

TURISMO MUNICIPAL COMPETITIVO. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL SOSTENIBLE Y DESARROLLO ENDÓGENO. MUNICIPIO ALMIRANTE PADILLA. ESTADO ZULIA. VENEZUELA

Esteban Pedro Iazzetta Di Stasio*

Resumen: La planificación moderna ha ido cambiando sus rumbos epistemológicos, científicos y tecnológicos, asumiendo la capacidad de innovación de los actores involucrados en los procesos de transformación social y tecnocientíficos. La planificación del desarrollo turístico sostenible y endógeno, se orienta a la integración de las estructuras en un sistema armónico y concertado, donde confluyen diversas razones, actores, simbolizaciones y recursos que animan la coherencia proyectiva de la misma, proyectando la consolidación de un destino turístico competitivo. Para este caso se plantea un proceso de planificación integral del turismo con el propósito de elevar la calidad de vida de la comunidad receptora del municipio Almirante Padilla, a través del desarrollo turístico sostenible y endógeno, consolidando los productos turísticos que enfatizan las atracciones de sol y playa, culturales, de aventura y recreacionales. Posicionando al municipio como destino competitivo en la red turística del Estado Zulia, Venezuela y el Caribe.

Palabras claves: planificación turística, desarrollo sostenible, desarrollo endógeno, cuadro de mando integral -CMI-.

Abstract: The modern planning has been changing its epistemologic, scientific, and technologic ways assuming the innovation capacity of the actors involved in the processes of transformation social and techno-scientific. The planning of the standable and endogenous tourist development, is oriented to the integration of the structures in a harmonic and concerted system where many reasons, actors, symbols and resources that animate the projective coherence flow, projecting the consolidation of a competitive tourist destination. For this case it's proposed a process of integral planning of tourism with the propose of increasing the life quality of the receiving community of the Almirante Padilla County, through the standable and endogenous tourist development, setting the tourist products that emphasize the attractions of the sun and the beach, cultural, of leisure and adventure. Placing the county as competitive destination in the tourist web of the Zulia state, Venezuela and the Caribbean.

Key words: tourist planning, standable development, endogenous development, integral command square ICS.

I. INTRODUCCIÓN (1)

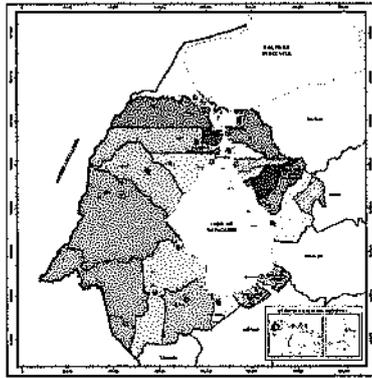
La planificación moderna ha ido cambiando sus rumbos epistemológicos, científicos y tecnológicos, asumiendo la capacidad de innovación de los actores involucrados en los procesos de transformación social y tecnocientíficos que implica el hecho de organizar prospectiva y sistemáticamente las acciones futuras sobre un hecho particular. Es por ello, que la planifi-

cación del desarrollo turístico se orienta a la integración de las estructuras en un sistema armónico y concertado, donde confluyen diversas razones, actores, simbolizaciones y recursos que animan la coherencia proyectiva de la misma.

El proceso que se plantea es asumido desde la perspectiva de la planificación integral del turismo; esto significa de como diversos actores convergen en diferentes procesos

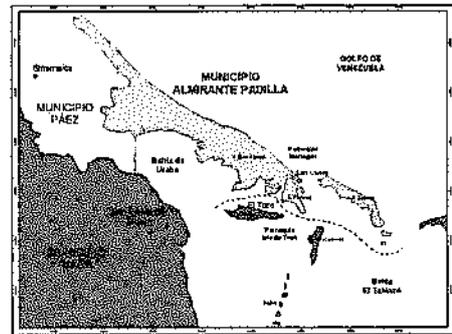
* Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño, Maracaibo (Venezuela), esteban.iazzetta@fad.luz.edu.ve.

Gráfico 1
Localización del Estado Zulia



Fuente: Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005).

Gráfico 2
Localización del Municipio Almirante Padilla



Fuente: Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla (2005).

y acciones que se matizan en una compleja red estratégica, vinculando el pasado, presente y futuro de un hecho histórico-sociocultural, específicamente del fenómeno turístico, con el propósito de promover y consolidar la transformación del turismo en el Municipio Almirante Padilla. Esta transformación, considera los elementos que conforman el sistema turístico municipal: oferta, demanda, comunidad receptora, además, de las determinantes contextuales y la descripción de la superestructura turística.

En la primera parte, se localiza geográficamente el municipio Almirante Padilla, a escala nacional y regional, indicando la superficie aproximada, las coordenadas astronómicas y las islas e islotes que lo conforman.

En la segunda parte se establece la metodología del plan, compuesta por dos subapartados que identifican la secuencia entre los estudios preliminares al plan y aquellos aspectos metodológicos que sustentan su

elaboración. Así, se inicia con un recuento histórico de base que sustenta la elaboración del plan, y es contentivo de la descripción metodológica y alcances de los estudios preliminares que se realizaron para elaborar el Plan de desarrollo turístico integral del Municipio Almirante Padilla.

Esta descripción permite inferir que la realización del plan converge en una metodología de tipo combinatoria, pues se asumen los paradigmas cuantitativo y cualitativo para la elaboración de los diferentes estudios previos, siendo de mayor relevancia la tendencia cuantitativa sobre la cualitativa; sin embargo, el abordaje metodológico en el estudio de la comunidad receptora hace gala del uso de la metodología cualitativa, aportando una serie de conclusiones elocuentes del modo de vida de los residentes municipales.

Luego de la descripción metodológica, se abre un espacio para su tercera parte en la explicación de la síntesis diagnóstica que

sustenta la elaboración del plan. Parte del análisis del entorno que contempla las tendencias globales y nacionales, así como los escenarios nacionales; y continúa con el análisis interno, el cual incluye el análisis de la cultura turística de la comunidad receptora del Municipio Almirante Padilla, sus características situacionales económicas y sociales, y las relativas a la oferta, demanda y espacio turístico, además de otras vinculadas con el posicionamiento, competitividad, promoción, desarrollo de capacidades y competencias de recursos humanos.

En cuarto lugar la planificación estratégica, que se vislumbra como uno de los aspectos de mayor relevancia en la planificación turística, pues en esta convergen la integración de cuadro de mando integral (CMI), como el esquema que facilita "la formulación de estrategias y el control de la gestión en función de dichas estrategias" (Francés, 2003: 131), además de la misión, visión y valores subyacentes del plan, lo cual permite esbozar la prospectiva turística del Municipio Almirante Padilla. Estos elementos facilitan el anclaje entre los procesos preliminares y los contingentes a la elaboración del plan, dándole paso a los destinos estratégicos del plan.

Los destinos estratégicos del plan se fundamentan en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de las áreas del sistema turístico; es decir, se desarrolla un FODA de la comunidad receptora, demanda, oferta y capacidades, que se complementa con la identificación y ponderación de las variables internas y externas de cada área señalada. Este apartado culmina con los objetivos

y lineamientos estratégicos que concretan la perspectiva prospectiva de este plan de desarrollo integral turístico del Municipio Almirante Padilla.

Partiendo de estos cuatro apartados: metodología, síntesis diagnóstica, planificación estratégica y destinos estratégicos, se proponen los programas rectores estratégicos que son el resultado de la selección de los proyectos desencadenantes, par cada una de las perspectivas, que dan la pauta para iniciar la consolidación del desarrollo integral turístico municipal.

Esta propuesta de planificación turística y desarrollo endógeno, es resultado del proyecto: «Plan de Desarrollo Turístico Integral del Municipio Almirante Padilla», que fue elaborado entre agosto 2004 y febrero 2005, por un equipo multidisciplinario contratado por la Corporación de Desarrollo del Estado Zulia –CORPOZULIA–, y coordinado por la Facultad de Arquitectura y Diseño, de la Universidad del Zulia. Designándome responsable de la coordinación general del proyecto mencionado, teniendo la oportunidad de proponer esta metodológica de planificación turística sostenible y de desarrollo endógeno, contextualizada en la realidad política, cultural y socioeconómica de Venezuela y del Estado Zulia.

II. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO ALMIRANTE PADILLA.

El Municipio Almirante Padilla se describe, como un pequeño archipiélago lacustre, que posee una superficie aproximada de

139 km², que representan el 0,28% de la superficie total de la Región Zuliana (ver gráfico 1).

Se encuentra ubicado en el sitio de intersección del Golfo de Venezuela (Porción Sur) y el Lago de Maracaibo (Porción Norte) y sus coordenadas de ubicación astronómica son, 11°08' (Caño de Pajana), 71°32' (Isla de Zapara), 10°51' (Islotes los Bajos), 72°49' (Caño Pajana). En cuanto a sus límites geográficos, colinda por el Norte con el Golfo de Venezuela; al Este con la Ciénaga de Los Olivitos del Municipio Miranda; al Sur con la Barra del Lago de Maracaibo y al Oeste con el Caño de Pajana, en el Municipio Páez y el Municipio Mara (ver Gráfico 2).

Con respecto, a su división política-administrativa, esta conformado por dos parroquias, la Parroquia Monagas y la Parroquia Isla de Toas, integradas a su vez, por las siguientes Islas: Toas, San Carlos, Zapara, Pescadores, Pájaros, Pedro Colina, San Bernardo, y los Islotes de Maraca, Bajo el Frío, Los Bajos, Los Gusanos, Juan Zenón, Camargo y Zaparita.

III. METODOLOGÍA

Una visión histórica no sólo acoge el proceso retrospectivo de construcción de la memoria cultural sobre un objeto social. Implica también toda la gama de oportunidades, alternativas y vías que se han asumido para comprender un objeto social, en este caso el desarrollo turístico del Municipio Almirante Padilla, en consideración de sus totalidades integradoras y sus partes

constituyentes, sea cada isla que conforma el *núcleo endógeno de Padilla*.

El plan de desarrollo turístico parte de una serie de estudios que representan la totalidad sistémica de una realidad geoculturalmente referenciada y que tiene una serie de características que la hacen unívoca, particular e irrepetible. Por tanto, esta parte del plan contiene una serie de referencias empíricas construidas en un diálogo metaparadigmático, en el cual convergen distintas posturas, racionalidades, epistemes y alternativas de acción metodológica; referencias que permiten la construcción desde diversas visiones de una realidad expedita cultural e históricamente, tal como lo son las cotidianidades de los residentes del Municipio Almirante Padilla.

Este plan, se constituye en sus orígenes por diversos procesos investigativos que se desarrollan en paralelo, de manera sistemática y a favor del encuentro epistemológico de los diversos actores involucrados en tales procesos. La estructura es diversa, las alternativas lo son aún más; sin embargo, el fin es único e incuestionable, *explorar las cotidianidades del Municipio Almirante Padilla desde una visión integral y sistémica que sirvan de anclaje al desarrollo turístico del mismo*.

No obstante, el plan cuenta con insumos provenientes de diversos estudios, entre los cuales se encuentran los análisis relacionados con: determinantes contextuales, comunidad receptora, demanda y mercadeo, superestructura turística, espacio turístico y sector financiero del sistema turístico.

El análisis de las *determinantes contextuales* se refiere a la descripción del espacio geográfico del Municipio Almirante Padilla, considerando las diversas variables que inciden en las características físico-ambientales del mismo. Además, el estudio de las determinantes contextuales se estructuró en dos ámbitos de acción; uno, de manera general, que consideraba el estudio municipal, y el otro, de manera sectorial que involucró las islas de Toas, San Carlos, Zapara y el islote de Maracas.

El abordaje metodológico se planteó desde la investigación documental, atendiendo la importancia de diversas fuentes. De manera complementaria se utilizó el trabajo de campo, el cual consistió en visitas a los espacios objeto de análisis con el propósito de verificar la información obtenida de los documentos estudiados y profundizar en otros aspectos necesarios para la concreción de dicho análisis. Particularmente, la vía de análisis de la información fue la categorización de información para obtener conclusiones más abarcativas sobre las condiciones geográficas municipales.

El análisis de la *comunidad receptora* se centra en la descripción de las representaciones sociales sobre el turismo y la cultura turística, específicamente, desde una perspectiva emergente de la investigación cualitativa. Esto significa que las producciones simbólicas provenientes de los actores comunitarios y, contenidas en sus discursos, son las que impulsaron la construcción metateórica relacionada con la cultura turística, a partir de las representaciones sociales de las cuales se derivan los saberes popula-

res manejados por los residentes en torno al fenómeno turístico.

El estudio de la comunidad receptora se constituye en el eje vertebral de este plan, pues contiene en gran medida las construcciones de quienes serán los actores principales del plan: los residentes de las comunidades del Municipio Almirante Padilla. En este sentido, la modalidad empleada para develar las estructuras discursivas de estos, sustentadas en las entrevistas focalizadas, permitió obtener una visión compleja y estructurada de cómo el residente analizaba y se planteaba la realidad turística circundante, otrora de su historia, desarrollos, involuciones, desvaríos y proyecciones.

Obviamente, que la complementación sugerida por la teoría de las representaciones sociales permitió esbozar una serie de mapas representacionales que daban luz de cómo las cogniciones sociales de los residentes se podían concretar en una serie de argumentos orientadores de lo que fue una estructuración metateórica de la cultura turística. En todo caso, la cultura turística del Municipio Almirante Padilla quedó descrita por la interconexión de cuatro elementos sustantivos; a saber: la memoria histórica, el modo de vida y la calidad de vida, la interpretación simbólica del espacio físico-ambiental y la simbolización del fenómeno turístico.

El análisis de *demanda y mercadeo* se ubica en un estilo metodológico más centrado en la descripción de situaciones específicas, abordadas desde la interpretación estadística. En tanto, el objetivo del estudio estaba orientado a caracterizar la demanda

y estrategias de mercadeo que sustentaran la elaboración de un plan de desarrollo turístico.

El estudio en cuestión se estructuró sobre la base de referencia teórica existente y de otras experiencias empíricas en diversos contextos nacionales e internacionales, concentrándose en la elaboración de una versión integradora de tales referencias. Así, el tipo de estudio es de corte descriptivo y apoyado en la estadística descriptiva, para lo cual se utilizó el programa SPSS 10.

Los resultados revelaron aspectos relevantes en relación con las determinantes del perfil del visitante y características del mercado turístico, sobre la base de la elaboración de un cuestionario previamente validado mediante el juicio de expertos. La versión definitiva del instrumento abordaba motivo de la visita, duración de la estancia, organización del viaje, composición del grupo, oferta de alojamiento, oferta de atractivos naturales y culturales, actividades realizadas, oferta de alimentos y bebidas, oferta de accesibilidad y transporte; así como también fidelidad, experiencia, marketing y características del informante.

El análisis de la *superestructura turística* concentraba información relacionada con las variables integradoras del sistema turístico como reguladoras del mismo, en tanto se contemplan los intereses, expectativas y objetivos de los diferentes subsistemas, sobre la base del análisis de contenido de diferentes leyes, planes, programas y proyectos, así como otras bases organizaciona-

les que están vinculados a la potencialización del turismo en el Municipio Almirante Padilla.

Este análisis conduce a la verificación de las variables limitantes y estimuladoras del turismo en la zona en cuestión, mediante el análisis de los diferentes instrumentos legales y de planificación existente, y relacionado con la realidad municipal prospectiva. Este análisis conduce a prever los posibles nudos críticos con los cuales pueda encontrarse el plan de desarrollo turístico del Municipio Almirante Padilla, y así pensar reflexivamente en las posibles estrategias de solución susceptibles de gestionar.

En torno al análisis del *espacio turístico*, el abordaje metodológico se enfocó sobre la determinación de la oferta turística, y la delimitación y jerarquización de las áreas con vocación turística, como preámbulo a la caracterización del espacio turístico del Municipio Almirante Padilla. Este análisis, metodológicamente, parte de la revisión de fuentes primarias que develan la teorización sobre este aspecto turístico, lo cual da paso a la elaboración de una lista preliminar de recursos turísticos, sustentada en el trabajo de campo y en las representaciones construidas por los residentes en relación con este aspecto de análisis.

Por último, el análisis del *área financiera del sistema turístico* se apoyó en la investigación documental y de campo. El análisis documental de la información existente sobre el tema, visto como una compleja estructura de relaciones incidentes sobre el desarrollo turístico municipal,

revela su potencial importancia de cara a considerarlo en la prospectiva de un plan de desarrollo turístico, sobre todo porque en este convergen las distintas condiciones determinantes de la evolución financiera del sistema turístico municipal.

En suma, la mayoría de los estudios preliminares parten de la investigación documental de fuentes bibliográficas primarias y secundarias, así como de la que circula de manera electrónica cuyos orígenes son confiables. Se adiciona a ello, el trabajo de campo como vía alternativa de verificación de informaciones e hipótesis previas construidas en torno al comportamiento del sistema turístico en el Municipio Almirante Padilla.

Destaca el valor metodológico del análisis de la comunidad receptora, ya que se constituye en un estudio que da fuerza al discurso construido en la misma relación popular. Igualmente, es notorio el diseño empleado en el análisis de la demanda y mercadeo, proveniente de las posiciones positivistas de la investigación.

Todos los análisis cobran fuerza en la amalgama de relaciones que se establecen a partir de sus resultados y que otorgan valor al diseño de un plan de desarrollo turístico para el Municipio Almirante Padilla, donde coinciden diversas posiciones y construcciones de un conocimiento que, finalmente, debe alcanzar su más alto valor: servir a la comunidad de garante de sus derechos y deberes en el desarrollo integral del turismo municipal.

IV. SÍNTESIS DIAGNÓSTICA

La síntesis diagnóstica consiste en elaborar una síntesis del análisis del entorno, donde se expresa las tendencias mundiales y nacionales del turismo y la relación con el entorno municipal que se esta proponiendo para el desarrollo turístico sostenible y endógeno. Estas tendencias se dividen en tendencias globales, tendencias nacionales y escenarios nacionales. En cada análisis se elabora una síntesis que se desarrolla bajo el siguiente esquema:

Análisis de entorno

- **Tendencias globales:** cifras anuales de visitantes internacionales y gastos generados por los visitantes internacionales según datos de la OMT, principales mercados emisores y el impacto del Internet en los modos de selección de destino de viaje, forma de transporte, lugar de alojamiento, reservaciones, compra de boletos aéreos y terrestres.
- **Tendencias nacionales:** flujos de turistas nacionales y la relación con el poder adquisitivo y la situación económica del país, temporadas altas nacionales, preferencias de los visitantes nacionales por destinos turísticos y, la relación entre la economía del país y la opción del turismo como factor de diversificación económica.

Estos análisis se relacionan con el país y el municipio objeto de estudio, obteniendo referentes del impacto de las tendencias globales y nacionales en el desarrollo turístico del municipio Almirante Padilla.

Escenarios nacionales

Los escenarios nacionales en este caso parten del análisis de cómo la actividad turística se vería afectada si aumento o disminución del precio del petróleo, y si continúan los conflictos políticos entre el oficialismo y la oposición.

En ambos casos se exponen los impactos negativos y positivos, y además, de como el gobierno, indiferentemente sea el escenario, debe ver el turismo como una opción de desarrollo y calidad de vida para la comunidad receptora.

Análisis interno

El análisis interno se fundamenta en los diferentes estudios que se realizaron como insumo para la toma de decisiones en la formulación del plan, dividiéndolos en los siguientes temas:

- **Cultura turística:** síntesis del análisis de la comunidad receptora del municipio Almirante Padilla.
- **Situación económica y social:** síntesis del análisis de las determinantes contextuales del municipio Almirante Padilla.

– **Oferta, espacio turístico y demanda:** síntesis del análisis del espacio turístico y del análisis de la demanda y mercado turístico del municipio Almirante Padilla.

- **Capacidades y competencia disponibles en recursos humanos:** en este caso, se extrae información del análisis de la comunidad receptora, relacionada con la disposición de la comunidad para atender a los visitantes y para su formación en calidad del servicio turístico, así mismo, si se cuenta con recurso humano formado en la prestación del servicio turístico de calidad. A esto se le suman las síntesis del análisis financiero del sistema turístico y del análisis de la superestructura turística del municipio Almirante Padilla.

V. DESARROLLO TURÍSTICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Para darle consecución al plan de desarrollo integral turístico del municipio Almirante Padilla, se plantea una metodología de control de gestión basada en el CMI, que es un “esquema para facilitar la formulación de estrategias y el control de la gestión en función de dichas estrategias” (Francés. 2003: 131), partiendo de la intención de gestionar el plan y establecer una forma de controlar de manera integral sus fases de desarrollo.

Para este propósito se crean las siguientes perspectivas que orientan la ubicación de los objetivos estratégicos del plan:

- **Perspectiva de la comunidad receptora:** considera el análisis de la comunidad receptora, expresado en la caracterización de la cultura turística de la comunidad receptora del municipio Almirante Padilla.
- **Perspectiva de la demanda:** considera el análisis de la demanda real y potencial del Municipio.
- **Perspectiva de la oferta y el territorio:** en este caso integra los resultados del análisis de las determinantes contextuales, específicos de los servicios básicos y del equipamiento urbano, así como, del análisis del espacio turístico, relacionadas con la oferta turística municipal, la competitividad y calidad del servicio turístico.
- **Perspectiva de las capacidades:** en este caso se seleccionan los resultados de los análisis de la comunidad receptora, específicamente las relacionadas con la actitud de la población padillense hacia el visitante; así como, las de los siguientes análisis: del mercadeo turístico, variables expresadas en la de comercialización y comunicación; del análisis de la superestructura turística, expresado en las organizaciones que promueven el desarrollo turístico y las responsables de la fiscalización y control de la actividad turística; y por último, los resultados del análisis financiero del sistema turístico.

El CMI es un marco o estructura creado para integrar los indicadores derivados de las estrategias o lineamientos estratégicos

de cada una de las perspectivas consideradas en el plan, estas surgen del diagnóstico situacional, que es el resultado de la síntesis del análisis FODA, el cual consiste en la identificación de variables internas, denominadas debilidades y fortalezas, y variables externas, denominadas amenazas y oportunidades, esto con el propósito de ponderarlas, para identificar las de mayor impacto, positivo o negativo, que tienen sobre el desarrollo turístico municipal, y así derivar de este análisis FODA los lineamientos estratégicos.

El FODA se elabora, a partir de la identificación de sus variables por cada uno de las perspectivas de análisis ya planteadas, con el propósito de generar el diagnóstico situacional del Municipio, a saber son:

- Análisis de la comunidad receptora del municipio Almirante Padilla.
- Análisis de las determinantes contextuales del municipio Almirante Padilla.
- Análisis de la demanda y el mercadeo turístico del municipio Almirante Padilla.
- Análisis de la superestructura turística del municipio Almirante Padilla.
- Análisis del espacio turístico del municipio Almirante Padilla.
- Análisis del sistema financiero turístico del municipio Almirante Padilla.

El conjunto de estos análisis nos muestra la situación actual del Municipio lo cual nos

permite tener una visión integrada y técnica-científica de la realidad turística municipal, siendo el insumo para la elaboración del análisis FODA, que es el punto de partida para desarrollar la misión, la visión, los valores y la prospectiva turística del municipio; siendo éstos, los puntos de partida para formular los objetivos estratégicos y los lineamientos estratégicos, que orientarán la gestión y planificación turística municipal.

Misión

Según Francés (2003: 136), la misión se define en términos de las necesidades a ser satisfechas y del grupo de clientes considerado. Para un destino turístico esto se traduce en los productos a ofrecer por ejemplo, en este caso, sol y playa, culturales, de aventura y recreación; y los mercados a atender, nacionales e internacionales.

Visión

En la visión se expresa el propósito que se quiere lograr a largo plazo, por lo que se debe preguntar como se visualiza el municipio como destino turístico en 10 o 15 años, estableciéndose la ambición, resumiéndose para este caso en la frase «Ser el producto turístico representativo del estado Zulia, y reconocido en Venezuela y El Caribe, como parte integrante del destino Costa Guajira».

Valores

En este caso los valores como conjuntos

de normas o principios ideológicos, son los que orientan la elaboración del plan y el desarrollo turístico municipal, centrándose en los actores sociales, los cuales fundan sus acciones e interacciones en la competitividad, proactividad, amabilidad, cordialidad, honestidad, transparencia, cooperación, compañerismo, bienestar y autenticidad, lo cual significa que el plan de desarrollo turístico municipal busca estimular la conciencia colectiva para la conservación del patrimonio cultural y natural.

Prospectiva turística

La prospectiva turística revela el carácter procesual y estructural en el que se proyecta la organización sistémica del turismo en el Municipio Almirante Padilla. Es por ello, que la construcción prospectiva abarca diversos aspectos que influyen en el sistema turístico concretado en un plan de desarrollo en el área. Esto implica la atención de la comunidad receptora, la demanda, la oferta y el territorio turístico, y concluye con las capacidades que debería tener el sistema turístico municipal.

VI. DESTINOS ESTRATÉGICOS

Los destinos estratégicos están conformados por los objetivos estratégicos y los lineamientos estratégicos, por cada una de las perspectivas consideradas en el Plan de Desarrollo Turístico Integral del Municipio Almirante Padilla. En este sentido, se muestran a manera de ejemplos los resultados obtenidos en este plan.

VI.1 Objetivos estratégicos

La metodología del CMI se concibe como un sistema que provee a los ejecutivos del sector turístico un marco de referencia que convierte los objetivos estratégicos del plan, en medidas coherentes y pertinentes de las operaciones y las interrelaciones que conforman la cadena de valores del turismo en el municipio Almirante Padilla.

El CMI, es un marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de las estrategias o lineamientos estratégicos de cada una de las perspectivas consideradas en el Plan, las cuales surgen del diagnóstico situacional realizado. Una vez estructurada la misión, visión, valores y prospectiva turística del Plan, se determinan los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas:

Perspectiva de la comunidad receptora:

Objetivo no económico:

- Lograr un desarrollo turístico, manteniendo una armonía con el patrimonio cultural y natural que consolide la cultura turística y la calidad del medio ambiente natural y social.

Objetivo económico

- Lograr un nivel de empleo que alcanzaría un 100%, con ingresos per capita acorde con los indicadores económicos, manteniéndose un crecimiento económico estable que mejore la calidad de vida de la comunidad.

Perspectiva de la demanda:

Consolidar el Municipio Almirante Padilla como un destino turístico de primer orden en el ámbito regional y de segundo y tercer orden en el ámbito nacional y del Caribe, respectivamente conformándose como producto turístico complementario integrado a la red turística del estado Zulia y del Caribe.

Perspectiva de oferta y el territorio:

Desarrollar productos de esparcimiento, recreación y de nuevas experiencias, resaltando las actividades culturales, de sol y playa, y de aventura, bajo el enfoque de sostenibilidad y responsable con el medio natural y socio-cultural.

Perspectiva de las capacidades:

Lograr el acceso a un recurso humano formado en el área del turismo, desde el que tiene el contacto directo con el visitante, así como, el que está en la toma de decisiones, control y fiscalización de la prestación del servicio turístico y en la consolidación de la oferta turística, además del ordenamiento y desarrollo del territorio turístico municipal, estará capacitado en los diferentes niveles de profesionalización y en constante formación.

VI.2. Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos es el resultado del análisis del entorno, del análisis

interno y del análisis FODA, por cada una de las perspectivas mencionadas

Lineamientos estratégicos desde la perspectiva de la comunidad receptora

1. Promover el interés por preservar la memoria histórica de la comunidad receptora.
2. Intervenir sobre los aspectos sociales que afectan la calidad de vida de la comunidad receptora.

Lineamientos estratégicos desde la perspectiva de la demanda

1. Incrementar la demanda actual del municipio Almirante Padilla, consolidando los mercados regionales y nacionales.

Lineamientos estratégicos desde la perspectiva de la oferta y el territorio

1. Incrementar la oferta turística del Municipio Almirante Padilla bajo el enfoque de sostenibilidad y responsable con el medio natural y socio-cultural.
2. Integrar el proyecto Puerto América al desarrollo turístico sostenible del Municipio.
3. Consolidar los productos turísticos potenciales, resaltando la diversidad de recursos, para posicionarlo como un destino turístico competitivo.

Lineamientos estratégicos desde la perspectiva de las capacidades

1. Mejorar la capacidad de la comunidad receptora a través de actividades para la formación laboral turística.
2. Promover la participación comunitaria y de los visitantes en el desarrollo sostenible del turismo.
3. Establecer los contactos necesarios que regulen las actividades turísticas en beneficio del desarrollo sociocultural del Municipio.
4. Crear la estructura organizativa turística municipal.
5. Crear alianzas estratégicas entre instituciones públicas y privadas para el financiamiento de proyectos turísticos y no turísticos.
6. Fomentar alianzas entre el sector público y privado con el propósito de desarrollar campañas turísticas del Municipio y crear la red de promoción turística regional y municipal.

VII. PROGRAMAS RECTORES ESTRATÉGICOS

Los programas rectores estratégicos son el resultado de la revisión y selección de cada proyecto, por cada una de las perspectivas creadas siguiendo la metodología del CMI. A partir de esta selección de los proyectos desencadenante se plantean los programas que los agrupan, ordenándolos por

prioridad y así elaborar la propuesta de ejecución de cada uno de los programas rectores estratégicos del plan, los cuales se consideran el punto de partida para dar inicio al desarrollo integral turístico sostenible y endógeno en el municipio.

Los proyectos se consideran desencadenantes del desarrollo integral turístico del Municipio, ya que dan la pauta y crean la plataforma de gestión y de incentivo en un marco de negociación entre los sectores públicos y privados involucrados y responsables de promover una mejor calidad de vida a la comunidad receptora a partir del desarrollo integral turístico, y de consolidar un destino turístico municipal adaptado a los recursos culturales y naturales, y a la demanda turística.

En este sentido, estos programas se ordenan indicando los proyectos desencadenadores, sus objetivos, las metas, localización, plazos de ejecución e inversión; así mismo, los objetivos es el fin último que se quiere lograr al ejecutar el proyecto, y las metas son las acciones pautadas a través de los objetivos para alcanzarlo a través de indicadores de gestión.

Los plazos de ejecución van de 1 a 10 años. El corto plazo es hasta 2 años, el mediano plazo es de 3 a 5 años y el largo plazo es de 6 a 10 años y la inversión aproximada se calculo entre parámetros máximos y mínimos de montos estableciendo un baremo del 40% entre la cantidad mínima y la máxima.

A partir de esta selección de proyectos desencadenadores por cada una de las pers-

pectivas se proponen los siguientes Programas Rectores Estratégicos de: gestión y desarrollo, sensibilización y capacitación, seguridad y de infraestructura básica, turística y no turística.

VIII. CONCLUSIÓN

La propuesta de planificación turística municipal sostenible y desarrollo endógeno, para el Municipio Almirante Padilla, se construye considerando las características socioculturales del municipio y la cultura organizacional de ambas instituciones involucradas en este proceso de planificación: CORPOZULIA y La Universidad del Zulia. Además, se suman las políticas de Estado, relacionadas con el desarrollo del turismo endógeno y sostenible; y, las condicionantes económicas, las cuales determinan el número y tipo de profesionales que participan, alcance y tiempo para la formulación del Plan.

En este sentido, el proceso de planificación propuesto, orientado a elevar la calidad de vida de la comunidad receptora, a partir del desarrollo turístico municipal desde una perspectiva endógena y sostenible, demanda un proceso investigativo, con el propósito de conocer y comprender la realidad que se pretende abordar, para así elaborar un plan de desarrollo turístico, concertado y armónico. Éste plan se propone como herramienta de ordenación del territorio municipal y la transformación socioeconómica, cultural y política de la región.

Entonces este proceso investigativo aporta información, datos, realidades,

expresiones, del territorio a intervenir, que fundamentan y orientan el proceso de investigación; el cual, apunta a un proceso de planificación coherente con el contexto sociocultural, económico y político del municipio. A partir de este proceso investigativo se genera una propuesta metodológica que integra el modelo de la planificación competitiva y estratégica, considerando el análisis FODA como complemento para identificar los lineamientos estratégicos, con el Cuadro de Mando Integral –CMI–. Herramienta de gestión, adaptado a los eventos socioculturales, económicos y políticos del municipio Almirante Padilla. Poniéndose así, el CMI, como el modelo de control de la gestión del plan, a partir de la formulación de estrategias de control de los objetivos y lineamientos estratégicos de dicho plan.

Por lo tanto, la propuesta de planificación turística municipal sostenible y desarrollo endógeno, sintetizada en la formulación del Plan, se propone, teniendo como referente la metodología del CMI, como un plan que considera el control de la gestión de dicho Plan; a partir de los objetivos y lineamientos estratégicos. Los cuales, son el punto de partida para la formulación de programas y proyectos por cada uno de ellos, incorporando el control de la gestión del plan, con el propósito de identificar las modalidades de gestión y ejecución de los programas y proyectos formulados.

En el caso de las modalidades de gestión se plantean las siguientes posibilidades: gestión directa por los organismos públicos,

constitución de empresas mixtas, constitución de asociación de propietarios, gestión por parte del sector privado en congregación con las autoridades públicas, gestión por empresas privadas y constitución de cooperativas. En relación a las modalidades de ejecución se proponen el sistema de compensación, de cooperación y de expropiación. Por último en el control de gestión del plan se incluye la inversión aproximada, los indicadores de gestión, los entes involucrados y los posibles entes financieros y/o inversionistas que pueden ser parte del desarrollo de cada uno de los programas propuestos en la formulación del plan.

Entonces se concluye que esta propuesta de planificación surge de la necesidad de considerar la realidad del contexto sociocultural, económico y político, así como de la necesidad de incorporar los controles de la gestión durante la ejecución de los programas y proyectos, como un proceso de gestión-planificación-gestión como un sistema que se enfoca en el desarrollo endógeno y sostenible municipal.

Es así como esta propuesta visualiza al municipio como un destino turístico competitivo y, apuesta a poner en valor sus recursos turísticos naturales y culturales en armonía y consenso con la comunidad receptora y actores políticos e inversionistas. Por lo tanto se orienta a consolidar los productos turísticos que enfatizan las atracciones de sol y playa, culturales, de aventura y recreacionales. Posicionando al municipio como destino competitivo en la red turística del Estado Zulia, Venezuela y el Caribe.

BIBLIOGRAFÍA

- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Análisis de la Comunidad Receptora del Municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Análisis de la Demanda y Mercadeo Turístico del Municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Análisis de las Determinantes Contextuales del Municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Análisis Financiero del Sistema Turístico del Municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Análisis de la Sensibilidad Ambiental del Municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Análisis de la Superestructura Turística del Municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Lineamientos del Plan de Marketing del municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005): Plan de Desarrollo Integral Turístico del Municipio Almirante Padilla. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. Maracaibo, Venezuela.
- Francés, A. (2003): Turismo, competitividad y estrategias. Planes de desarrollo de destinos turísticos con el cuadro de mando integral. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

NOTAS

- (1) Una versión del contenido de este apartado aparece en Convenio CORPOZULIA-LUZ: Plan de Desarrollo Turístico del Municipio Almirante Padilla. (2005); pp: 9-11.

