

El marco lógico: ejemplo de uso en lineamientos para la planificación y la gestión turística municipal en Soacha (Colombia)

The logical framework: example of use in guidelines for the planning and the municipal tourism management in Soacha

Mauricio Javier LEÓN Cárdenas [1](#); Andrés PAREDES Murcia [2](#)

Recibido: 03/08/2018 • Aprobado: 19/11/2018 • Publicado 14/01/2019

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados – Aplicación de la MML en la planificación y la gestión turística municipal de Soacha](#)

[4. Analisis de resultados](#)

[5. Conclusiones](#)

[Bibliografía](#)

RESUMEN:

Partiendo del entendimiento de qué es el Enfoque del Marco Lógico (EML), su origen, características, estructura y aplicación en la solución de problemas mediante proyectos y programas, se presenta para el contexto del Municipio de Soacha (Cundinamarca, Colombia), la aplicación en el diagnóstico y orientación de su planificación turística, generando lineamientos para ello.

Palabras clave: Enfoque de Marco Lógico, Matriz de Marco Lógico, Planificación Turística Municipal, Desarrollo Económico y Social.

ABSTRACT:

Based on the understanding of what is the Logical Framework Approach (LFA), its origin, characteristics, structure and application in solving problems through projects and programs, it is presented for the context of the Municipality of Soacha (Cundinamarca, Colombia), the application in the diagnosis and orientation of its tourist planning, generating guidelines for it.

Keywords: Logical Framework Approach, Logical Framework Matrix, Municipal Tourism Planning, Economic and Social Development.

1. Introducción

“Soacha en la actualidad es uno de los municipios colombianos que presenta un mayor desorden físico, espacial y ambiental” (SOACHA, Alcaldía de, 2017, párr. 1); cuenta con una extensión total de 184,45 Km², de los que solamente 19 constituyen su área urbana; su población sobrepasa los 530.000 habitantes, de los cuales el 25% se declaran desempleados.

El municipio cuenta con 35 recursos turísticos, no todos en buen estado de preservación pero que le confieren potencialidad para la actividad (SOACHA, Alcaldía de, 2017); entre los más reconocidos por sus habitantes, así como por turistas y visitantes, están el Salto del Tequendama, el Parque Arqueológico Boquemonte y el Parque Ecológico la Poma.

El municipio se encuentra conurbado por el oriente con la ciudad de Bogotá, la que siendo el principal polo de desarrollo económico del país y de la región, es también la mayor emisora para el turismo doméstico y en particular del que pueda realizarse dentro del Departamento de Cundinamarca, circunstancia que afecta la economía y el desarrollo municipales, de manera que las concepciones sobre estos aspectos, ligán al municipio con la urbe.

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia, mediante la resolución 1450 de 2013, “por la cual se adopta la metodología para la formulación y evaluación previa de proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos del Presupuesto General de la Nación y de los Presupuestos Territoriales” (DNP - Departamento Nacional de Planeación República de Colombia, 2013, p. 1), estableció el uso obligatorio por parte de las entidades territoriales, de la Metodología General Ajustada (MGA), la cual se basa en la metodología de Marco Lógico y en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos (DNP - Departamento Nacional de Planeación República de Colombia, 2015).

En este artículo se da un ejemplo de la elaboración y el uso de la Matriz de Marco Lógico, en la óptica del diagnóstico y la solución del problema relacionado con la baja capacidad para la planificación turística en el Municipio de Soacha y la consecuente desarticulación de la cadena productiva, evaluando la potencialidad turística del municipio, como premisa para posterior aplicación en la búsqueda de recursos utilizando la MGA.

1.1. Marco conceptual

1.1.1. El marco lógico

1.1.1.1. Definición

Se debe diferenciar entre las acepciones de la misma, una primera denominada **Matriz de Marco Lógico**, otra, **Enfoque de Marco Lógico para la Gestión del Ciclo de Proyectos** y la de **Metodología del Marco Lógico**.

El concepto de **Matriz de Marco Lógico** se refiere a una tabla usualmente de cuatro filas y cuatro columnas en la que se resume un proyecto; el **Enfoque de Marco Lógico para la Gestión del Ciclo de Proyectos**, se refiere al proceso que comprende las diferentes fases para un proyecto en particular: identificación de problemas, análisis de involucrados, análisis de problemas, análisis de objetivos y análisis de alternativas. (ORDOÑEZ, 2006)

De una entre varias definiciones que se dan sobre la **Metodología del Marco Lógico**, se analiza la siguiente:

es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (ORTEGON, PACHECO, & PRIETO, 2015, pág. 13)

Como metodología es una manera de hacer algo de forma sistemática, lo que de sí implica un orden, coherencia e interdependencias entre las partes de las que consta el método para conducir a un resultado acorde con un objetivo; como herramienta, tiene la capacidad para resolver de mejor manera problemas y en términos instrumentales para medir o registrar actividades y los recursos utilizados en ellas, en aras de alcanzar el propósito, entendiéndose que el Marco Lógico (ML) es un medio para conseguir un fin con el cual no debe confundirse; la vinculación a las diversas etapas de principio a fin de los proyectos, es un referente para su control ex-ante, ex-durante y ex-post, ligado a los diferentes grupos de involucrados.

1.1.1.2. Origen

El Departamento de Defensa de los Estados Unidos inicia los prototipos de pensamiento sistémico y allí como en los países anglosajones durante los años 60 se generan las teorías administrativas de la planificación estratégica y la administración por objetivos (CALDERON V., 2008).

Inicialmente –años 60-, el ML se orientaba a evaluar las causas de los resultados de los proyectos y su correspondencia con los planteamientos originales; en los años 70 la preocupación era por los medios para evaluar y controlar la ejecución ante la carencia de elementos de medición para establecer causas y desviaciones de manera objetiva. La Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) tomó la iniciativa para la definición de un nuevo y mejorado método evaluatorio, encargando a la Consultora Fry & Associates el diseño del mismo y posteriormente una segunda parte a Practical Concepts Inc., con la visión definitiva de Marco Lógico (Logical Framework Approach) en 1970 (CALDERON V., 2008).

Como adaptación y aplicación de lo hecho por USAID sobresale la realizada en 1983 por la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ), Agencia Alemana de Cooperación Técnica, la cual dio origen a la metodología ZOPP (*Ziel Orientierter Projekt Planung*); de allí provienen las formulaciones desarrolladas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo “PNUD”, el Banco Mundial, el BID y la Comisión Económica para América Latina “CEPAL”, de alta difusión y aplicación en la actualidad y que como en otras entidades internacionales de cooperación, utilizan, recomiendan o exigen el Marco Lógico en la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, la presentación y aceptación de propuestas relacionadas con ello.

1.1.1.3. Características

En las iniciativas de cooperación se advertía que para materializar sus fines, requerían de proyectos de desarrollo en los cuales invertir; pues bien, para los periodos mencionados estos no existían o carecían de la calidad suficiente para ser tenidos en cuenta o para ser implementados, entre otras, por las siguientes causas: multiplicidad de objetivos e inclusión de actividades no alineadas con los mismos, indefinición de responsabilidades y de métodos para el seguimiento y control durante la ejecución, ausencia de bases para comparar los resultados con respecto a lo planificado (ALDUNATE & CÓRDOBA, 2011).

El ML subsana estas deficiencias, y su uso se fomenta porque: es un método de planificación por objetivos, participativo y basado en el consenso, no en la fuerza de las mayorías; “Es transparente en el análisis y en la decisiones, propone procedimientos para las discusiones y una manera de visualizar los acuerdos alcanzados (árbol de problemas, matriz, etc.)” (CRUZ ROJA ESPAÑOLA, s.f., p. 5); articula los niveles estratégico, táctico y operativo dentro de los procesos de programación y administración de proyectos.

Según la (NORAD - Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo, 1993) entre sus limitaciones están las siguientes: riesgo de que la dirección del proyecto asuma como absolutos los objetivos y factores iniciales, restándole participación a los involucrados y calidad a las decisiones, así como a la posibilidad de ajustar los elementos claves; neutralidad política en cuanto a asignación de recursos y factibilidad de los proyectos; como herramienta no sustituye otras necesarias para la preparación, ejecución y evaluación de proyectos, tales como el análisis de involucrados, o el análisis de causa - efecto; no se pueden potenciar los beneficios del uso del EML, sin capacitación a las partes involucradas, ni sin seguimiento metodológico.

1.1.1.4. Aplicaciones

La NORAD, en referencia a un “proyecto”, establece que el mismo término “se utiliza con respecto a todos los tipos de intervenciones para el desarrollo, incluyendo proyectos, programas, estudios etc.” (NORAD - Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo, 1993, p. 5), practicidad que también cabe en este artículo en aras de simplificar y facilitar la comprensión; así mismo, atribuye a los proyectos el “inducir cambios con resultados deseados dentro del ambiente del proyecto y la sociedad en general” (NORAD - Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo,

1993, p. 8), considerando al tiempo la imposibilidad de proyectos de desarrollo en ambientes sin sentido social y sin la posibilidad de evaluar el resultado con respecto a los objetivos y beneficiarios.

1.1.1.5. Condicionantes

El EML requiere un diagnóstico o un estado del arte del área del proyecto y la identificación de todas las partes involucradas. El equipo del proyecto debe fijar unas pautas analíticas paso a paso acerca de la situación y de lo que ella implica en términos de resolución, hasta llegar a la elaboración de la Matriz del Proyecto (MP) que será el referente durante todo el ciclo de vida del mismo y especialmente en la formulación de su parte técnica y el detalle de las operaciones. (NORAD - Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo, 1993). También se utiliza en algunos proyectos durante su ejecución, si éstos ameritan revisión y la planificación de nuevos alcances, diseños o productos; permite establecer estrategias y directrices de manera que con los cambios no se afecte la esencia del proyecto (NORAD - Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo, 1993). La matriz del proyecto elaborada bajo el EML será el referente obligado durante todas las etapas de la gestión del proyecto.

1.1.1.6. Construcción

Según (ARBOLEDA V., 2015), lo que da lugar a un proyecto y a la MML, es el deseo de solucionar una situación problemática; la lógica para la solución se presenta en etapas y la manera como se adelanta cada una de ellas, así como su aplicación en el caso del Municipio de Soacha, son la esencia de este artículo y por lo tanto se desarrollan en el numeral 3 (Resultados – Aplicación de la MML en la planificación y la gestión turística municipal de Soacha)

El problema representa para la comunidad o una parte de ella, una situación insatisfactoria, a la cual se le denomina “situación actual”, para cuya solución existe una “situación futura deseada”, mediando entre una y otra la intervención de uno o varios proyectos, o programas. (ARBOLEDA V., 2015)

Las etapas de análisis de involucrados y análisis del problema, constituyen el diagnóstico de la situación actual, mientras que el análisis de objetivos y el análisis de alternativas de acción o de estrategias alternativas conducen a la situación futura deseada; la MML muestra los elementos claves del proyecto o el programa (ARBOLEDA V., 2015).

1.1.2. Planificación y gestión turística

Definir la planificación turística resulta un ejercicio complejo, dado que está ligada a diferentes consideraciones; para (HERNÁNDEZ D., 2007) se debe basar en aquellos factores que determinan fundamentalmente el éxito de un destino; su implementación debe extenderse a los aspectos físico, legal, promocional, financiero, económico de mercado, administrativo, social y ambiental. Esta visión integral no se concibió en las primeras etapas de la planeación turística; su enfoque se centraba en la planificación física de las atracciones y servicios turísticos y de la promoción (JIMÉNEZ & JIMÉNEZ, 2013).

Siendo Soacha un municipio con espacios rurales aledaños, le atañen los valores y criterios de planificación para ello: geográfico-espaciales, culturales, recreacionales y de sostenibilidad; es decir que se deben considerar “ciertos órdenes de objetos geográficos, objetos naturales y objetos sociales, y de otro lado, la vida que los llena y los anima, o sea la sociedad en movimiento.” (JIMÉNEZ & JIMÉNEZ, 2013, p. 142). “Los valores culturales están comprendidos en la ciudad real, que a la vez abarca la ciudad turística”; “los valores recreacionales los encontramos en la relación histórica y patrimonial de la ciudad”; “la herencia del lugar la encontramos en la relación de la comunidad como agente de transformación socioeconómica”; “la redefinición de valores espaciales y sociales en la creación de un producto turístico debe ser coherente con el acervo y la memoria existentes” (JIMÉNEZ & JIMÉNEZ, 2013, p. 143) [3].

Según Getz (1992) citado por (JIMÉNEZ & JIMÉNEZ, 2013), pueden identificarse cuatro enfoques en relación con la planificación turística: el desarrollista caracterizado por tener una posición favorable del turismo y ofrecer previsiones de demanda turística; el económico, la visión del turismo como actividad exportadora con potencial contribución económica; el físico- espacial, incorpora la visión territorial desde lo ambiental pero con detrimento de lo cultural y social, y el enfoque comunitario desde el control local. A su vez se plantea la planificación sostenible influenciada por los aspectos económicos, sociales, ambientales y políticos desde un enfoque holístico y el estratégico orientado a la influencia de las condiciones externas, prospectiva y dinámica con visión externa.

Para (ACERENZA, 2006), existen niveles de planificación turística: en el primero la económica, que tiende a marcar sus líneas metodológicas y de comportamiento y a brindar las directrices al conjunto para instancias ulteriores del análisis; el segundo nivel, la planificación física que aporta para el ordenamiento de los elementos físicos del territorio e incluye la organización de los atractivos, el espacio y la planta turística. Para (HERNÁNDEZ D., 2007), dos niveles resultan insuficientes ya que los desarrolladores de estos planes deben incorporar formas para acrecentar el bienestar y la felicidad humanas e insistir en la calidad del diseño arquitectónico, del paisaje y del entorno, la planificación para el transporte, la conservación de la energía y la educación, posturas definidas por (JIMÉNEZ & JIMÉNEZ, 2013) como comunitarias, sostenibles y estratégicas.

La realización de este proceso es también materia de diversas orientaciones ya que para una planificación turística adecuada, es el proceso el que define el éxito; partiendo del diagnóstico se pueden determinar las acciones a seguir. Sin embargo (GOELDNER & BRENT, 2016) promulgan que para lograr metas tan diversas, los planificadores deben implementar un modelo que guíe su pensamiento al incorporar cada aspecto dentro de un plan maestro.

La planificación turística no debe verse como una meta, ni como un proceso; es más bien una herramienta de gestión para el turismo, debe ampliarse de manera progresiva de acuerdo con las necesidades de las regiones de aplicación y atendiendo a las particularidades de la misma. Su perspectiva debe relacionarse con la visión de desarrollo de la actividad turística que el territorio anhela, debe a su vez incorporar aspectos sobre las necesidades de las empresas, de los turistas, de la comunidad local, del medio ambiente y de la sostenibilidad (JIMÉNEZ & JIMÉNEZ, 2013); su estructuración es un proceso mental sistemáticamente ordenado, basado en la investigación y

evaluación de las condiciones generales del destino turístico. Este análisis permite inferir unas metas u objetivos y los medios para alcanzarlos, anticipando o integrando en el presente, el futuro desarrollo deseado, en el que la calidad ambiental, las necesidades de las empresas, los turistas y la comunidad local, ocupen un lugar prioritario (GOELDNER & BRENT, 2016).

2. Metodología

Dado que lo que se pretende es la solución práctica de un problema mediante la aplicación de la Metodología del Marco Lógico, de manera objetiva se trata de un trabajo de investigación aplicada. No se investiga el ML, sino la situación turística del Municipio de Soacha, de manera propositiva, considerando tanto los aspectos físicos (recursos turísticos), como a los diversos involucrados, su rol o ejecutorias. En este sentido de alcance, se trata de un estudio descriptivo. “*Los descriptivos se centran en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre, en sus diferentes aspectos. Éste es su valor máximo*” (HERNÁNDEZ S., FERNÁNDEZ C., & BAPTISTA L., 2007). [4]

La literatura consultada trata los aspectos fundamentales de la investigación: el marco lógico, el municipio de Soacha, la planificación turística y el producto turístico.

Para el trabajo de campo se consideraron los siguientes grupos de interés: habitantes del municipio; comunidad circundante a los recursos turísticos, prestadores de servicios turísticos, autoridades turísticas y turistas; la vinculación de estos grupos al proyecto se muestra en los resultados del estudio. Para la cuantificación se consultaron las cifras del municipio y se establecieron muestras no probabilísticas, aunque sí con la mayor cobertura posible. Para la recolección de información se realizaron encuestas, entrevistas y sesiones de grupo.

El enfoque tiene un carácter mixto por cuanto combina lo cualitativo y lo cuantitativo haciendo uso de sus aspectos comunes, tales como la observación y evaluación, establecimiento de suposiciones con base en lo observado o lo evaluado, análisis de fundamento de las suposiciones, revisión de lo supuesto sobre la base de las pruebas, realización de nuevas observaciones para esclarecimiento y fundamentación de los supuestos iniciales y los nuevos que pudieran surgir (HERNÁNDEZ S., FERNÁNDEZ C., & BAPTISTA L., Metodología de la investigación, 2014).

3. Resultados – Aplicación de la MML en la planificación y la gestión turística municipal de Soacha.

3.1. Percepción del problema

Dado que no siempre es fácil identificar el problema, para ello se pueden utilizar herramientas como la técnica de los 5 por qué, el diagrama de causa y efecto, análisis de supuestos, entrevistas con expertos u otras de las empleadas en el análisis de problemas.

El plan de desarrollo de la Alcaldía de Soacha no contempla de manera directa la actividad turística, y por ello es necesario contextualizar la misma con miras a su planificación. Consultados diferentes grupos de interés relacionados con la actividad turística en el municipio, la percepción en el 77,75% de los casos es que éste tiene potencialidad para ella pero no se han dado las condiciones para su desarrollo; las circunstancias que median en ello se desarrollan en los acápite siguientes de este artículo.

3.2. Marco de referencia

En este se contextualiza el problema desde la revisión documental como base orientadora para su comprensión; con ello se previenen errores y se dan bases para la interpretación de los resultados del análisis del problema y su solución.

En el numeral 1 – Introducción-, se dieron los primeros aspectos de contextualización sobre el Municipio de Soacha, tales como población, extensión y otros; como resultado del trabajo realizado, se estableció que el 81,66% de quienes visitan Soacha provienen de Bogotá y a ellos se suma un 6,67% de municipios de Cundinamarca; el medio de información por el cual se enteran del municipio y sus atractivos en el 78,33% de los casos es el de amigos o relacionados, un 11,66% a través de promoción institucional (alcaldía), en tanto que otros medios son menos representativos. La utilización de servicios turísticos y evaluación de la calidad de los mismos por parte de los visitantes, es la siguiente:

Tabla 1
Utilización y evaluación de servicios turísticos, visitantes Soacha

SERVICIO	% personas que lo usan	Calificación				
		Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Hotel	11,67%	0,00%	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%
Transporte	86,67%	15,38%	25,00%	42,31%	17,31%	0,00%
Restaurante o bar	78,33%	0,00%	2,13%	25,53%	61,70%	10,64%

Información Turística	35,00%	9,52%	19,05%	42,86%	28,57%	0,00%
Guianza turística	31,67%	21,05%	10,53%	21,05%	47,37%	0,00%
Otros	1,67%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Elaboración propia

3.3. Análisis de involucrados

Son los grupos o individuos que se relacionan con el proyecto, siendo los más importantes quienes se van a beneficiar con éste; pueden ser de tres tipos:

- Grupo de interesados indirecto: aquellos “sobre los cuales el equipo pretende impactar como resultado final, a través de la acción de otros.” (ARBOLEDA V., 2015, p. 39)
- Grupo de interesados directo: aquellos a quienes corresponde llevar a cabo las acciones; deben contar con los recursos y responsabilidades para impactar en los interesados indirectos.
- Grupo de interesados externo: unos indispensables, sin los que el programa no es viable, y otros del entorno, que pueden facilitar u obstaculizar el desarrollo del programa.

Al redactar las preguntas para establecer los intereses de cada grupo se necesita que sean entendibles, y reconocibles en el proceso de identificación de problemas, estableciendo objetivos y selección estratégica. En ellas se deben considerar aspectos como “Cuyos problemas u oportunidades se están analizando” y “¿Quién se beneficiará o perderá, y cómo, desde una propuesta de intervención de proyecto?” (OFICINA DE COOPERACION EUROPEAID, 2004, p. 62).

La complejidad de la planificación turística municipal conlleva la participación de varios actores, entre los cuales los más visibles y el nivel de importancia que les asignaron los diversos grupos participantes en el estudio que dio lugar a este artículo, fueron en su orden los siguientes:

Tabla 2
Importancia de involucrados

INVOLUCRADOS	IMPORTANCIA	INTERES
Turistas	31,59%	Beneficiarios indirectos
Habitantes en general del municipio	25,22%	
Autoridades municipales del turismo	14,20%	Beneficiarios directos
Prestadores de servicios turísticos	19,13%	Interesados externos
Comunidad adyacente a los lugares de atractivo	9,86%	

Elaboración propia

Entre las categorías asignables a los actores de acuerdo con sus roles están las siguientes: afectados, oponentes, ejecutores, expertos, colaboradores, asesores, contratistas, financiadores, autoridades, neutrales, indiferentes, grupo(s) meta, y las de beneficiarios directos e indirectos; con ellas se hace la caracterización y se establece su interés en el proyecto. Existen varios modelos para esta representación; el aquí utilizado se basa en el desarrollado por la Comisión Europea EuropeAid, en su Guía Gestión del Ciclo de Proyecto, del año 2002. La ilustración No. 1 muestra el análisis de involucrados.

Ilustración 1
Análisis de involucrados

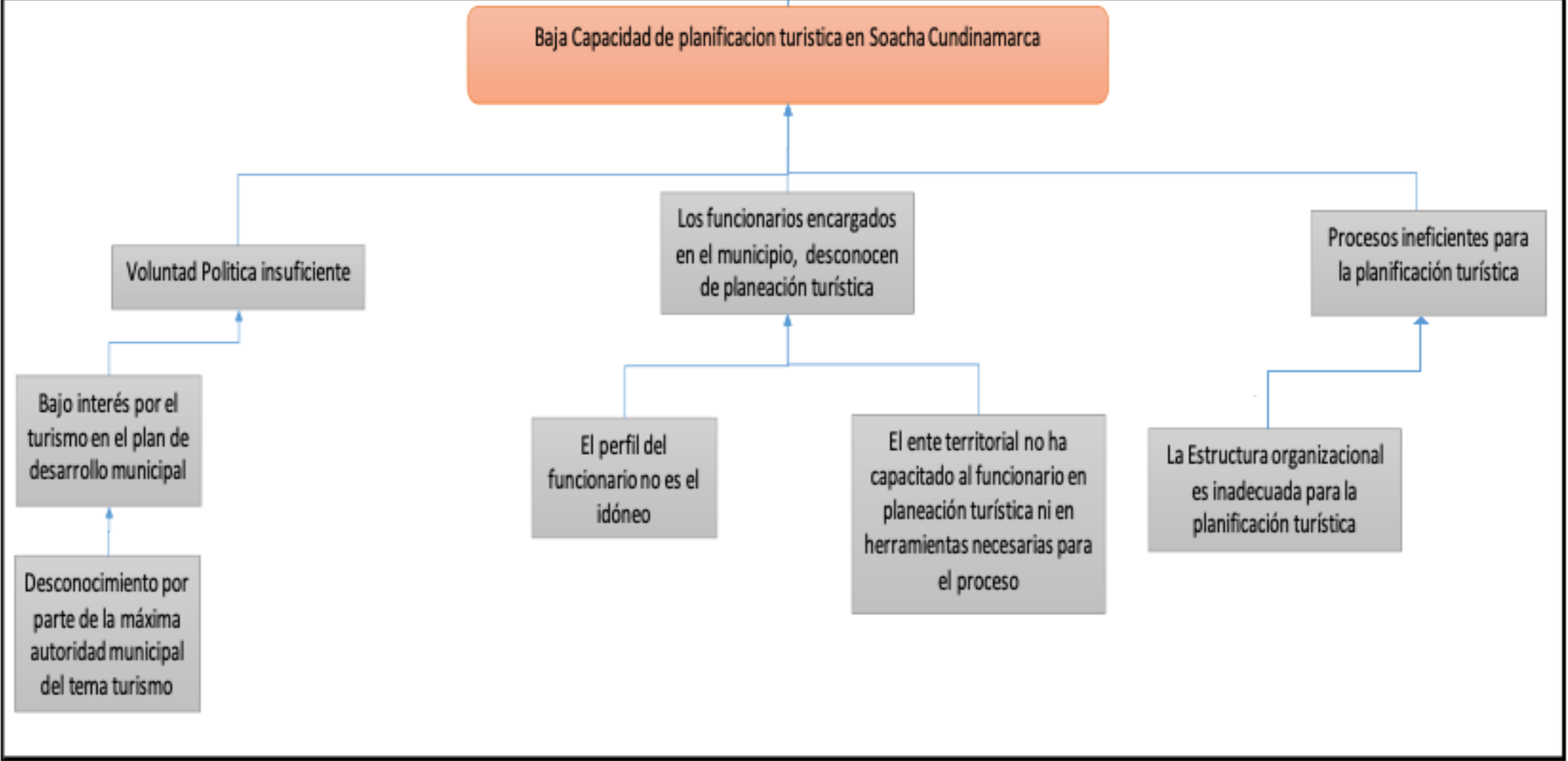
PARTICIPANTE	TIPO				INTERESES O EXPECTATIVAS SOBRE EL PROYECTO	CATEGORIA	CONFLICTOS FRENTE AL PROYECTO	ROL DE LOS ACTORES	TIPO DE CONTRIBUCION AL PROYECTO
	Pública	Privada	Person	Otro					
Gobernación de Cundinamarca (Sub-gerencia de turismo del IDECUT)	X				Ninguno	Colaboradores	Existencia y ponderación de posibles instrumentos similares desconocidos al momento del planteamiento del proyecto.	Potencial apoyo a las iniciativas planteadas	Lineamientos de carácter departamental frente a las políticas de turismo, e incorporación con los subprogramas departamentales
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Viceministerio de Turismo. (Dirección de calidad y desarrollo sostenible)	X				Ninguno	Neutrales	Ninguno	Emisores de políticas o normatividad que regule el sector	Orientación y acompañamiento
Uniagustiniana- Vicerrectoría de Investigaciones				X	Generar un acervo investigativo que contribuya al logro de la misión institucional y su	Patrocinador	Tiempos y presupuestos limitados a las políticas de la Vicerrectoría	Control y fiscalización del presupuesto y cronograma de trabajo	Inversión económica y acompañamiento metodológico
Docentes-Investigadores			X		Generar productos que sumen a la generación del acervo investigativo institucional	Ejecutores	Ninguno	Coordinación y ejecución del Proyecto	Investigación y determinación de lineamientos aplicables para la conformación del
Alcaldía de Soacha	X				Contar con una herramienta idónea y acorde a las políticas nacionales para la Planificación turística en el municipio	Beneficiario Directo	Que tiempo de ejecución del proyecto no esté dentro de la planeación anual de la alcaldía. Capacidad de la institución para el desarrollo de las herramientas planteadas	Aprobación e institucionalización del producto resultante del ejercicio del convenio	contraprestación: recurso humano asignado al proyecto
Secretaría de Planeación de Soacha	X				Contar con una herramienta idónea y acorde a las políticas nacionales para la Planificación turística en el municipio	Gestor	Identificación con el contenido del producto y las restricciones del proyecto	Acompañante y facilitador en el desarrollo del proyecto	Contribuir al diseño e implementación de una herramienta idónea y acorde a las políticas nacionales para la Planificación turística en el
Comunidad Soachuna			X		Que los resultados del proyecto mejoren las condiciones de desarrollo del municipio	Beneficiario Indirecto	No alineación con los objetivos del proyecto propuesto debido a falsas expectativas. Falta de credibilidad en las entidades de administración y control territorial	Grupo de Interés	Suministrar información para el diseño de la herramienta y apoyo a las iniciativas resultantes en su aplicación
Comunidad circundante a los atractivos turísticos			X		Que los resultados del proyecto mejoren las condiciones físicas de su entorno, y se generen posibilidades de empleo	Afectados	No alineación con los objetivos del proyecto propuesto debido a falsas expectativas. Falta de credibilidad en las entidades de administración y control territorial	Grupo de Interés	Suministrar información para el diseño de la herramienta y apoyo a las iniciativas resultantes en su aplicación
Comunidad Académica			X		Generar lineamientos que contribuyan a la generación de un modelo para validar y ser replicado	Neutrales	Conflicto de saberes e intereses, integración. Falta de credibilidad en las entidades de administración y control territorial	Grupo de Interés	Contribución teórica y conceptual. Difusión de resultados y hallazgos
Turistas en el Municipio			X		Que la cadena productiva del turismo sea operante y con calidad, para realizar actividades turísticas	Beneficiario Indirecto	Carencia de expectativas	Grupo de Interés	Suministrar información para el diseño de la herramienta y apoyo a las iniciativas resultantes en su aplicación
Visitantes del Municipio			X		Que la cadena productiva del turismo sea operante y con calidad, para realizar actividades de ocio	Beneficiario Indirecto	Carencia de expectativas	Grupo de Interés	Suministrar información para el diseño de la herramienta y apoyo a las iniciativas resultantes en su aplicación

Elaboración propia

3.4. Identificación de problemas

La identificación de problemas se inicia con una visión panorámica del tema, proveniente de la percepción del problema y el marco de referencia; se identifican y valoran los factores incidentes estableciendo los claves, y a partir de estos el factor a tratar y que contribuye a la definición del problema (PENAGOS A., 2017). El aspecto fundamental a resolver en Soacha es la capacidad para la planificación turística en el municipio, debido a una voluntad política insuficiente, que los funcionarios encargados de la planificación turística desconocen el tema, y que los procesos para ello son ineficientes, según se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2
Identificación de problemas



Elaboración propia

3.5. Factores incidentes

Entre los grupos de interés relacionados con la actividad turística en Soacha, se asignó la siguiente jerarquización a los factores a tener en cuenta para la planificación de la actividad:

Tabla 3
Incidencia de factores

INCIDENCIA DE FACTORES	IMPORTANCIA
Factor ambiental	41,35%
Factor económico	16,13%
Factor cultural	15,54%
Factor tecnológico	9,09%
Factor social	8,50%
Factor político	6,16%
Factor legal	3,23%

Elaboración propia

3.6. Análisis sistemático, Matriz de Vester

Para no incurrir en errores de metodología en la identificación y solución de problemas es necesario el uso de herramientas adecuadas; una muy reconocida para el análisis de problemas es la Matriz de Vester; en ella se identifican y relacionan las causas y efectos de los mismos; para su construcción, se listan en filas los descriptores del problema, señalando su grado de influencia al comparar cada uno de ellos con los otros, de acuerdo con la siguiente escala: alta influencia, 3; mediana influencia, 2; baja influencia,1; nula influencia, 0. Cada descriptor no puede analizarse consigo mismo y la casilla correspondiente constituye un vacío. La suma de los resultados horizontales señala el grado de influencia, en tanto que las sumas verticales, por contraposición señalan el grado de dependencia

Ilustración 3
Ejemplo Matriz de Vester

MATRIZ DE VESTER						
DESCRIPCION		A	B	C	D	Total influencia
A	Descriptor 1		3	2	2	7
B	Descriptor 2	1		2	3	6
C	Descriptor 3	2	1		3	6
D	Descriptor 4	3	2	1		6
Total Dependencia		6	6	5	8	

Elaboración propia

En aras de la brevedad, se señala el resumen de los resultados obtenidos en varios *focus groups*, en entrevistas y encuestas en el caso del Municipio de Soacha:

Tabla 4
 Descriptores Matriz de Vester, Soacha

DESCRIPCION		INFLUENCIA	DEPENDENCIA
A	Bajas oportunidades de acceso a recursos regionales o nacionales	15	29
B	No se conforma adecuadamente una cadena de valor para el desarrollo turístico	22	25
C	Población insatisfecha	9	17
D	Pérdida de valor de los recursos turísticos	15	27
E	Asignación insuficiente de recursos en el presupuesto municipal para el sector turístico	12	26
F	Crecimiento desordenado del sector productivo en el territorio (uso del suelo)	12	20
G	Bajos niveles de articulación de la actividad turística con el ordenamiento territorial	18	25
H	Pérdida de oportunidades de desarrollo Socio-económico y turístico	15	31
I	Bajos niveles de articulación de la planificación turística con la de entes territoriales de mayor jerarquía	17	29
J	Inequidad social y económica	13	14
K	Voluntad Política insuficiente	27	4
L	Bajo interés por el turismo en el plan de desarrollo municipal	16	11
M	Desconocimiento por parte de la máxima autoridad municipal del tema turismo	18	1
N	Los funcionarios encargados en el municipio, desconocen de planeación turística	23	9
O	El perfil del funcionario no es el idóneo	16	8
P	El ente territorial no ha capacitado al funcionario en planeación turística ni en herramientas necesarias para el proceso	17	5
Q	Procesos ineficientes para la planificación turística	24	13
R	La Estructura organizacional es inadecuada para la planificación turística	18	13

Elaboración propia

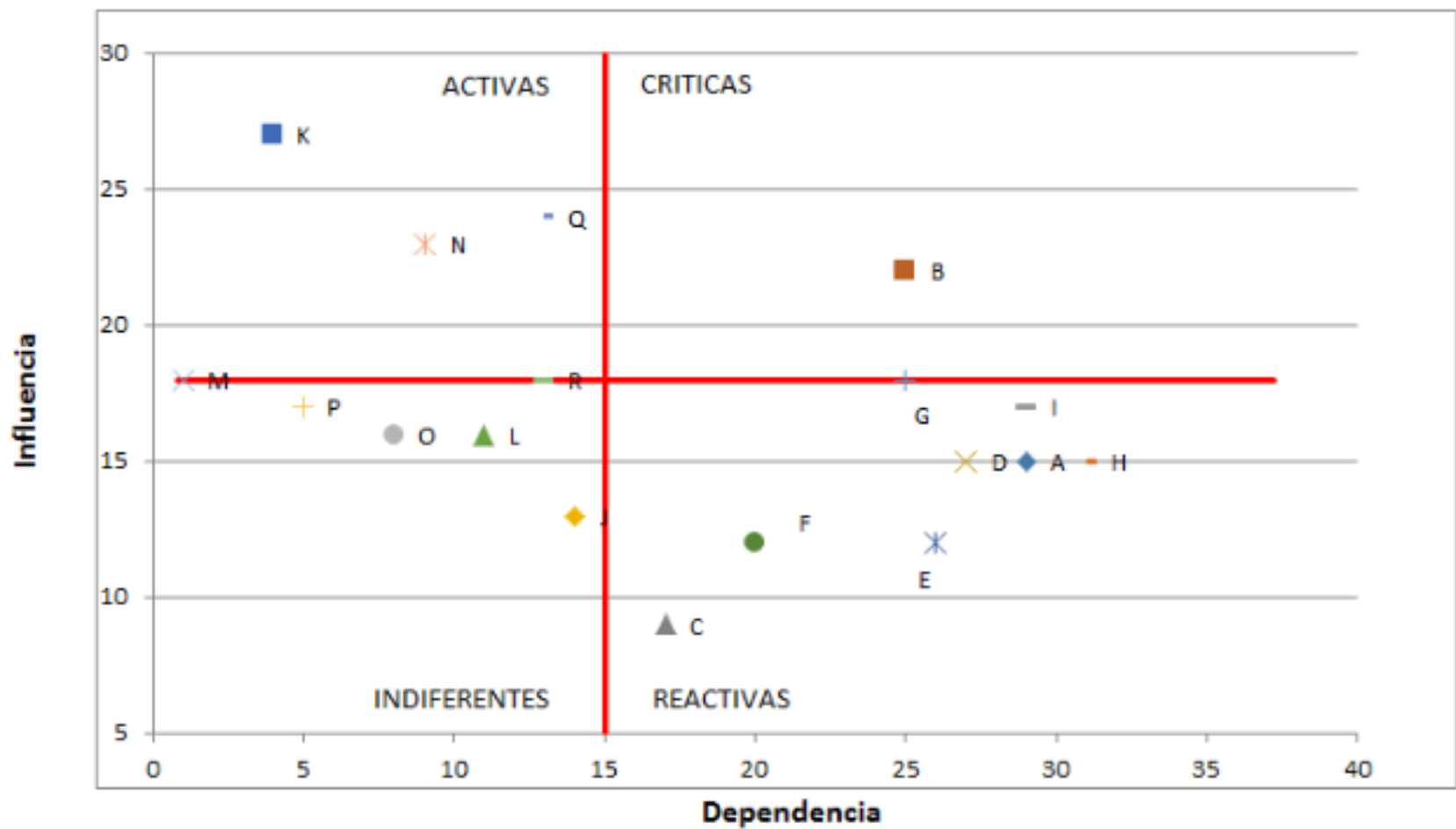
Se establecen los promedios entre el máximo y el mínimo de los resultados de influencia y dependencia, con el fin de fijar los ejes para la representación gráfica de la matriz; como ejemplo en el eje de influencia el resultado es

$(27+9)/2= 18$; los diversos descriptores o variables se ubican en cuatro cuadrantes como aparece en la ilustración 4.

Según (PENAGOS A., 2017) la localización de las variables en los diferentes cuadrantes permite caracterizarlas así, en relación con el problema analizado:

- Activas: variables muy influyentes y poco dependientes. Al trabajar sobre ellas se logran resultados para el proyecto. (K, M, N, Q, R)
- Críticas: variables muy influyentes e igualmente dependientes; requieren atención en el control del proyecto. (B, G)
- Reactivas: poco influyentes y muy dependientes. Sirven para analizar los efectos del problema. (A, C, D, E, F, H, I)
- Indiferentes: poco influyentes y poco dependientes; hacen parte del análisis pero no son definitorias ni estratégicas. (L, O, P)

Ilustración 4
Cuadrantes Matriz de Vester



Elaboración propia

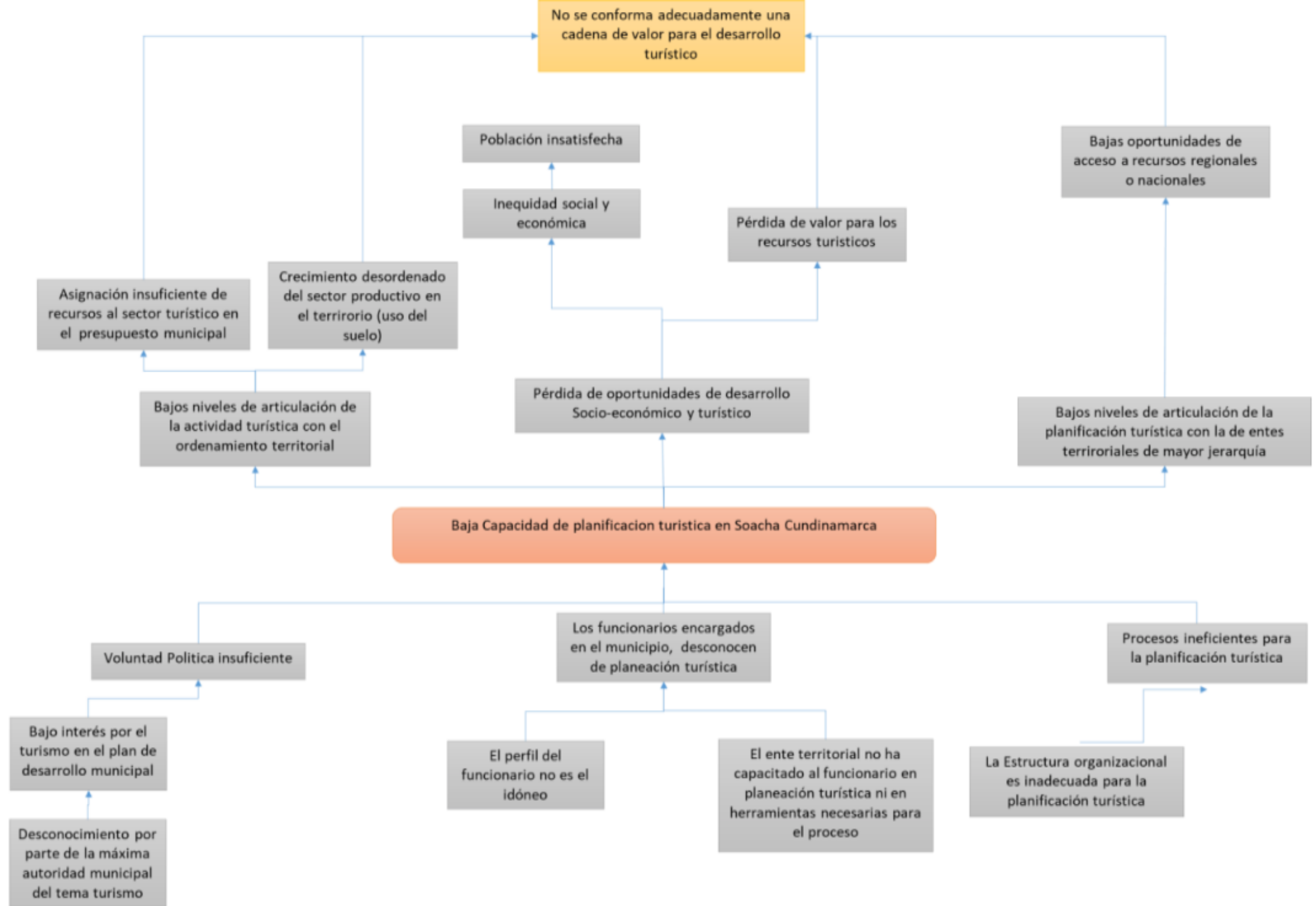
3.7. Árbol de problemas

De acuerdo con la Matriz de Vester se ajusta el Árbol de Problemas; este permite conocer las causas y efectos del problema principal según la percepción de los involucrados acerca de la situación que se pretende modificar. Las causas se ubican en la parte inferior (raíces) y confluyen en el problema principal; los correspondientes efectos se ubican en la parte superior (ramas).

Para la construcción del árbol de problemas se debe formular el problema como un estado negativo; se Identifican solo problemas existentes, sin centrarse en posibles problemas ficticios o futuros, y se incluye un solo problema en cada casilleros (ARBOLEDA V., 2015)

En Soacha el problema principal es la “baja capacidad de planificación turística” y su efecto consiste en que “no se conforma adecuadamente una cadena de valor para el desarrollo turístico”, como se aprecia en la ilustración 5.

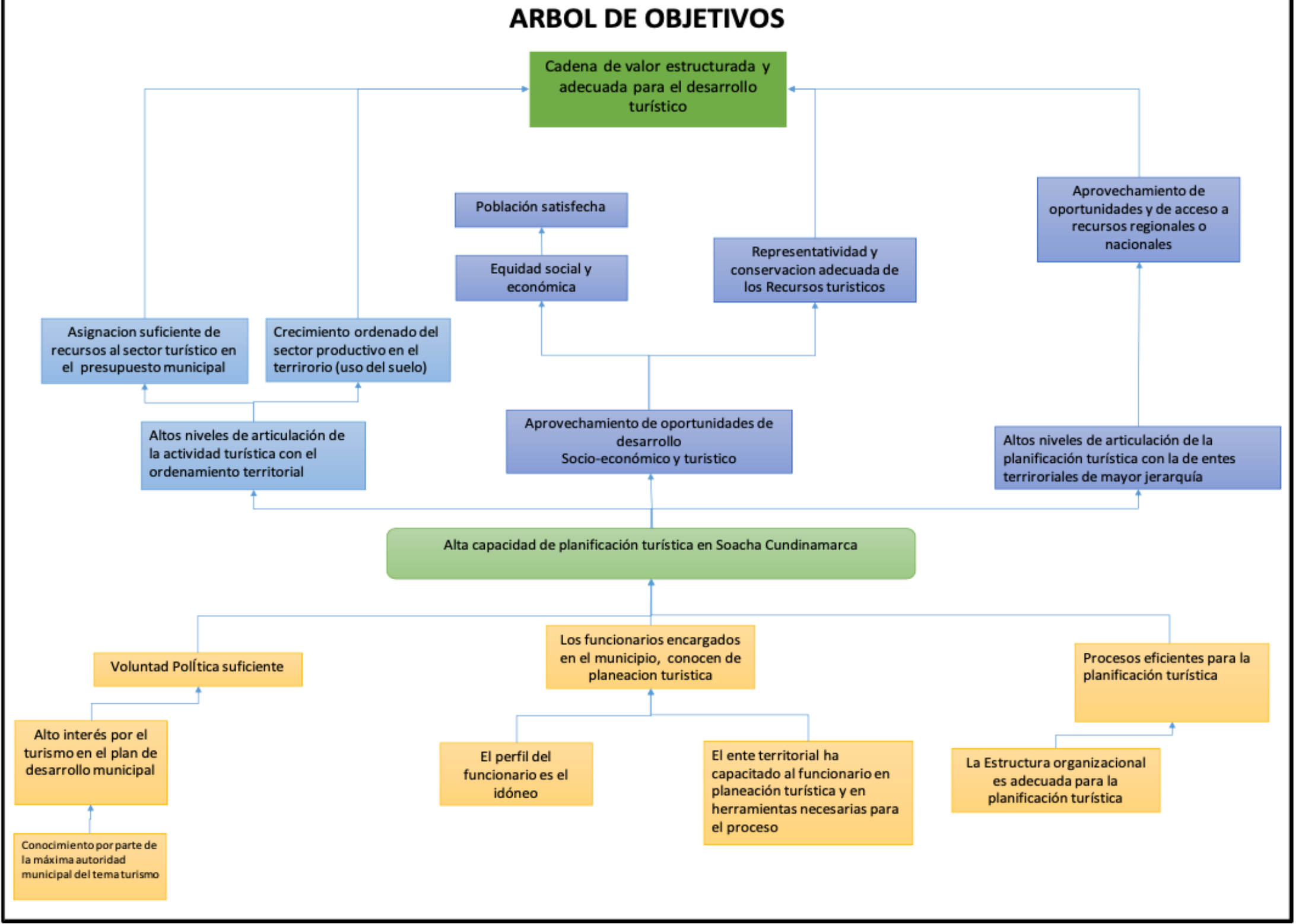
Ilustración 5
Árbol de Problemas, Soacha



Elaboración propia

Entre los árboles de problemas y de objetivos debe haber correspondencia de estructura y niveles de jerarquía, expresando en forma positiva lo enunciado en el primero. (ARBOLEDA V., 2015). Para Soacha el objetivo principal que se extrae del análisis consiste en estructurar y adecuar, a partir de una adecuada planeación, la cadena de valor necesaria para el desarrollo turístico del municipio. El árbol resultante se muestra en la ilustración 6.

Ilustración 6
Árbol de objetivos, Soacha



Elaboración propia

3.8. Análisis de alternativas

Éste se hace para determinar las estrategias que conducirán al logro de lo establecido en el árbol de objetivos; para su realización se deben seleccionar aquellos que producirán el cambio de la situación actual a la deseada y que tienen viabilidad, desechando los que por razones de capacidad del equipo ligado al proyecto o por ser muy ambiciosos, son inalcanzables; luego se definen los medios necesarios para los objetivos priorizados. (ARBOLEDA V., 2015).

En el caso del Municipio de Soacha, el fin fundamental consiste en conformar una cadena de valor para el desarrollo turístico con la premisa de aumentar la capacidad que se tiene para la planificación en este sector, factible si se logra solucionar los tres problemas principales que se identificaron: la voluntad política insuficiente, el desconocimiento en planeación turística por parte de los funcionarios responsables del proceso y la necesidad de mejoramiento interno de los procesos relacionados con la planificación turística. Los problemas detectados se deben relacionar con los actores que pueden dar alcance a las necesidades de los mismos; no todos los problemas principales hallados son del alcance del equipo investigador, en este cruce de información se plasman tres alternativas básicas cada una de ellas orientada a un grupo de involucrados como se muestra a continuación:

Tabla 5
Análisis de alternativas

ACTORES	ALTERNATIVA	
	CAUSA	EFFECTO
Docentes- Investigadores	El ente territorial ha capacitado al funcionario encargado de la planeación turística en las herramientas necesarias para el proceso	Aprovechamiento de oportunidades de desarrollo Socio-económico y turístico a partir de la planeación
	Los funcionarios encargados de la gestión en el municipio, conocen de planeación turística	Altos niveles de articulación de la actividad turística con el ordenamiento territorial y la gestión municipal
Alcaldía de Soacha	Voluntad Política suficiente	Asignación suficiente de importancia y recursos al sector turístico en el presupuesto y planes municipales
	Conocimiento por parte de la máxima autoridad municipal del tema turismo	Aprovechamiento de oportunidades de desarrollo y de acceso a recursos regionales o nacionales.
Secretaría de Planeación de Soacha	El perfil del funcionario es el idóneo	Aprovechamiento de oportunidades de desarrollo Socio-económico y turístico
	La Estructura organizacional es adecuada para la planificación turística	Crecimiento ordenado del sector productivo y de la actividad turística en el territorio (uso del suelo)

Elaboración propia

A las diferentes alternativas se les debe asignar responsables, tiempo de dedicación y aporte económico. Se generan tres grupos de actores principales para participar de los proyectos que se desarrollen en el municipio, como se muestra en la siguiente ilustración:

- Gestores ejecutores: dirigen el proyecto o apoyan la ejecución del mismo desde la administración del ente territorial; a la cabeza el alcalde y en las ejecutorias las secretarías de su gabinete.
- Facilitadores: entidades aportantes de recursos económicos o en especie, tangibles o intangibles como el conocimiento; también surten lineamientos normativos o de operación; entre ellos la Gobernación de Cundinamarca, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, instituciones de educación, o entidades contratadas para estos propósitos.
- Grupos de interés: beneficiarios del proyecto, tales como turistas, prestadores de servicios turísticos, visitantes y comunidad circundante a los atractivos.

Identificados los actores y después de seleccionar la alternativa idónea para abordar la problemática planteada, se estructuró la matriz de proyecto que se expone a continuación.

3.9. Matriz de Marco Lógico

En ella se exponen los elementos claves derivados del árbol de objetivos y de las estrategias seleccionadas. La MML es el resumen de los aspectos más importantes del programa; es una matriz 4x4 que aparte de señalar en un solo instrumento estos aspectos, da los elementos para su seguimiento y evaluación (ARBOLEDA V., 2015).

Los componentes horizontales son: Finalidad: objetivo superior, impacto; Objetivo: objetivo general, ¿para qué?; Componentes: logros intermedios o proyectos del programa; Actividades: pasos para conseguir lo pretendido, propios de cada componente.

Los componentes verticales son: El resumen narrativo de objetivos; Indicadores verificables en concordancia con los propósitos; Medios de verificación: fuentes de información sobre los indicadores; Supuestos: aspectos que representan riesgo en la ejecución.

Tabla 6
Matriz de Marco Lógico

		RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO	FINALIDAD	Cadena de valor estructurada y adecuada para el desarrollo turístico	Un mapa de procesos en el que se visibiliza la cadena de valor, asociado a mínimo un producto turístico	Documento con el diseño de un producto turístico, en la oficina de planeación territorial de la alcaldía	Desarticulación de la cadena de valor por falta de compromiso de los actores
		Estructurar un modelo de aplicación de la MML para la planificación turística en la alcaldía del municipio de Soacha	Un documento Final con el Modelo establecido ya socializado compuesto por tres partes (diagnostico, capacitaciones y herramienta diseñada)	Acta de finalización del proyecto	Que el tiempo sea insuficiente para la ejecución del proyecto
		1. Documento que refleje la situación de la planificación turística en la alcaldia municipal de Soacha.	Un informe de Diagnóstico de ejecucion de procesos actuales respecto a la planificación Turistica, socializado con la Secretaria de Planeación Territorial	Acta de socialización y entrega del informe	Que la alcaldía no entregue la información necesaria para la elaboración del diagnóstico
COMPONENTES		2. Informe de Conceptualización en los funcionarios respecto de los componentes de la planificación turistica y la MML.	Un Informe que refleje la asistencia a por lo menos el 80% de las sesiones concertadas. Evaluación de la capacitación dada a los funcionarios de la alcaldia con un mínimo aprobatorio del 70% del instrumento definido para ello	Actas de asistencia. Informe de resultados de la evaluación aplicada	Que los funcionarios no cuenten con la disponibilidad para asistir a sesiones de capacitación. Falta de compromiso con el proyecto. Que la calidad de la capacitación no sea adecuada.
		3. Documento contentivo del modelo para la aplicacion de la MML en la Planificación turística.	Un informe con los procedimientos necesarios para la aplicación de la MML en los proyectos de turismo	Acta de entrega del informe	El documento no refleja adecuadamente los procedimientos ó no se elabora por inconvenientes relacionados con los componentes precedentes
		1.1. Reunir información sobre la MML y las directrices para planificación turistica del viceministerio de turismo.	mínimo 5 documentos de cada tema, de fuentes válidas con caracter científico, normativo y/o legal	Bibliografía y referencias presentadas en la documentación del proyecto	Que la calidad de los documentos referenciados no sea adecuada a las características del proyecto
ACTIVIDADES		1.2. Recopilar información acerca del métodos y responsables de la planificación turistica en el municipio.	Entrevistar al 80% de los responsables de la planificación turística en el municipio. Número de encuestas a prestadores de servicios turisticos, con un margen de error del 10% según el tamaño de la muestra	Entrevistas documentadas y Encuestas tabuladas	Los involucrados no hacen entrega de la información necesaria
		1.3. Comparar el método utilizado por el municipio de Soacha con los lineamientos dados por viceministerio de turismo y la MML.	Un documento que evidencie un paralelo entre lo que existe actualmente y lo requerido.	Acta de entrega del documento	Los involucrados no hacen entrega de la información necesaria
		2.1. Capacitar al funcionario en los aspectos fundamentales del turismo.	Funcionarios capacitados/funcionarios participantes. Meta 70%	Evaluaciones de capacitación aprobadas	Bajo interés del funcionario por la capacitación
		2.2. Capacitar al funcionario en los aspectos fundamentales de la planficacion turistica.			
		2.3. Capacitar al funcionario en la utilización de la MML.			
		3.1. Establecer un método para analisis de problemas, de acuerdo con la MML.	Un documento que evidencie la metodología establecida	Acta de entrega del documento	Inadecuada conceptualización del método
		3.2. Establecer los actores involucrados en los planes para desarrollo turistico.	Ponderar la participación de un mínimo de 5 involucrados	Matriz de actores	Mala selección de actores
		3.3. Componer la herramienta para planificación turistica.	Un documento que evidencie la ruta y el método	Acta de entrega del documento	Los elementos que la componen no sean los adecuados
		3.4. Probar la herramienta para planificación turistica .	Dos pruebas de escritorio	Resultados de las pruebas	Fata de tiempo para la prueba o un escenario de prueba inadecuado
		3.5. Ajuste y socialización del Documento	1 Reunión	Listado de Asistencia	Tiempo insuficiente para la actividad

Elaboración propia

4. Analisis de resultados

En cuanto a resultados, se destacan en el proyecto los siguientes aspectos:

El análisis del contexto determinó que el 77,75% de los diferentes involucrados en el desarrollo turístico de Soacha consideran que el Municipio tiene potencialidad para tal fin pero que la principal causa para que ello no se dé, consiste en la baja capacidad de planificación ad – hoc, por los motivos ya enunciados.

Como factores determinantes a tener en cuenta en la solución, es decir en la planificación, por orden de importancia se establecieron los siguientes: ambiental (41,35%), económico (16,13%), cultural (15,54%), tecnológico (9,09%), social (8,50%) y legal (3,23%). Correlacionando este resultado con los atractivos existentes, se infiere que los principales productos deben tener carácter ecológico o de naturaleza y en segundo lugar culturales, circunstancia que incide en la planificación territorial y la preservación de las reservas naturales con que cuenta el municipio

En el análisis de involucrados, los grupos que deberán ser tenidos en cuenta y por orden de importancia deben ser los siguientes: turistas (31,59%), habitantes en general del municipio (25,22%), prestadores de servicios turísticos (19,13%), autoridades municipales del turismo (14,20%), comunidad adyacente a los lugares de atractivo (9,86%); esto denota que aunque sean las autoridades las encargadas de la planificación, los habitantes están pidiendo

participación, comprenden que la cadena de valor debe estar centrada en el turista y ven en la actividad turística una oportunidad de desarrollo.

La evaluación de los servicios turísticos existentes arroja en términos de satisfacción (calidad) los siguientes resultados: hoteles (42,86%), transporte (17,31%), restaurantes y bares (72,34%), información turística (28,57%), y guianza turística (47,37%). De esta manera se confirman las debilidades del sistema de transporte y de la información turística, y una relativa fortaleza del sector gastronómico, aunque en este también hay oportunidades de mejora.

5. Conclusiones

La MML resulta útil tanto en la planificación como en el diagnóstico necesario para ella, cual se verifica en el caso analizado del Municipio de Soacha.

La Metodología del Marco Lógico, es una herramienta de uso obligatorio para la elaboración de proyectos por parte de las entidades territoriales en Colombia, especialmente de aquellos que pretenden recursos externos de apoyo en entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y aún para ser presentados ante el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES); la MML constituye la base para poder atender a la Metodología General Ajustada (MGA), herramienta de carácter informático de uso obligatorio por parte del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) para la presentación de cualquier clase de proyecto de desarrollo. La aplicación de la MML es un imperativo en la planificación turística para Soacha, tanto en lo procedimental como en la consecución de recursos para su desarrollo.

La Metodología del Marco Lógico presenta dos usos claramente diferenciados: el Enfoque de Marco Lógico para la Gestión del Ciclo de Proyectos (EML) que abarca todas las fases de un programa o proyecto y la Matriz de Marco Lógico (MML) que siendo un resumen del proyecto constituye la base para su ejecución y el control de la misma; en Soacha debe aplicarse completa.

Para la elaboración de planes o proyectos turísticos en Soacha, el Componente principal del producto es el ambiental, es decir el relacionado con la naturaleza y su preservación, cual es el caso de los parques Boquemonte y La Poma, y el Salto del Tequendama, asociados al mejoramiento del transporte, el guionaje y la información turística, lo que conlleva la planificación del territorio y de las actividades que allí se desarrollen.

La articulación de la cadena productiva es posible si se da la voluntad política para ello y si institucionalmente se establecen derroteros ad - hoc.

El EML, mediante el análisis de problemas necesario en su desarrollo permite la comprensión de la situación insatisfactoria a resolver, es decir el diagnóstico, y orienta mediante el árbol de objetivos y el análisis de estrategias, la solución o situación deseada. En lo que respecta a Soacha, se estableció que el problema fundamental lo constituye la baja capacidad para la planificación turística por parte del municipio, lo que se traduce en la situación insatisfactoria de la desarticulación e inoperancia de la cadena de valor necesaria para el desarrollo turístico, y que la situación deseada es la contraria, una cadena de valor estructurada y articulada que pueda soportar dicho desarrollo (ver árboles de problemas y de objetivos, ilustraciones 5 y 6 respectivamente).

Bibliografía

ACERENZA, M. A. (2006). *Poliítica turística y planificación del turismo* (1a. ed.). México: Trillas.

Alcaldía de Soacha. (2017). *Soacha: Juntos Formando Ciudad*. Retrieved from Secretarías y dependencias - Secretaría de planeación y ordenamiento territorial - Nuestro Municipio - Geografía: <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/secretaria/secretaria-de-planeacion-y-ordenamiento-territorial/34-nuestro-municipio/19-geografia>

ALDUNATE, E., & CÓRDOBA, J. (2011, 04). *CEPAL - Repositorio Digital*. Retrieved from CEPAL, Serie Manuales: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5507/S1100211_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ARBOLEDA V., G. (2015). *PROYECTOS. Identificación, formulación, evaluación y gerencia* (2a. ed.). Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

Arboleda Vélez, G. (2015). *PROYECTOS. Identificación, formulación, evaluación y gerencia* (2a. ed.). Bogotá: Alafaomega Colombiana S.A.

CALDERON V., F. J. (2008). *eumed.net*. Retrieved 07 27, 2017, from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/411/index.htm>

CRUZ ROJA ESPAÑOLA. (s.f.). *Curso de enfoque al Marco Lógico en la Cooperación Internacional*. Retrieved from http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/enfoque_109582/curso.pdf

DNP - Departamento Nacional de Planeación República de Colombia. (2013, 05 21). *Resolución número 1450 de 2013*. Retrieved 2018, from https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Resoluci%C3%B3n_1450_de_2013.pdf

DNP - Departamento Nacional de Planeación República de Colombia. (2015, 07). *Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas*. Retrieved from Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA): <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/MGA/Tutoriales%20de%20funcionamiento/Manual%20conceptual.pdf>

GOELDNER, C., & BRENT, J. (2016). *Turismo: planeación, administración y perspectivas* (3a. ed.). (M. Salazar Palacios, Trans.) México: Limusa S.A de C.V, Grupo Noriega Editores.

HERNÁNDEZ D., E.A. (2007). *Planificación turística: un enfoque metodológico*. México: Trillas.

HERNÁNDEZ S., R., FERNÁNDEZ C., C., & BAPTISTA L., M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.).

México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

HERNÁNDEZ S., R., FERNÁNDEZ C., C., & BAPTISTA L., P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación* (2a. ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

JIMÉNEZ, L., & JIMÉNEZ, W. (2013). *Turismo: tendencias globales y planificación estratégica* (1a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

NORAD - Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo. (1993, 09). *Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación*. Retrieved 08 04, 2017, from <http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/NORADManualdeMarcoLogico.pdf>

OFICINA DE COOPERACION EUROPEAID. (2004, marzo). *Metodología de entrega de cooperación*. Retrieved from http://www.eeas.europa.eu/archives/delegations/bolivia/documents/eu_bolivia/manualespfinal.pdf

ORDOÑEZ, O. D. (2006, 11 27). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/>. Retrieved 07 28, 2017, from https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/Informacionhistorica/Presentaci%C3%B3n_Oscar_Ordo%C3%B1ez.pdf

ORTEGON, E., PACHECO, J. F., & PRIETO, A. (2015, 04). *Repositorio Cepal*. (N. Unidas, Ed.) Retrieved 07 28, 2017, from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

PENAGOS A., M. (2017). Curso en Metodología de Enfoque Marco Lógico - Uniagustiniana. *Análisis de los actores - Planteamiento del problema*. (A. C. Ciencia, Compiler) Bogotá.

SOACHA, Alcaldía de. (2017). *Soacha: Juntos formando ciudad*. Retrieved from Nuestro municipio - turismo - parques: <http://alcaldiasoacha.gov.co/municipio/turismo/parques>

1. Administrador de Hotelería y Turismo, MBA en Dirección y Administración de Empresas, docente investigador Universitaria Agustiniana (Uniagustiniana). mauricio.leonc@uniagustiniana.edu.co

2. Contador público, Administrador hotelero, Magister en Dirección Estratégica con énfasis en Turismo, docente investigador Universitaria Agustiniana (Uniagustiniana). andres.paredes@uniagustiniana.edu.co

3. Lo mencionado es un conjunto de fragmentos considerados representativos dentro del texto original.

4. Cursiva propia del texto original.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 01) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2019. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados