos sobre el entorno actual.
- Alianzas y convenios: es importante renovar las alianzas estratégicas con el Viceministerio de Turismo para poder conservar el reconocimiento y la acreditación a nivel nacional como Observatorio Turístico de Pando.
- Recursos propios, al ser implementado el Centro de Especializaciones y Practicas de aula de la Carrera de Turismo Sostenible, se podrá generar recursos propios puesto que el trabajo en conjunto a los otros tres componentes permitirá la sostenibilidad en el tiempo.

5.3.2.6 Estructura orgánica:



Figura 10 Organigrama del Observatorio Turístico de Pando
Fuente elaboración propia 2017

El Observatorio Turístico de Pando tiene como dependencia la Carrera de Turismo Sostenible que pertenece al Área de Ciencias Económicas y Financieras, por ende su estructura orgánica está compuesta de la siguiente manera:

- Área de Ciencias Económicas y Financieras
- Carrera de Turismo Sostenible
- Observatorio Turístico de Pando
 - A. Responsable del Observatorio Turístico de Pando
 - B. Responsables de relevamiento de información
 - C. Responsable de promoción y difusión

5.3.2.7 Descripción de los cargos:

- **Dependencia orgánica:** Área de Ciencias Económicas y Financieras
- **Unidad funcional:** Carrera de Turismo Sostenible
- **Unidad laboral:** Observatorio Turístico de Pando
- **Responsable del Observatorio Turístico de Pando:** deberá ser un Licenciado en Turismo, puesto que es un profesional que tiene una formación humanística, científica y tecnológica que es capaz de crear, gestionar, organizar empresas turísticas manejar grupos de personas proponer y ejecutar planes a nivel local o regional, con la capacidad de realizar análisis y datos estadísticos sobre el entorno turístico actual que se vive dentro del Departamento de Pando.
- **Funciones del responsable del Observatorio Turístico de Pando:** Deberá fungir como presidente del Comité Técnico del Observatorio Turístico de Pando, ya que de acuerdo al Viceministerio de Turismo de Bolivia se debe contar con un Comité Técnico (véase en anexos n° 3), el cual está formado por un Presidente que supervisará por un periodo de dos años desde su posesión, a su vez debe contar con docentes delegados para tal cometido (la delegación debe realizarse mediante nota expresa al Viceministerio de Turismo) y otros representantes de la carrera de turismo, en este caso se ve pertinente que el

responsable del observatorio sea el presidente del Comité Técnico ya que es el que dirigirá y estará constantemente dentro del proceso operativo del Observatorio Turístico.

Tabla 7
Actividades para el Responsable del Observatorio Turístico de Pando

Etapas de gestión de información	Funciones del Responsable del Observatorio turístico	Coordinación con
Relevamiento y registro	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación para autorización de relevamiento • Logística para el relevamiento • Capacitación a los encuestadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes de y alumnos de la Carrera de Turismo Sostenible • Centro empresarial
Sistematización	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de los formularios llenos • Codificación y vaciado de datos al sistema SPS. • Estructuración y verificación de la base de datos • Llenado de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes e instituto de investigación del Centro empresarial
Análisis de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de indicadores • Realización de reportes técnicos, boletín e informes. 	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Logística para la socialización de los reportes y boletín • Orientación a la población interesada en información técnica especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Infotur, Central de Operaciones. • información y comunicación del Centro empresarial • Actores claves del turismo • Prensa

Nota: elaboración propia basada en la consultoría. Diseño e Implementación del Observatorio Turístico de Pando.

- **Relevamiento y registro:** para realizar el relevamiento y registro de la información correspondiente el encargado del Observatorio Turístico de Pando deberá coordinar con los docentes y estudiantes de la Carrera de Turismo Sostenible, posteriormente realizara la logística para el debido relevamiento de la información y coordinara con el Centro Empresarial para la capacitación a los estudiantes que actuaran como encuestadores.
- **Sistematización:** se deberá realizar la verificación y codificación de los formularios llenos para el vaciado de datos al sistema SPS en coordinación con los estudiantes de la carrera y el Instituto de Investigación del Centro Empresarial y así posteriormente pasar a la estructuración y verificación de los mismos lo que permitirá el llenado de los indicadores.
- **Análisis de la información:** el responsable del Observatorio Turístico deberá realizar en análisis y la interpretación de la información para posteriormente poder realizar los reportes técnicos, el boletín informativo y los respectivos informes que serán enviados primeramente a la coordinación de la Carrera de Turismo Sostenible donde el coordinador se encargara de dar a conocer al director de área sobre el trabajo elaborado antes de pasar a la última etapa, en este caso la comunicación de la información.
- **Comunicación:** en esta etapa final se deberá realizar la logística para la socialización de los reportes y el boletín informativo, la cual será difundida primeramente atreves del Infotur la Central de Operaciones mediante información y comunicación del Centro empresarial, Actores claves del turismo y finalmente mediante una rueda de Prensa. Una vez realizado este proceso se podrá Orientar a la población interesada en información técnica especializada sobre el entorno turístico actual de la Ciudad de Cobija.

5.3.2.8 Responsables del relevamiento de información:

Deberán ser docentes de distintas asignaturas de la Carrera de Turismo Sostenible los cuales trabajara en conjunto al responsable del Observatorio Turístico de Pando, para derivar actividades y tareas a los estudiantes de la carrera.

5.3.2.9 Responsable de promoción y difusión:

Estudiantes que bajo la supervisión de los docentes, se encargaran de promocionar y difundir los servicios y datos estadísticos brindados por el Observatorio Turístico, para que los mismos tengan un buen manejo al momento de ser promocionados a través del Infotur y la Central de Operaciones Turísticas.

NOTA

Todas las solicitudes deben ser cuidadosamente observadas teniendo en cuenta lo siguiente de acuerdo al Reglamento del Personal Administrativo de la Universidad Amazónica de Pando:

- **Ciudadanía:** de acuerdo al Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando, los extranjeros no pueden ser empleados en cargos jerárquicos, excepto en la parte académica por técnicos, profesionales y/o científicos indispensables en cuyo caso la Dirección Académica justificara y obtendrá aprobación de las instancias pertinentes y emitirá una resolución autorizando la designación.
- **Capacidades y antecedentes del trabajador:** la determinación de si el solicitante llena o no los requisitos exigidos para el cargo, se establecerá a través de títulos y experiencia. El tiempo de servicio de sus anteriores empleos, puede también ser un factor para determinar las condiciones que reúne el solicitante para el cargo.
- **Trabajo a tiempo horario:** si el postulante para trabajo en horarios discontinuos ocupa otros cargos privados o públicos que determinen incompatibilidad.

5.3.2.10 Cronograma de actividades basado en el proceso de la gestión de la información:

Etapas	Año	1er. Año				2do. Año				3er. Año				4to. Año				5to. Año				
	Cuatrimestres	1er.	2do.	3er.	4to.	1er.	2do.	3er.	4to.	1er.	2do.	3er.	4to.	1er.	2do.	3er.	4to.	1er.	2do.	3er.	4to.	
Relevamiento y registro	✓ Coordinación para autorización de relevamiento																					
	✓ Logística para el relevamiento																					
	✓ Capacitación a los encuestadores																					
Sistematización	✓ Verificación de los formularios llenos																					
	✓ Codificación y archivo de los formularios llenos																					
	✓ Estructuración y verificación de la base de datos																					
	✓ Supervisión del llenado de la base de datos																					
	✓ Llenado de indicadores																					
Análisis de la información	✓ Interpretación de indicadores																					
	✓ Realización de reportes, boletín e informes																					
Comunicación	✓ Logística para la socialización de los reportes y boletín																					
	✓ Orientación a la población interesada en información técnica especializada																					

Figura 11 Programación inicial de las actividades del responsable del Observatorio Turístico de Pando extraído de: Diseño e Implementación del Observatorio Turístico en el Municipio De Cobija - Fase I, para el Área de Ciencias Económicas y Financieras Dependiente de la Universidad Amazónica de Pando Jimeno, Ximena. 2014

6 CONCLUSIONES

Se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Para que el Observatorio Turístico de Pando pueda tener sostenibilidad en el tiempo se debe implementar el modelo del Centro de Especializaciones Turísticas y Prácticas de aula de la Carrera de Turismo Sostenible, puesto que el modelo brinda los cuatro componentes que deben trabajar recíprocamente brindando información y a su vez generando recursos propios.
- De acuerdo al trabajo de investigación realizado se ha visto pertinente que se debe elaborar un plan estratégico, basado en el modelo anteriormente propuesto ya que la información ha sido obtenida por los actores directos que en su momento se vieron relacionados con el funcionamiento del Observatorio Turístico de Pando lo cual servirá para el mejor funcionamiento del mismo,
- Aplicar un manual de funciones para el mejor desenvolvimiento tanto del responsable como de los docentes y estudiantes de la Carrera de Turismo Sostenible, puesto que estos últimos dos mencionados serán personal en constante rotación.
- Se ve pertinente la contratación de un responsable idóneo, que cumpla con el perfil profesional en licenciatura en turismo, ya que el mismo podrá desenvolverse mejor en la jerga turística, puesto que cuento con los conocimientos necesarios que demanda este campo laboral, el cual a su vez deberá cumplir la función de presidente del Comité Técnico del Observatorio Turístico ante el Viceministerio de Turismo de Bolivia.

BIBLIOGRAFÍA

1. (s.f.). Resolución del Honorable Consejo Universitario H.C.U. N° 117/2007.
2. Centro Empresarial, R. I. (2013). Revista Informativa. Área de Ciencias Económicas y Financieras” Centro Empresarial “, 7-8.
3. Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Obtenido de monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis2.shtml>
4. China , D., & Guevara, A. M. (2005). Importancia de una buena estructura organizacional . Obtenido de http://www.Importancia_organizacional.com
5. Dessler, G. (29 de Enero de 2013). Organización y Administración . Obtenido de Gestión del cambio organizacional: <http://www.universo-jan.blogspot.com>
6. Díaz , A. (15 de Diciembre de 2011). Qué es y cómo se haace un Plan Estratégico . Obtenido de Idiso Blog : <http://www.blogtrw.com>
7. Escobar, J. (28 de Octubre de 2012). Prezi. Obtenido de <https://prezi.com/m/u7ghxllhr5ie/caracteristicas-de-las-estructuras-efectivas-en-el-diseño-organizacional/>
8. Fernández Arenas, J. A. (1991). El Proceso administrativo. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos13/caser/caser2.shtml>
9. Gabriela , M. (2008). “Observatorio de Destinos Turísticos”. Santiago de Chile.
10. Gonzalez Sanchez, G. (2012). Manual de Funciones . Obtenido de gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com:
<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>
11. Gonzalez Sanchez, G. (10 de 2012). Mnual de Funciones, Definiciones . Obtenido de <http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com>
12. Hurtado, D. (2008). Principios de Administración. Obtenido de [universidadcultural.com](http://www.universidadcultural.com):
http://www.universidadcultural.com.mx/online/claroline/work/user_work.php?cmd=exDownload&authId=6257&assigId=1&workId=211&cidReset=true&cidReq=CIIS7

13. Ley 1178 Administracion y Controles Gubernamentales. (s.f.). Obtenido de <http://www.ley-1178-adminis.control-gubernamental.com>
14. Ley 292 Ley General del Turismo" BOLIVIA TE ESPERA". (25 de Septiembre de 2012). La Paz: Viceministerio de Turismo .
15. Narváez Prado, Á. A. (Abril de 2009). Diseño organizacional Estratégico . Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/disenio-organizacional-estrategico/>
16. Plan Estratégico 2014-2018. (s.f.). Área de Ciencias Económicas y Financieras .
17. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2012. (s.f.).
18. Plantur 2016-2025. (s.f.).
19. Resolución del Honorable Consejo Universitario H.C.U. N° 117/2007. (s.f.).
20. Resolución del Honorable Consejo Universitario N°65/2000. (s.f.).
21. Servicio Nacional de Aprendizaje. (s.f.). Formacion en ambientes de virtuales de aprendizaje. Obtenido de Manual de Funciones: <http://www.senacreativecommons.manual-de-funciones.com>
22. Smith, A. (1994). La idea de orden en el ámbito human. Obtenido de Universidad Pontifica Comillas: <http://www.gestipolis.com/en-que-consiste-la-division-del-trabajo-propuesta-por-adam-smith/>
23. Thompson, J. (2011). Herramientas Administrativas o Gerenciales . Obtenido de administracionenteoria.blogspot.com: <http://administracionenteoria.blogspot.com.br/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Pirámide del plan tur 2025
2. Acta de Posesión
3. Anexo aclaratorio del Observatorio Turístico
4. Acuerdo para la implementación y ejecución del Observatorio Turístico de Pando
5. Invitación del acto de posicionamiento oficial del Observatorio Turístico de Pando
6. Estructura de la entrevista
7. Entrevista validada por la tutora
8. Entrevistas realizadas a los actores claves