

Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK®

FECHA DE RECEPCIÓN: 23 de agosto
FECHA DE APROBACIÓN: 17 de octubre
Pp. 152-175

The ecotourism project management market, oriented to the international market, which impacts regional development through the application of PMBOK standards

Gestion de projets d'écotourisme internationaux ayant un impact sur les économies locales grâce à la mise en place du standard pmbook

Gestão de projetos ecoturísticos orientados ao marketing internacional com impacto no desenvolvimento local através da aplicação do padrão pmbook

Jaime Alberto Romero-Infante*
H.Mauricio Diez-Silva**



**Dottore In Ingegneria Civile Sezione Edile, Politecnico di Milano (Italia)*
Maestría en Gestion de Organizaciones Doble titulación Université du Quebec à Chicoutimi, Canadá - Universidad EAN (Colombia).
MBA (C). Norwich University, (USA)
Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad El Bosque (Colombia)
Diploma en Alta Gerencia, Norwich University, (USA)
Diploma en Docencia Universitaria, Universidad El Bosque (Colombia)
Especialista en Construcciones de Hormigón. Politecnico di Milano (Italia)
Ingeniero Civil. Universidad de los Andes (Colombia).

*** Doctor en Dirección de Proyectos de la Universidad Pública de Navarra*
Diploma de Estudios Avanzados.
Doctorado en Dirección de Proyectos. Universidad Pública de Navarra.
MBA. Universidad Politécnica de Madrid
Especialista en Administración de Empresas. Universidad EAN (Colombia)
Especialista en Administración de Empresas. Universidad Politécnica de Madrid
Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad de la Salle (Colombia)
Ingeniero de Diseño. Universidad de la Salle (Colombia)

RESUMEN

En este artículo, se describe la aplicación de prácticas de gestión de proyectos en el sector ecoturístico de Colombia, el cual está orientado al mercado internacional y genera un impacto considerable en el desarrollo local. Se aplicaron procesos del estándar internacional del Project Management Institute (PMI), en un proyecto para la identificación y validación de métodos sustentables de comercialización del servicio ecoturístico en áreas protegidas de alto valor ecológico y cultural. Se utilizó una metodología exploratoria, apoyada en la revisión e interpretación de literatura con respecto a las mejores prácticas internacionales para la gestión de proyectos. A partir de lo anterior se desarrolló un marco estructural que pudiese ser aplicable en proyectos del sector ecoturístico colombiano, con el propósito de mejorar la gestión de dichas intervenciones.

ABSTRACT

This article describes the application of project management practices in the ecotourism sector of Colombia, which is oriented to the international market and which impacts considerably regional development. Different processes of the Project Management Institute International Standards (PMI) have been applied during this project which aims at identifying and validating sustainable methods of ecotourism trading services in protected areas of high ecological and cultural value.

An exploration methodology was used, based on the review and interpretation of literature about the best international practices of project management. From the above, we have developed a structural frame that could be applied to different projects involving the Colombian ecotourism sector, aiming at improving the management of such interventions.

RESUMÉE

Cet article décrit la mise en place de pratiques de gestion de projet dans le secteur écotouristique colombien, pratiques visant le marché international et générant un impact considérable sur le développement local. Certains processus de la norme internationale du Project Management Institute (PMI) ont été appliqués pour l'identification et la validation de procédés de vente dites durables des services d'écotourisme dans les zones protégées à haute valeur écologique et culturelle.

Une méthodologie expérimentale, relayée par l'examen et l'interprétation de la littérature scientifique des pratiques internationales de gestion de projets a été utilisée permettant la création d'un cadre structurel s'appliquant aux projets écotouristiques colombiens, et ce dans le but d'améliorer la gestion de ces interventions.

RESUMO

Neste artigo descreve-se a aplicação de práticas de gestão de projetos no setor ecoturístico da Colômbia, que está orientado ao mercado internacional e gera um impacto considerável no desenvolvimento local. Aplicaram-se processos do padrão internacional do Project Management Institute (PMI) em um projeto para a identificação e validação de métodos sustentáveis de comercialização do serviço ecoturístico em áreas protegidas de alto valor ecológico e cultural.

Utilizou-se uma metodologia exploratória, apoiada na revisão e interpretação da literatura com respeito as melhores práticas internacionais para a gestão de projetos. A partir disto desenvolveu-se um marco estrutural que pode ser aplicado em projetos do setor ecoturístico colombiano, para melhorar a gestão dessas intervenções.



Palabras claves

*Ecoturismo
Gestión de Proyectos
Desarrollo local
PMBOK®*



Key words

*Ecotourism
Project management
Regional development
PMBOK®*



*Eco-tourisme
Gestion de Projets
Développement Local
PMBOK®*



Palavras-chave

*Ecoturismo
Gestão de projetos
Desenvolvimento local
PMBOK®*

1. INTRODUCCIÓN

El ecoturismo presenta una opción de gran importancia para países como Colombia, en los cuales gran parte de su territorio tienen un alto valor ecológico y cultural. También, su operación puede aportar de manera considerable al incremento del Producto Interno Bruto (PIB), satisfaciendo necesidades de la población a escala humana y si se presta el servicio cumpliendo estándares internacionales, puede ser uno de los motores de la oferta del país a escala mundial.

Para dar contexto a esta investigación, la Ley 300 de 1996, ley general de turismo precisa que: “El ecoturismo es aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos.

Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. Al mismo tiempo, el desarrollo del ecoturismo se debe realizar a través de la ejecución de proyectos promovidos por el sector con la participación de las comunidades que viven donde se presta el servicio, generando ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y a las comunidades aledañas.

De acuerdo con este planteamiento, se requieren aportes y propuestas de áreas disciplinares como la Gestión y Dirección de Proyectos (*Project Management*), transfiriendo los beneficios de la aplicación de sus metodologías, técnicas y herramientas, hacia la administración de los proyectos del sector del ecoturismo en Colombia.

No obstante, aunque es un sector que puede ser motor de valor agregado para la economía en el cual se formulan y ejecutan nuevas intervenciones, las técnicas utilizadas actualmente no aprovechan el conocimiento que aportan estándares de reconocimiento mundial como los del *Project Management Institute*. Esto establece un reto importante para el sector, relacionado con la aplicación de métodos estructurados para la gestión de sus proyectos, como opción para optimizar recursos y para alcanzar eficazmente los beneficios esperados.

Al respecto, se puede decir que la orientación a trabajar por proyectos es un campo disciplinar que permite que aquellos sectores o empresas que los ejecutan con cierta regularidad, encuentren técnicas, metodologías y herramientas que ayuden a organizar todas las actividades que se involucran en su diseño, formulación y puesta en marcha. Con todo y lo anterior, las ventajas para un sector como el ecoturismo son considerablemente importantes.

El enfoque anterior, se puede destacar observando cómo la gestión de proyectos se ha desarrollado con el aporte de diversas asociaciones en todo el mundo, las cuales han establecido las directrices y opciones que puede tener un profesional al hacerse responsable por el éxito de un proyecto en cualquier área. La evidencia para contrastarlo, anterior es el cuerpo de conocimiento que resume los principales y más importante avances en el ámbito de la disciplina (White y Fortune, 2002; Rozenes et al, 2006; Morris et al, 2006).

Para los fines del argumento presentado en este artículo, se puede resaltar cómo la aplicación de métodos para dirigir proyectos ha sido estudiada en diversos países y sectores. (Abbasi y Al-Mharmah, 2000; Ahlemann et al, 2009; Bryde, 2003; Díez-Silva et al., 2011; Fortune et al., 2011; Ika et al., 2010; Montes-Guerra et al, 2011; P. W. G. Morris et al, 2006). Sin embargo, se puede encontrar que para sectores como el ecoturismo no existen aportes concretos sobre la aplicación de técnicas, herramientas o metodologías de gestión de proyectos.

Todo lo dicho hasta ahora, permite considerar que las herramientas que han sido aplicadas con éxito en otros sectores tradicionales que funcionan por proyectos, como la construcción o la informática, pueden ser adaptadas en sectores como el ecoturismo. Este argumento, aplica muy bien a este artículo en el cual se presenta la forma como se ha adaptado uno de los estándares de mayor divulgación en un sector no tradicional.

Para el caso particular y con el propósito de mostrar las ventajas, algunos de los métodos para operar y comercializar productos turísticos en zonas protegidas actualmente, han sido desarrollados por Aviatur y la Unidad de Parques Nacionales del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), como procedimientos que se enmarcan en la práctica común empresarial con buenos resultados, los cuales son poco conocidos por el conglomerado nacional de esta industria.

Mediante este proyecto de investigación, se quiere documentar y validar estos métodos, compararlos con otras experiencias a nivel latinoamericano, aportarles propuestas de mejoramiento integral enmarcadas dentro de la estrategia mundial de turismo sustentable promovida por Naciones Unidas (Marrakech, 2010), completarlas con instrumentos teóricos de la administración efectiva (Porter, 2000), (Norton y Kaplan 2008).

En este artículo, se describe la experiencia de la aplicación de un estándar internacional para la gestión de proyectos en una intervención específica del sector ecoturístico de Colombia. Se pretende exponer las ventajas que tiene para el sector bajo estudio, la utilización de métodos estructurados para la gestión de sus proyectos, lo cual a su vez, permite potencializar los beneficios de la orientación hacia mercados internacionales y la eficiencia del uso de recursos para aportar al desarrollo local.



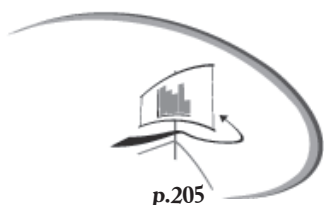
LA RED POSTAL DE COLOMBIA

www.4-72.com.co

➤ Línea de Atención al Cliente Nacional 01 8000 111210 ◀

2. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación es de carácter exploratorio, transversal no experimental. En su primera etapa, se realizó una revisión e interpretación de literatura con respecto a las mejores prácticas internacionales para la gestión de proyectos. Se desarrolló un marco estructural que pueda ser aplicable en proyectos del sector ecoturístico Colombiano y su distribución ha sido aplicada en un proyecto en concreto, el cual se describirá más adelante.



p.205

Para la etapa de aplicación, al utilizar las técnicas propuestas por el estándar, se ha verificado que la metodología del *Project Management Institute (PMI)*, aporta herramientas importantes al sector, como el control simultáneo de costos, tiempos y calidad, la gestión del riesgo con el establecimiento de un panorama coherente con los factores ambientales involucrados en el desarrollo del proyecto, la gestión de los interesados, la matriz de seguimiento de requisitos, la matriz interés poder para las comunicaciones y la integración de los procesos que generan un valor agregado al desarrollo de este negocio vital para Colombia.

3. MARCO CONTEXTUAL: EL NEGOCIO DEL ECOTURISMO DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA

Se considera turismo, a todas las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

El código de ética del turismo aprobado por la Organización Mundial del Turismo en su asamblea de 1999, estipula que todos los agentes de desarrollo turístico deben salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales, que las autoridades públicas incentivarán todas las modalidades de desarrollo turístico, que se concebirán la infraestructura y programación de actividades turísticas para proteger el patrimonio cultural y que se reconoce al turismo de naturaleza y ecoturismo, como formas enriquecedoras siempre que se respeten el patrimonio y capacidad de ocupación de los lugares (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2003).

Por otra parte, las estadísticas sobre el turismo muestran indicadores importantes como por ejemplo los principales motivos de viaje de los no residentes son vacaciones, recreo y ocio, negocios y trabajo; los incrementos en la llegada de viajeros no residentes a Colombia ha aumentado un 11,1% en 2011 y 3% en 2012. Además, las áreas con vocación para prestar el servicio ecoturístico, han recibido aproximadamente 420.000 personas por año y reportado una generación de ingresos promedio/año hasta 2001, de \$1.200.000.000 (Ministerio de Comercio, Industria y turismo, 2012).. El turismo ecológico o ecoturismo, ha ganado mayor participación aportando alrededor de 10% del PIB mundial en empleo productivo (Ministerio del Medio Ambiente, 2002).



p.205

No obstante, se han identificado algunas deficiencias para poder ofrecer un ecoturismo de clase mundial en estas áreas protegidas, entre las cuales se encuentran: ausencia de política de ecoturismo, inseguridad, deficiente infraestructura, falta de una cultura turística, inexistencia

de una técnica para el diseño del producto que integre la información, la gestión, la promoción y la comercialización (especialmente para mercados internacionales).

Los estándares internacionales para el turismo de clase mundial, han sido establecidos y regulados en el país mediante diferentes herramientas, que van desde

una clasificación de las actividades turísticas, hasta la promulgación de normas para el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio. Los principios que rigen la prestación del servicio ecoturístico se muestran en la figura 1 y constituyen una excelente base para incluir en la lista de requisitos para la ejecución del proyecto.

Figura 1. Principios en la prestación de servicios eco turísticos

- * Conservación.
- * Minimización de impactos negativos.
- * Aporte al desarrollo regional y local.
- * Participación y concertación.
- * Formación.
- * Especialización.
- * Integración de esfuerzos público-privados.
- * Responsabilidad de los empresarios, de los promotores e impulsores de los servicios.
- * Sostenibilidad de procesos.
- * Investigación y monitoreo permanentes.

Fuente. Elaboración propia del autor.



4. EL ESTÁNDAR PMI APLICADO A PROYECTOS ECOTURÍSTICOS

Como se ha mencionado, existen diversos enfoques y directrices para la gestión de proyectos, que han sido formulados en diversos países. Se aprecia que los de mayor divulgación, son los expuestos por la *Association for Project Management Body of Knowledge (APMBOK)*, junto con la *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* y el *Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)* (Morris et al., 2006).

En ese sentido, el PMBOK®, es un estándar muy divulgado a nivel América. En Colombia, sus métodos están siendo aplicados en el sector público y privado, así como su certificación, que es avalada por muchas universidades e instituciones. En este apartado, se presenta un caso de estudio en el que se ha utilizado el estándar del PMI para la formulación de un proyecto de ecoturismo denominado “Métodos de comercialización del servicio ecoturístico en áreas protegidas de alto valor ecológico y cultural”.

El objetivo del proyecto, es identificar y validar métodos sustentables de comercialización del servicio ecoturístico en áreas protegidas de alto valor ecológico y cultural. Toda

la gestión del proyecto, se ha realizado utilizando procesos estandarizados, el estándar PMBOK® y su metodología, en la cual se plantean unas acciones agrupadas en los planes subsidiarios que son los que constituyen el plan de dirección del proyecto. En la figura 2, se puede apreciar la forma como fue estructurado inicialmente el proyecto.

Las acciones que se llevaron a cabo para elaborar los planes subsidiarios del proyecto fueron: elaboración de planes de gestión del alcance (requisitos, objetivos, Edt y resultados); dirección del proyecto (acta de inicio de trabajo, acta declaración del trabajo mínimo, matriz de rastreabilidad de requisitos); gestión del tiempo (cronograma), gestión de costos (estimar costos, presupuesto, flujo de caja, valor ganado); aseguramiento de la calidad, gestión de recurso humano, gestión de riesgos, gestión de adquisiciones y gestión de comunicaciones. En la figura 3, se puede apreciar la forma como fue organizado el ciclo de vida del proyecto.

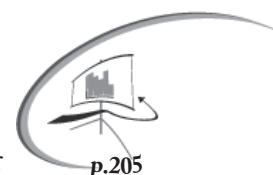
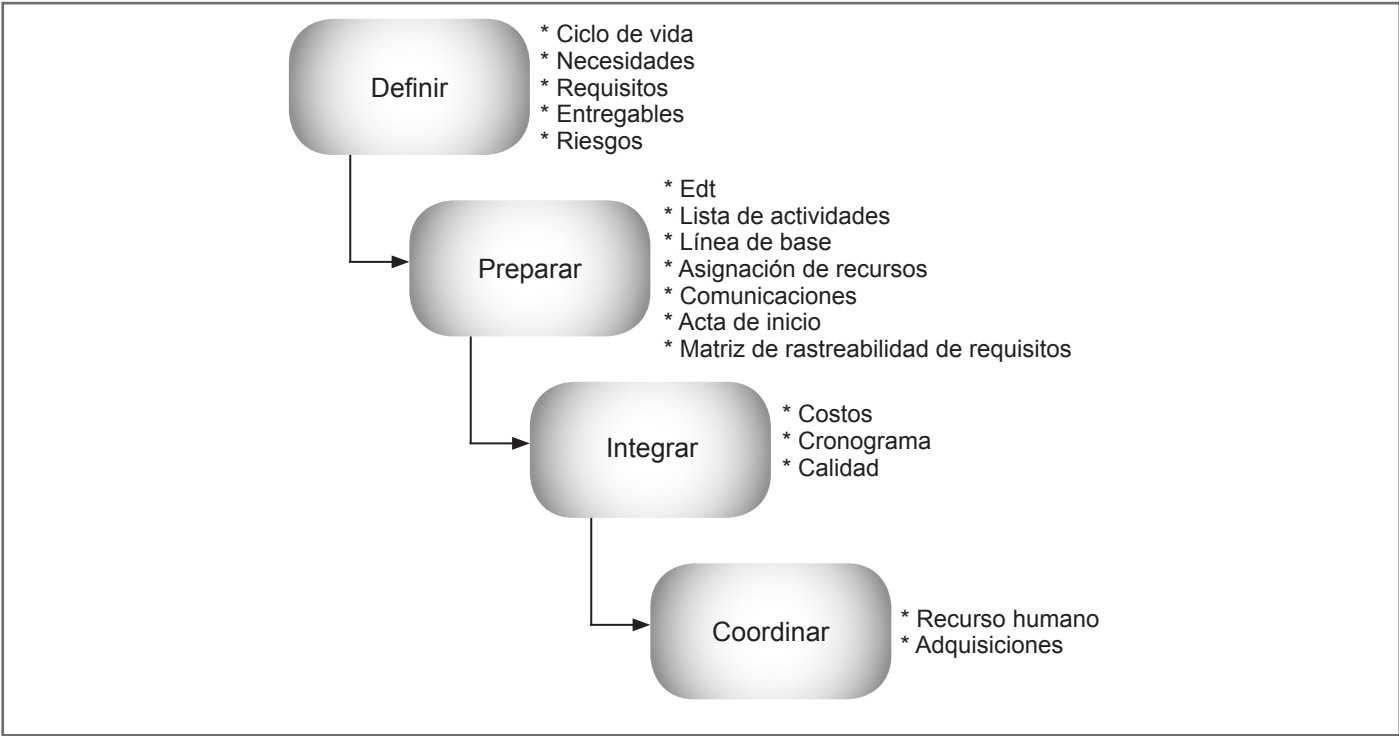


Figura 2. Estructura del proyecto

Actividades	Entregables
* Levantamiento de actividades para la comercialización del servicio ecoturístico en el parque Tayrona y Gorgona. * Estructuración de procedimientos para la comercialización del servicio ecoturístico en el parque Tayrona y Gorgona.	* Documento de diagnóstico del conjunto de los procedimientos para la comercialización del servicio ecoturístico en los parques Tayrona y Gorgona.
* Contraste de los canales de distribución, segmentación de clientes, propuesta de valor con ventaja competitiva, estructura de la red de valor utilizada, medios de promoción del servicio, pautas comerciales en estos parques operados por Aviatur con los elementos comerciales cuatro parques representativos en Latinoamérica. * Generación de propuestas de mejoramiento de la estrategia comercial del servicio ecoturístico. * Validación a manera de prueba piloto, de las propuestas de optimización de la estrategia comercial para el mercadeo del servicio ecoturístico en el parque Tayrona y Gorgona administrados por Aviatur.	* Edición de un documento preliminar de trabajo con la propuesta de mejoramiento de la estrategia comercial para mercadear sustentablemente el servicio ecoturístico en áreas protegidas.
* Producción de documentos de divulgación de los métodos para la comercialización sustentable del servicio ecoturístico en zonas de alto valor cultural y ecológico.	* Redacción de un documento para la publicación de un artículo científico, para la divulgación de los resultados de la investigación titulado: "Métodos comerciales para la prestación de servicios turísticos sustentables en áreas protegidas".

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 3. Fases de desarrollo del proyecto.



Fuente. Elaboración propia del autor.

A continuación, se describen los procesos de gestión de proyectos aplicados sobre la intervención descrita para el sector de ecoturismo. Se puede apreciar, cómo cada uno de los procesos aplicados permitió mejorar la organización de actividades del proyecto y conseguir su objetivo dentro de mejores parámetros de gestión.

4.1 Definir requisitos de alto nivel

Para definir estos requisitos, se estableció la relación entre los interesados y el poder, dando prioridad a aquellos interesados que tienen mucho poder unido al interés por el proyecto. Por lo tanto, en primera instancia se establecieron los requisitos de quienes tienen el máximo

de poder e interés así: la Universidad El Bosque, Aviatur y *Norwich University*, involucrados y agentes intervinientes principales en el proyecto.

4.2 Definición del alcance

Para realizar este proceso, se creó la estructura de desglose del trabajo hasta cuatro niveles como mínimo. La siguiente, es la estructura de la división del trabajo para el proyecto de Métodos y Herramientas, para la prestación del servicio ecoturístico en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC). El proyecto se estructuró en cinco fases o divisiones como se puede apreciar en la figura 4.

Figura 4. Estructura general divisional del proyecto

EDT	Descripción Actividad
1.	Proyecto comercialización del ecoturismo en zonas de alto valor ecológico y cultural.
1.1	Proceso de inicio de proyecto.
1.2	Diagnóstico y documentación de los procesos actuales de comercializadores de servicios ecoturísticos en zonas protegidas.
1.3	Estudio de métodos de comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC).
1.4	Divulgación y comunicación de los resultados de la investigación sobre comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.
1.5	Entrega y cierre del proyecto.

Fuente. Elaboración propia del autor.

El capítulo principal, determina el inicio del proyecto (ver figura 5), en el cual se plantean las actividades de identificación y formulación. A partir de allí, los demás capítulos o subdivisiones representan las acciones de ejecución y gestión del proyecto (ver figuras 5, 6, 7, 8 y 9). El primer capítulo, estructura la base para la gestión del proyecto y el segundo realiza el diagnóstico y documentación de los procesos actuales que se llevan en el sector (ver figura 5).

El capítulo tercero, pone en marcha el estudio de métodos de comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC). El cuarto capítulo, titulado Divulgación y comunicación de los resultados de la investigación sobre comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (ver figura 6).

En el último capítulo de la estructura de desglose, se establecen los criterios para dar por terminadas las actividades del proyecto (ver figura 7).

Figura 5. Proceso de inicio del proyecto y diagnóstico y documentación del proyecto.

1.1	Proceso de inicio del proyecto.
1.1.1	Definición de patrocinador e interesados del proyecto.
1.1.2	Ajuste y actualización de los planes de gestión de proyecto.
1.1.3	Suscripción del acta de inicio del proyecto.
1.1.3.1	Nombrar el director del proyecto.
1.1.3.2	Redactar, concertar y suscribir acta de inicio del proyecto.
1.2	Diagnóstico y documentación de los procesos actuales de comercializadores de servicios ecoturísticos en zonas protegidas.
1.2.1	Levantamiento de actividades para la comercialización del servicio ecoturístico.
1.2.1.1	Trámite de autorización y firma de acuerdo de confidencialidad con las empresas que comercializan el servicio ecoturístico.
1.2.1.2	Entrevistas con miembros de nivel estratégico, táctico y operativo sobre el proceso de comercialización del servicio ecoturístico.
1.2.1.3	Diseño del formato de estandarización del proceso de comercialización de servicio ecoturístico.
1.2.1.4	Diligenciamiento del formato para diagramación del proceso de comercialización del servicio ecoturístico.
1.2.1.5	Contraste de los procesos de comercialización de servicios ecoturísticos por empresa y por producto.
1.2.1.6	Elaboración del informe de levantamiento del proceso de comercialización de servicios ecoturísticos.
1.2.2	Estructuración de procedimientos para la comercialización del servicio ecoturístico en el Parque Tayrona y Gorgona.
1.2.2.1	Diseño de la combinación de mercadeo de los productos ecoturísticos en el Parque Tayrona y Gorgona.
1.2.2.2	Elaboración del plan de ventas del servicio ecoturístico en el Parque Tayrona y Gorgona.
1.2.2.3	Verificación de la propuesta de mercadeo y ventas con los comercializadores de los servicios ecoturísticos en el Parque Tayrona y Gorgona.
1.2.2.4	Elaboración del informe final de procedimientos para la comercialización de los servicios ecoturísticos en el Parque Tayrona y Gorgona.

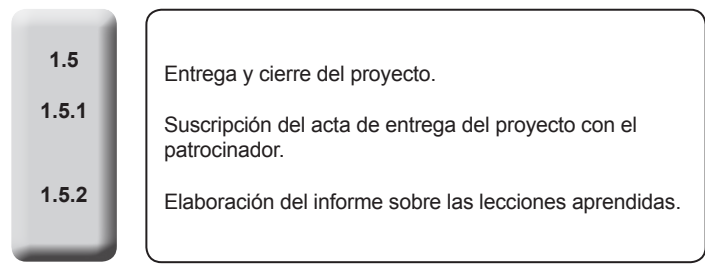
Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 6. Estudio de métodos de comercialización y Divulgación y comunicación de resultados.

1.3	Estudio de métodos de comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC).
1.3.1	Caracterización de la combinación de mercadeo de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC).
1.3.1.1	Definición de las características de producto de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC).
1.3.1.2	Tabulación y estructura de costos y precios de servicios ecoturísticos zonas AVEC.
1.3.1.3	Identificación de población objetivo como cliente de servicios ecoturísticos zonas AVEC.
1.3.2	Análisis de los canales de distribución del servicio ecoturístico en el Parque Tayrona y Gorgona.
1.3.2.1	Contraste de los canales de distribución.
1.3.2.2	Segmentación de clientes.
1.3.2.3	Generación de la propuesta de valor con ventaja competitiva.
1.3.2.4	Estructuración de la red de valor utilizada.
1.3.2.5	Definición de los medios de promoción del servicio.
1.3.2.6	Documentación y estudio de las pautas comerciales de los parques Tayrona y Gorgona.
1.3.2.7	Contraste de elementos promocionales de los servicios ecoturísticos de otros cuatro parques representativos en Latinoamérica.
1.3.3	Generación de propuestas de mejoramiento sustentable de la estrategia comercial del servicio ecoturístico.
1.3.3.1	Identificación de las situaciones insatisfactorias en la comercialización del servicio ecoturístico en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.
1.3.3.2	Contraste de las percepciones sobre la comercialización del servicio ecoturístico.
1.3.3.3	Generación de ideas de solución a la problemática identificada mediante métodos creativos.
1.3.3.4	Ponderación de ideas de solución y consolidación de la hipersolución a la comercialización del servicio ecoturístico.
1.3.3.5	Verificación de la hipersolución a la problemática de comercialización insostenible del servicio ecoturístico.
1.3.3.6	Estructuración del sistema de comercialización sustentable de los servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.
1.4	Divulgación y comunicación de los resultados de la investigación sobre comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de alto valor ecológico y cultural.
1.4.1	Producción de documentos de divulgación de los métodos para la comercialización sustentable del servicio ecoturístico en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.
1.4.1.1	Elaboración del informe final del trabajo de investigación.
1.4.1.2	Publicación del manual de comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.
1.4.1.3	Redacción y remisión del artículo científico sobre métodos Latinoamericanos de comercialización del servicio ecoturístico en zonas protegidas.
1.4.1.4	Diseño de un caso de estudio para publicación sobre turismo sustentable.
1.4.2	Participación en congresos y conferencias para mostrar los métodos de comercialización de ecoturismo en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.
1.4.2.1	Presentación de ponencia a congreso de turismo sustentable.
1.4.2.2	Realización de conferencia sobre métodos para la comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 7. Entrega y cierre del proyecto.



Fuente. Elaboración propia del autor.

4.3 Secuenciar actividades

En este proceso, se establecieron las relaciones de precedencia de las actividades para desarrollar el proyecto, que han sido fijadas en la estructura divisional del trabajo. En la figura 8, se pueden apreciar todas las actividades con su respectiva relación de interdependencia con las demás.

4.4 Estimar recursos

Para estimar los recursos del proyecto, se utilizaron las necesidades y requerimientos del equipo de trabajo y de los planes subsidiarios relacionados. La asignación de recursos fue hecha de manera que quedaran cubiertas todas las actividades del proyecto.

4.5 Estimar duraciones

En la figura 9, se presentan las estimaciones de la duración de las actividades obtenidas mediante el análisis de lecciones aprendidas con proyectos anteriormente ejecutados.

4.6 Estimación del presupuesto

En el presupuesto del proyecto, se consideraron los costos de: la gerencia de proyecto, los de la administración central de la universidad 22%, un presupuesto para imprevistos 7% y los excedentes fundacionales esperados del 5%, lo cual da un valor del proyecto de 206.277 euros.

4.7 Planificación de la calidad

En este proceso se desarrollaron los lineamientos básicos para asegurar la calidad de la investigación. Los métodos utilizados fueron los controles internos, definidos como sesiones de trabajo del equipo del proyecto en las que controla todos los productos a entregar durante una fase, antes de programar un control de la metodología.

También, se utilizaron las inspecciones con controles de un producto a entregar, realizados por el comité ejecutivo o algunas veces, por un equipo de implementación que lo inspecciona y lo aprueba. Además de lo anterior, cada procedimiento ejecutado tuvo un formato en el cual se registró la evidencia objetiva sobre la ejecución de las actividades para que posteriormente sobre esta base, se procediera a verificar lo actuado y se establecieran los correctivos.

4.8 Gestión de la integración

Para gestionar la integración del proyecto, se han reportado los tiempos previstos tempranos y tardíos de cada actividad al equipo ejecutor, como su ejecución al director de proyecto, para que fuera anotando su avance en los registros que sirven de base para calcular los índices de gestión del proyecto, gestión de salida. Se notificó al director del proyecto sobre los productos que ya se encontraban listos tanto para hacer la auditoria respectiva, como para proceder a listarlo y entregarlo al jefe funcional. Con los tiempos y costos presupuestados y los que se iban dando durante la ejecución del proyecto, se calcularon los índices de la figura 10.

Figura 8. Relaciones entre las actividades

EDT	Descripción Actividad	Predecesoras
1.	Proyecto comercialización del ecoturismo en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.	
1.1	Proceso de inicio de proyecto.	
1.1.1	Definición de patrocinador e interesados del proyecto.	
1.1.2	Ajuste y actualización de los planes de gestión de proyecto.	3
1.1.3	Suscripción del acta de inicio del proyecto.	3
1.1.3.1	Nombrar el director del proyecto.	
1.1.3.2	Redactar, concertar y suscribir acta de inicio del proyecto.	6
1.2	En zonas protegidas.	2
1.2.1	Levantamiento de actividades para la comercialización del servicio ecoturístico.	5
1.2.1.1	Comercializan el servicio ecoturístico.	
1.2.1.2	Comercialización del servicio ecoturístico.	10
1.2.1.3	Diseño del formato de estandarización del proceso de comercialización de servicio ecoturístico.	11
1.2.1.4	Ecoturismo.	12
1.2.1.5	Producto.	1355
1.2.1.6	Ecoturísticos.	1355 * 5 days
1.2.2	Tayrona y Gorgona.	9
1.2.2.1	Gorgona.	
1.2.2.2	Elaboración del plan de ventas del servicio ecoturístico en los parques Tayrona y Gorgona.	17
1.2.2.3	Ecoturísticos del parque Tayrona y Gorgona.	18
1.2.2.4	Ecoturísticos en el parque Tayrona y Gorgona.	19
1.3	Cultural AVEC.	8
1.3.1	Ecológico y cultural AVEC.	
1.3.1.1	Ecológico y cultural AVEC.	
1.3.1.2	Tabulación y estructura de costos y precios de servicios ecoturísticos zonas AVEC.	23
1.3.1.3	Identificación de población objetivo como cliente de servicios ecoturísticos zonas AVEC.	
1.3.2	Análisis de los canales de distribución del servicio ecoturístico en los parques Tayrona y Gorgona.	16;22

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 8. Relaciones entre las actividades (Continuación).

1.3.2.1	Contraste de los canales de distribución.	27
1.3.2.2	Segmentación de clientes.	28
1.3.2.3	Generación de la propuesta de valor con ventaja competitiva.	29
1.3.2.4	Estructuración de la red de valor utilizada.	30
1.3.2.5	Definición de los medios de promoción del servicio.	31
1.3.2.6	Documentación y estudio de las pautas comerciales de los parques Tayrona y Gorgona.	32
1.3.2.7	Representativos en Latinoamérica.	26
1.3.3	Ecoturístico.	35
1.3.3.1	Zonas de alto valor ecológico y cultural.	
1.3.3.2	Contraste de las percepciones sobre la comercialización del servicio ecoturístico.	36
1.3.3.3	Generación de ideas de solución a la problemática identificada mediante métodos creativos.	37
1.3.3.4	Servicio ecoturístico.	38
1.3.3.5	Ecoturístico.	39
1.3.3.6	De alto valor ecológico y cultural.	21
1.4	Ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.	
1.4.1	Servicio ecoturístico en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.	3455
1.4.1.1	Elaboración del informe final del trabajo de investigación.	43
1.4.1.2	Ecológico y cultural.	
1.4.1.3	Del servicio ecoturístico en zonas protegidas.	
1.4.1.4	Diseño de un caso de estudio para publicación sobre turismo sustentable.	4455*5 days
1.4.2	Ecoturismo en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.	45
1.4.2.1	Presentación de ponencia a congreso de turismo sustentable.	5255
1.4.2.2	Zonas de alto valor ecológico y cultural.	41
1.5	Entrega y cierre del proyecto.	
1.5.1	Suscripción del acta de entrega del proyecto con el patrocinador.	
1.5.2	Elaboración del informe sobre las lecciones aprendidas.	51

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 9. Duración de las actividades

EDT	Descripción Actividad	Duración
1.	Proyecto comercialización del ecoturismo en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.	331 days
1.1	Proceso de inicio de proyecto.	25 days
1.1.1	Definición de patrocinador e interesados del proyecto.	15 days
1.1.2	Ajuste y actualización de los planes de gestión de proyecto.	5 days
1.1.3	Suscripción del acta de inicio del proyecto.	6 days
1.1.3.1	Nombrar el director del proyecto.	3 days
1.1.3.2	Redactar, concertar y suscribir acta de inicio del proyecto.	3 days
1.2	Diagnóstico y documentación de los procesos actuales de comercializadores de servicios ecoturísticos en zonas protegidas.	87 days
1.2.1	Levantamiento de actividades para la comercialización del servicio ecoturístico.	42 days
1.2.1.1	Trámite de autorización y firma de acuerdo de confidencialidad con las empresas que comercializan el servicio ecoturístico.	5 days
1.2.1.2	Entrevistas con miembros de nivel estratégico, táctico y operativo sobre el proceso de comercialización del servicio ecoturístico.	15 days
1.2.1.3	Diseño del formato de estandarización del proceso de comercialización de servicio ecoturístico.	3 days
1.2.1.4	Diligenciamiento del formato para diagramación del proceso de comercialización del servicio ecoturístico.	10 days
1.2.1.5	Contraste de los procesos de comercialización de servicios ecoturísticos por empresa y por producto.	10 days
1.2.1.6	Elaboración del informe de levantamiento del proceso de comercialización de servicios ecoturísticos.	14 days
1.2.2	Estructuración de procedimientos para la comercialización del servicio ecoturístico en los parques Tayrona y Gorgona.	45 days
1.2.2.1	Diseño de la combinación de mercadeo de los productos ecoturísticos en los parques Tayrona y Gorgona.	15 days

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 9. Duración de las actividades (*Continuación*).

1.2.2.2	Elaboración del plan de ventas del servicio ecoturístico en los parques Tayrona y Gorgona.	15 days
1.2.2.3	Gorgona.	5 days
1.2.2.4	Gorgona.	10 days
1.3	Estudio de métodos de comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC).	103 days
1.3.1	Caracterización de la combinación de mercadeo de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC).	13 days
1.3.1.1	Definición de las características de producto de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural (AVEC).	5 days
1.3.1.2	Tabulación y estructura de costos y precios de servicios ecoturísticos zonas AVEC.	8 days
1.3.1.3	Identificación de población objetivo como cliente de servicios ecoturísticos zonas AVEC.	10 days
1.3.2	Análisis de los canales de distribución del servicio ecoturístico en el parque Tayrona y Gorgona.	65 days
1.3.2.1	Contraste de los canales de distribución.	15 days
1.3.2.2	Segmentación de clientes.	5 days
1.3.2.3	Generación de la propuesta de valor con ventaja competitiva.	10 days
1.3.2.4	Estructuración de la red de valor utilizada.	10 days
1.3.2.5	Definición de los medios de promoción del servicio.	5 days
1.3.2.6	Documentación y estudio de las pautas comerciales de los parques Tayrona y Gorgona.	10 days
1.3.2.7	Contraste de elementos promocionales de los servicios ecoturísticos de otros cuatro parques representativos en Latinoamérica.	10 days
1.3.3	Generación de propuestas de mejoramiento sustentable de la estrategia comercial del servicio ecoturístico.	25 days
1.3.3.1	Y cultural.	5 days
1.3.3.2	Contraste de las percepciones sobre la comercialización del servicio ecoturístico.	3 days

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 9. Duración de las actividades (*Continuación*).

1.3.3.3	Generación de ideas de solución a la problemática identificada mediante métodos creativos.	5 days
1.3.3.4	Ponderación de ideas de solución y consolidación de la hipersolución a la comercialización del servicio ecoturístico.	2 days
1.3.3.5	Verificación de la hipersolución a la problemática de comercialización insostenible del servicio ecoturístico.	5 days
1.3.3.6	Cultural.	5 days
1.4	Valor ecológico y cultural.	86 days
1.4.1	De alto valor ecológico y cultural.	80 days
1.4.1.1	Elaboración del informe final del trabajo de investigación.	15 days
1.4.1.2	Publicación del manual de comercialización de servicios ecoturísticos en zonas de Alto Valor Ecológico y Cultural.	20 days
1.4.1.3	Zonas protegidas.	60 days
1.4.1.4	Diseño de un caso de estudio para publicación sobre turismo sustentable.	10 days
1.4.2	Ecológico y cultural.	6 days
1.4.2.1	Presentación de ponencia a congreso de turismo sustentable.	1 days
1.4.2.2	Cultural.	5 days
1.5	Entrega y cierre del proyecto.	30 days
1.5.1	Suscripción del acta de entrega del proyecto con el patrocinador.	20 days
1.5.2	Elaboración del informe sobre las lecciones aprendidas.	10 days

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 10. Índices para la gestión integrada de costos, cronograma y calidad del proyecto de ecoturismo.

Cuál es	Interpretación de la respuesta
PV	Presupuesto asignado para el trabajo.
EV	Es el valor del trabajo completado expresado en términos del presupuesto aprobado asignado.
AC	Es el valor realmente ejecutado.
BAC	Valor total planificado del proyecto.
CV	Es el EV - AC variación del costo.
CPI	$CPI = EV / AC$ índice de rendimiento de costos.
SV	$SV = EV - PV$ variación del cronograma.
SPI	$SPI = EV / PV$ índice de rendimiento del cronograma.
EAC	$EAC = AC + BAC - EV$ probablemente el CV no se logre recuperar al final.
ETC	Al no disponer de una evaluación de riesgos para el caso de estudio ETC se puede asumir como EAC.
VAC	$BAC - EAC$ es la diferencia entre el presupuesto al final del proyecto estimado y en cuanto se estima que se termine el proyecto al momento del corte o análisis durante su ejecución.

Fuente. Elaboración propia del autor.

A medida que avanzó la ejecución del proyecto, se fueron calculando los índices EV (valor del trabajo completado en términos del presupuesto aprobado), el CV (la diferencia entre el valor presupuestado completado y el valor realmente ejecutado), el SV (valor ejecutado menos el valor presupuestado) y con ellos, se calcularon los índices CPI (índice de rendimiento de costos) y SPI (índice de rendimiento de cronograma). Si el índice CPI se encontraba entre 0,85 y 0,99, el proyecto entraba en señal de alerta pues había peligro de gastar más de la cuenta; si el índice estaba por encima de 1, las cosas marchaban bien y si estaba por debajo de 0,85, se hacía necesaria la búsqueda de los miembros que no estaban cumpliendo con su trabajo. Por otro lado, con el SPI entre 0,85 y 0,99, el proyecto entraba en alerta por un posible retraso en su ejecución, si estaba por encima de 1, era muy probable que se terminara a tiempo y si estaba por debajo de 0,85 se debía identificar quién estaba fallando, porque era muy posible que no se pudiera cumplir con los plazos establecidos en la fase de planeación del proyecto.

Todos los miembros del equipo del proyecto “Comercialización del Ecoturismo en zonas AVEC”, atendieron una capacitación en ejecución de proyectos, mediante la cual se presentaron las reglas de funcionamiento y se hizo un entrenamiento en el diligenciamiento de los formatos que conforman el sistema de aseguramiento de la calidad del proyecto, así como lo pertinente a la implementación durante la operación.

4.9 Desarrollo del plan de recursos humanos

Para la gestión de la parte más importante del proyecto que son las personas, se realizó el plan de gestión de recursos humanos, que pretendía conformar un equipo de trabajo autónomo y responsable. Dicho plan, incluyó los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo durante el proyecto y sus respectivos organigramas de trabajo.

Se definieron roles para el director del proyecto, responsable del éxito general del mismo; investigador *Senior*, responsable de recolectar los requisitos de código para el proyecto; investigador Junior, responsable de la distribución, implementación y supervisión de la información, diseño de herramientas para recolección de la información y coordinación de los paquetes de actividades. Otros roles importantes, fueron los de asistente graduado, encargado del levantamiento de la información a manera de residentes y reportando al respectivo investigador Junior asistentes no graduados, secretaria y mensajero.

4.10 Planificación de las comunicaciones

En el plan de gestión de las comunicaciones, se estableció su estructura, actualizado a medida que cambiaban las necesidades de comunicaciones. Este plan, identificó y definió los roles de las personas que participaban de este proyecto y también incluyó una matriz de que ilustraba los requisitos de comunicaciones. Se elaboró una guía detallada para las reuniones que estableció las reglas y cómo los requisitos de comunicaciones estaban documentados en la matriz, usada como guía de la información para comunicarse, quién debía hacer las comunicaciones, cuándo comunicar y a quién comunicar.

4.11 Planificación de riesgos

El propósito de la elaboración de este plan fue documentar las políticas y los procedimientos para la identificación y el manejo de las causas menos comunes de las variaciones en un proyecto es decir, riesgo.

Los eventos potenciales de riesgo, se asociaron a la dirección del proyecto como en el caso de una inadecuada planeación, la no solución de los problemas que se presentan en las pruebas pilotos, la no entrega de la documentación descriptiva del sistema o afectación en la producción (bajos niveles de producción) por las demoras en la entrega del producto. En cuanto a los riesgos organizacionales, se contó con riesgos en los recursos en cuanto a la no entrega del capital y en la entrega de la documentación del anterior sistema para atender las deficiencias.

Para identificar los riesgos, se desarrollaron las fuentes potenciales de riesgo y los eventos de riesgo. Tras identificar y categorizar el evento de riesgo, este fue agregado a un registro de riesgos. Una vez identificados, se realizó el análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos, con técnicas como la simulación y el análisis de árboles decisionales. Posteriormente, se planificó la respuesta a los riesgos, desarrollándose planes de contingencia a detalle.

Se transfirió el riesgo mediante la suscripción de pólizas con los proveedores de transportes y comunicaciones y se acordó con los contratistas del proyecto una cláusula especial anexa a su contrato laboral, que los riesgos por la visita a los lugares AVEC será bajo su responsabilidad, exigiendo en cada momento la presentación del carnet de medicina prepagada y POS y la vigencia de la afiliación a la ARP.

4.12 Planificación de las compras

El proyecto ha tenido el apoyo del departamento de talento humano para la contratación de los investigadores en las condiciones de contrato laboral a término fijo. El director del proyecto fue uno de los miembros de la organización de rango directivo y gestor del proyecto. La secretaria y el mensajero se reasignaron de los existentes en otras áreas funcionales.

4.13 Cierre del proyecto

Para realizar las labores de cierre, se generó un informe de las lecciones aprendidas del proyecto, para proceder a liquidarlo mediante el siguiente procedimiento:

Entrega y aceptación. El cliente decide cuándo la transición estuvo completa y procedió a firmar una carta en forma de aceptación, indicándolo. Para esto, el director del proyecto utilizó una lista de verificación para chequear que todas las actividades asociadas con la transición hubiesen sido completadas. También se reunió con sus pares de cada contratista para asegurarse que todos los puntos de consideración hubiesen sido cumplidos apropiadamente.

Una vez que el DP del cliente aceptó formalmente la entrega de los documentos y productos, la lista de verificación y la documentación de soporte, fueron firmadas y aceptadas por el patrocinador del proyecto del cliente y el director de recursos humanos de la empresa. El paso final, fue la aceptación formal y firma del representante del oficial de contratos del cliente. Solamente después de todas estas firmas de aprobación se consideró que la entrega fue completada.

4.14 Cerrar compras

El director del proyecto se reunió con la jefatura de presupuesto para verificar que todos los contratos suscritos con el personal fueron liquidados de acuerdo con lo pactado y que los equipos que estaban a cargo del proyecto, fueran asignados a las unidades académicas que invirtieron en la formulación y promoción del proyecto, tal y como lo estableció el Consejo Directivo.

5. CONCLUSIONES

En el presente artículo, se ha ilustrado la forma como fueron aplicadas las prácticas internacionales de dirección de proyectos en un sector colombiano como el ecoturismo el cual, no suele estar orientado a trabajar por proyectos además de que las prácticas allí aplicadas para gestionar intervenciones, muy incipientes. Se ha encontrado un beneficio importante con la aplicación, puesto que las actividades ejecutadas han tenido mejores índices de organización, lo cual ha traído como consecuencia una mejor interrelación entre involucrados, e índices muy favorables en su satisfacción.

Frente a dichos resultados, se considera que en este tipo de proyectos en los cuales suele participar una gran cantidad de involucrados, algunos con intencionalidad y otros con poder, la utilización de las prácticas de dirección de proyectos ha permitido fortalecer relaciones dentro de la transparencia y el trabajo eficiente. Por tanto, los beneficios encontrados por los involucrados, permite que a futuro se considere la financiación de nuevas iniciativas que benefician al sector, lo cual genera un alto impacto sobre el desarrollo local, visto desde el contexto internacional.

El uso de los componentes del estándar PMI, evidencia una mejora en el uso de recursos y una mayor eficacia en el control del cronograma de ejecución, seguimiento del presupuesto destinado al proyecto y respeto de los requisitos del cliente, lo cual aporta a la promoción del negocio ecoturístico orientado al mercado internacional. Con respecto a lo antes descrito, se considera que existen un conjunto de procedimientos básicos que pueden ser utilizados indistintamente por los proyectos del sector y a medida que aumenta la complejidad del proyecto, se puede ampliar el número y características de los procedimientos aplicados.

Como línea de trabajo futuro, se ha planteado el diseño de una herramienta, basada en las mejores prácticas aquí aplicadas, para que pueda ser utilizada en términos genéricos por los proyectos que se ejecutan en el sector, o para que sea promovida a través de la entidades estatales encargadas de la financiación de este tipo de propuestas. Así mismo, se pretende promover la utilización de un protocolo de trabajo, promovido desde la institucionalidad, para que los proyectos identificados y dispuestos a ejecutarse cuenten con un instrumento estándar para la organización de su trabajo.

6. REFERENCIAS

- Abbasi, G. Y., y Al-Mharmah, H. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, 18(2), 105-109.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., y Vogelsang, K. (2009). Project management standards - Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27(3), 292-303.
- Aviatur Ecoturismo - Parque Nacional Natural los Nevados
- Aviatur Ecoturismo - Parque Nacional Natural Nabusimake
- Aviatur Ecoturismo - Parque Nacional Natural Tayrona
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793.
- Congreso de la República de Colombia, Ley 300 de 1996, Ley General del Turismo
- Díez-Silva M.; et al (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del manager público. *Revista EAN*, 73, 60-79.
- Díez-Silva, H et al (2011). Performance indicators in project management processes. Case study of public sector in Colombia. In XV International Congress on Project Engineering (Ed.), Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA. Huesca (España).
- Duque y Ochoa, (2007), Guía para la elaboración de planes de negocio con enfoque a la sostenibilidad, Universidad Externado de Colombia.
- Ferrell et Altri, (2010), Introducción a los negocios en un mundo cambiante, Mc Graw Hill, séptima edición.
- Fortune, J. et al (2011). Looking again at current practice in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 553-572.
- Goodstein L., et al (2008) "Planeación estratégica aplicada". McGraw-Hill. Bogotá..
- Heizer y Render. (2009) Administración de operaciones, Pearson, 7a. Edición.
- IUCN/UNEP/WWF1980World Conservation Strategy. Living resources conservation for sustainable developmentGland, Suiza
- Ika, L. A., Diallo, A., y Thuillier, D. (2010). Project Management in the international development industry. The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93.

- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Mastering the Management System. Harvard Business Review, 86(1)
- Kast y Rosenzweig, (2004), Enfoque sistémico de organizaciones, Mc Graw Hill, 4.Ed. quinta reimpresión
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2008) Marketing para Turismo, Pearson Prentice Hall, Madrid: 3ª. Ed.
- Luecke R. (2006) Marketer Toolkits chapter 1:Marketing Strategy, Harvard Business Review.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia. Colombia destino turístico de clase mundial.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia Desarrollo de sectores de clase mundial.
- Ministerio de Medio Ambiente. Plan estratégico nacional de Mercados Verdes, República de Colombia, 2002.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Ministerio de Ambiente, vivienda y desarrollo territorial, Política Nacional de Ecoturismo, 2003.
- Ministerio de Comercio, Industria y turismo (2012). Informe turismo.
- Montes-Guerra, M. I. et al (2011). Exploring Project Management Bodies of Knowledge and Monitoring & Control Orientation. In XV International Congress on Project Engineering (Ed.), Asociación Española de Ingeniería de Proyectos - AEIPRO, International Project Management Association - IPMA. Huesca (España).
- Morris, P. W. G., et al. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project management. International Journal of Project Management, 24(8), 710-721.
- Mullins et Altri (2007), Administración del marketing, un enfoque en la toma estratégica de decisiones, Mc Graw Hill, Quinta edición.
- Norton y Kaplan (1980) Balanced Score Card, Harvard Business Review,
- Organización Mundial del turismo - OMT2010. Estadísticas de turismo a nivel mundial.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia Ecoturismo en los parques nacionales naturales.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. Guía de parques nacionales naturales de Colombia.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. Congreso Nacional de Áreas Protegidas.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. Parque Nacional Natural Amacayacu.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. Preguntas frecuentes
- Porter M. (2000). Las cinco fuerzas competitivas que definen la estrategia, Harvard Business Review,
- Porter, M., y Millar, E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review, 63(4).

Rozenes, S., Vitner, G., y Spraggett, S. (2006). Project Control: Literature Review. *Project Management Journal*, 37(4), 5-14.

Serie Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS) (2006)- Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta. Ginebra Oficina Internacional del Trabajo.

White, D., y Fortune, J. (2002). Current practice in project management -- an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.

