

ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS, ESPECIALES Y AFINES DE LA ITAIPU BINACIONAL, MARGEN DERECHA

Ramírez Vergara, Deisy Carolina

Tutor: Benítez Escobar, Alejandro

deishy@hotmail.com

Facultad Politécnica

Universidad Nacional del Este

RESUMEN

La Coordinación de Proyectos Turísticos, Especiales y Afines (CPTEA), de la ITAIPU Binacional, Margen Derecha, es el sector responsable de coordinar las visitas a los atractivos que conforman el Complejo Turístico de la entidad, en el lado paraguayo. El área es considerada gestora del turismo en los atractivos administrados por este sector. Estos atractivos se destacan por su posición estratégica y los recursos naturales de la región, tratándose de una referencia para el turista y/o visitante. A pesar de su relevancia, actualmente el sector turístico regional cuenta con escasa información, y muy genérica. Este trabajo aporta datos sobre la formación de la CPTEA y el proceso de gestión de la misma, como respuesta a la necesidad de un material que reúna esta información de manera accesible. El estudio se realizó a partir de la compilación, organización y análisis de datos referentes a tres puntos de gran importancia para la CPTEA: 1) antecedentes de creación, 2) organización formal y 3) atractivos que administra. Las técnicas de recolección empleadas fueron: la observación directa y participativa, toma fotográfica y filmaciones. La búsqueda de resultados se realizó a través del análisis de documentos, apoyado en fichas de trabajo. Entre los posibles beneficiarios del presente trabajo, además del público en general, son los estudiantes relacionados al área turística y los empleados del área, en la Entidad ITAIPU.

Palabras Claves: Coordinación de Turismo, ITAIPU Binacional, Estructura, Gestión.

INTRODUCCIÓN

El estudio y caracterización de la Coordinación de Turismo, como resultado de esta investigación, está orientado a proporcionar datos referenciales de la creación, estructura, y gestión, de uno de los cargos especiales de la Binacional, creados a fin de responder a la misión renovada de la Entidad con miras a impulsar el turismo. Esta investigación comprendió tres aspectos: los antecedentes históricos, la organización gerencial y los atractivos que administra, cuya base de referencia fue recopilada a través de fichas descriptivas de trabajo, definidas a partir de un estudio de campo en cada área administrada por la Coordinación. En la actualidad la Entidad es un importante centro de recepción masiva de visitantes, lo cual contribuye al turismo de la zona, y lo posiciona como referente para el desarrollo turístico nacional. La relevancia de esta Coordinación para el sector turístico motiva esta investigación a fin de identificar, describir, y dar a conocer la disposición general y operativa, como los gestores del sistema que coordinan el sector, información necesaria dado el desconocimiento de un material de iguales características.

OBJETIVOS

General: Caracterizar la Estructura y Gestión de la Coordinación de Turismo de la ITAIPU Binacional, Margen Derecha.

Específicos: Compilar, organizar e interpretar informaciones de la Coordinación de Turismo, considerando como puntos elementales: los antecedentes de creación, la organización formal, y los atractivos bajo su administración.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se orientó a la descripción manual en fichas de trabajo pre establecidas, acerca de las tres líneas estructurales de interés del estudio, que fueron recolectados y transcritos en las fichas a través de la observación directa y participativa, tomas fotográficas, filmaciones, así como el análisis documental. Se adoptó el enfoque cualitativo, orientado a la identificación, evaluación y caracterización de la Coordinación.

El proceso contempló cuatro etapas, constituidas cada una por un plan de actividades y técnicas, que han sido desarrolladas como sigue:

1. Etapa indagatoria: Revisión documental relacionada al sector turístico, como la observación directa y participativa de las actividades y procedimientos de cada sector, que se ejecutó de la siguiente manera:

a. Búsqueda de documentos oficiales y/o archivos manuscritos como digitales de la Entidad.

b. Observación de los procesos de recepción, registro y coordinación de los atractivos y actividades turísticas.

c. La recolección de estos datos claves en base a los elementos definidos en las fichas a partir de escritos, filmaciones y fotografías representativas.

2. Análisis de los datos: Análisis de toda la información recolectada de acuerdo al siguiente paso:

a. Estudio de la información y posterior ordenación y transcripción, a través de archivos digitales y manuales. Existió un cuaderno de campo de cada ítem delimitado – antecedentes, organización, atractivos–, para la transcripción manual, dividida por secciones, de acuerdo a cada punto.

3. Integración de los datos y diseño preliminar del esquema para el TFG: Basado en el estudio de la etapa anterior, se dio la integración de datos y el diseño inicial del material mediante el siguiente proceso:

a. Se integraron las informaciones en forma general de acuerdo a su tipo e importancia para el estudio.

b. Se analizó la relevancia de cada dato integrado, optando por el más adecuado según el contexto.

c. Se examinaron y decidieron las informaciones posibles que serían insertadas

en cada punto delimitado, y se fijaron las ilustraciones que acompañaron a los datos.

4. Diseño final y elaboración protocolar del Trabajo Final de Grado para su presentación.

a. Elaboración del material final para su aprobación y posterior defensa pública.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El turismo en el Plan Empresarial de la ITAIPU Binacional. El Sistema de Planeamiento y Control Empresarial de la entidad, está compuesto por un Plan Empresarial, y de un proceso de acompañamiento y control de gestión, constituido por: El Plan Estratégico, Las Directrices Tácticas, El Plan Operacional y El Programa de Desarrollo Organizacional. El Plan Estratégico, que interesa a esta investigación, donde tomó un rol protagónico el turismo, formando parte del principal punto que lo constituye; Misión, Políticas, Directrices y Objetivos, fue aprobado por resolución del Directorio Ejecutivo *el 7 de agosto de 2003* (RDE-109/03, 2003), y posteriormente por el Consejo de administración el 5 de septiembre del mismo año, abarcando el *Plan del periodo 2004-2008* (RCA-012/03, 2003). El Turismo formó parte de la misión, como de sus objetivos estratégicos, que hasta hoy día integran el Plan Empresarial de la ITAIPU. Como Misión, la Entidad definía: *“Generar energía eléctrica de calidad, con responsabilidad social y ambiental, impulsando el desarrollo económico, turístico y tecnológico, sustentable,*

en el Paraguay y en el Brasil” (ITAIPU Binacional, 2003). Este cambio llevaría a la creación de un sector coordinador de las visitas a la Central Hidroeléctrica, como de los demás sectores que serían habilitados por la Entidad para la explotación turística.

Creación en ambas márgenes de cargos especiales. El renovado Plan Empresarial vio la necesidad de implantar un corredor turístico en la región, como de un sector para operacionalizar las actividades turísticas dentro de su área de influencia. Dentro de este marco se creó el Proyecto del Complejo Turístico ITAIPU, el cual requería una inmediata y exclusiva coordinación por parte de una estructura organizacional dentro de la binacional, para lo cual en la 695ª reunión ordinaria del Directorio Ejecutivo, el día 30 de octubre del 2003 (RDE-151/03, 2003), por resolución de este directorio N° 151/03, se creó en ambas márgenes el cargo especial de “Coordinador del Proyecto del Complejo Turístico ITAIPU, y los Proyectos Especiales y Afines” (ibídem). Esta dependencia hasta hoy día se mantiene, y actualmente lleva la denominación de: “Coordinación de Proyectos Turísticos, Especiales y Afines”, pero que comúnmente es conocida como la “Coordinación de Turismo”, que hasta el presente es responsable de coordinar la visitación de los atractivos que forman el Complejo Turístico ITAIPU.

Organización formal. La creación del cargo especial de coordinador requirió una inserción dentro de la estructura formal de la Entidad. Este cargo si bien no forma parte del organigrama de la binacional, viene a ser un cargo gerencial con vinculación directa a la Dirección General, función que es equiparada al cargo de Superintendente, línea gerencial dentro de la Entidad que le sigue directamente a un Director de área. En la estructura formal de la ITAIPU, el cargo especial figura en el diagrama de la Dirección General como se observa en la Figura 1 (ITAIPU Binacional, s.f.).

Si bien el cargo de coordinador es una función

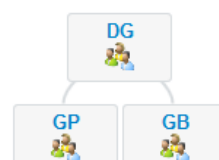


Figura 1: Diagrama de la Dirección General Paraguaya

Cargos Especiales BR

Cargos Especiales PY

gerencial con rango de Superintendente, dentro del esquema formal de la Entidad, el coordinador se encuadra dentro de la AS.GP-Asistencia, que corresponde al sector de asesoría directa del Director General que se representa en la figura 2 (ibídem).

▶ DG - DIRECCION GENERAL
▶ GP - DIRECTOR GENERAL PARAGUAYO
▶ AS.GP - ASISTENCIA
▶ PE.GP - ASESORIA DE PLANEAMIENTO EMPRESARIAL
▶ PEPL.GP - DIV. DE PLANEAMIENTO
▶ PECD.GP - CENTRO DE DOCUMENTACION
▶ IN.GP - ASESORIA DE INFORMACIONES
▶ CS.GP - ASESORIA DE COMUNICACION SOCIAL
▶ CSRPGP - DIV. DE RELACIONES PUBLICAS
▶ CSRP.GP - DIV DE PRENSA
▶ CSGC.GP - DIV DE GESTION DE COMUNICACION SOCIAL
▶ CSII.GP - DIV DE IMAGEN INSTITUCIONAL
▶ OA.GP - OFICINA DE ASUNCION
▶ RS.GP - ASESORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
▶ UC.GP - UNIVERSIDAD CORPORATIVA ITAIPU
▶ ER.GP - ASESORIA DE ENERGIAS RENOVABLES
▶ AM.GP - ASESORIA DE MOVILIDAD ELECTRICA SOSTENIBLE

Figura 2: Lista de áreas dependientes de la Dirección General Paraguaya

Las atribuciones delegadas formalmente al coordinador por la dirección general se dividen en tres grupos principales:

1. *Solicitudes encaminadas por la Dirección General Paraguaya: autorizar como emitir las autorizaciones de pago, siempre respetando los límites de competencia vigentes, de los pedidos de vehículos, hospedaje y alimentación para el Complejo Turístico ITAIPU, área de influencia y otros.*

2. *Empleados dependientes: autorizar y/o aprobar el movimiento de personal de la coordinación –permisos, ausencias, compensaciones, banco de horas-, como cursos de adiestramiento.*

3. *Adquisiciones de carácter urgente de la coordinación: aprobar estas diligencias por fondo fijo, siempre respetando sus límites de competencia (DET/GP/038/10, 2010).*

Además de estas orientaciones generales, el Coordinador debe representar a la Entidad en

reuniones, u otros eventos o proyectos afines a su área, ya sea por delegación de la Dirección General Paraguaya, o por invitación formal. Actualmente, ocupa el cargo de coordinador el Lic. Rogelio Sallaberry.

Estructura Operativa. La Coordinación de Turismo, formalmente entró en vigencia desde el 1 de noviembre de 2003, según resolución del Directorio Ejecutivo, y en aproximadamente un año fueron realizándose los trámites necesarios para la implantación del Complejo, y hacia finales de 2004, fue formándose en cuanto a personal, a través del apoyo de la Universidad Nacional del Este, Facultad Politécnica, Carrera de Licenciatura en Turismo, especialmente gracias a los alumnos en ese entonces que se colocaron a disposición del área, muchos de los cuales hasta hoy día forman parte del plantel de este sector. Inicialmente, la Coordinación de Turismo, a través del área de Recursos Humanos de la Entidad, realizó una convocatoria a los alumnos de la carrera para la realización de una pasantía dentro del Complejo Turístico ITAIPU que sería brevemente implantado. Los alumnos recibieron las debidas instrucciones a cerca de la empresa, como las capacitaciones necesarias para los distintos sectores que irían cubrir, y de esta manera se inició unas semanas después, en diciembre de 2004, el funcionamiento del Complejo.

Los primeros a formar parte del plantel estaban conformados por pasantes, que más tarde al finalizar el periodo reglamentario de pasantía, fue cambiada la figura de los empleados al aprendizaje, por un periodo de tres años consecutivos. En estos tres años fueron incorporándose igualmente pasantes, y al darse por concluido el lapso de los aprendices, la Entidad pasó a un selectivo grupo al plantel propio de funcionarios, como también gran parte del plantel de pasantes escaló al aprendizaje. Actualmente, durante el transcurso de esta investigación, la Coordinación contaba con un poco más de 30 personas a su servicio, donde cerca del 45% son funcionarios vinculados directamente a la binacional, y los restantes conformados por aprendices, y toda la estructura operativa cuenta con el manejo de tres idiomas; español, guaraní y portugués, y un 10% el inglés, y un personal cuenta con conocimientos básicos del alemán. Cada sector a cargo de la Coordinación, está constituido de seis a quince personas, donde en cada sector existe un responsable del área. En todos los sectores se mantiene la misma línea de mando, no existe un organigrama de la coordinación, pero virtualmente los sectores estarían estructuralmente relacionados a la gerencia de forma general como se puede ver en la figura 3.

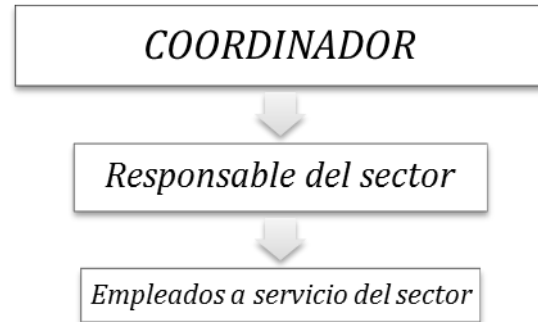


Figura 3: Estructura General de mando de la Coordinación de Turismo

Gestión Interna. Las atribuciones administrativas de la Coordinación de Turismo son llevadas a cabo por la Secretaría General y el área interna de transporte, siempre bajo instrucciones de la Gerencia. En general, se realizan las siguientes diligencias administrativas:

1. Movimiento de personal
2. Organización y disposición de empleados
3. Coordinación de las oficinas destinadas al personal
4. Pedidos de servicio de la Coordinación de Turismo

Operación del Complejo Turístico. Anterior a la creación del cargo especial de coordinador, las visitas a los diversos atractivos del lado paraguayo estaban a cargo del área específica de ubicación del atractivo, la Dirección de Coordinación en su mayoría, a través de la División de Educación Ambiental, y la División de Áreas Protegidas, con excepción de las visitas a la central que estaban bajo la responsabilidad de la Asesoría de

Comunicación Social, División de Relaciones Públicas, y que en su mayoría no eran acompañadas ni se mantenían controles a través de registros de visitas, a excepción de la Central Hidroeléctrica. A partir de finales del 2004, se iniciaron las gestiones de registros en todos los atractivos de propiedad de la binacional que formaban parte del complejo, como también se dotó de mayor infraestructura los espacios, y personal técnico para la atención a los visitantes.

Durante el transcurso de esta investigación, formaban parte del Complejo los siguientes atractivos:

1. La Central Hidroeléctrica:
 - a. Visita turística
 - b. Iluminación Monumental
2. Centro Ambiental:
 - a. Museo de Itaipu de la Tierra Guaraní
 - b. CIASI
3. Modelo Reducido de la Represa Itaipu
4. Refugio Biológico Tati Yupi
5. Saltos del Monday
6. Monumento Científico Moisés Bertoni

Para acceder a los atractivos, las instrucciones dadas a los interesados es contar con el manifiesto de visitantes en caso de grupos, con los respectivos números de documentos, en diferentes ejemplares para cada sector, o portar el documento de identidad en caso de grupos pequeños para el ingreso en los distintos sitios, así también consultar los

horarios disponibles, y el régimen de transporte según el lugar a visitar.

Al momento de la presentación del documento, el responsable de la recepción debe registrar digitalmente el número de documento, la nacionalidad, y la localidad en caso de visitantes paraguayos, y anexar la lista de las delegaciones al archivo de cada horario. Para estas tareas generalmente son designadas dos personas a permanecer durante toda la semana, además de la responsable del sector, tarea de carácter rotativo. Todas las visitas son totalmente gratuitas. El acompañamiento guiado a los visitantes es realizado generalmente por un grupo de siete a quince guías de turismo, dependiendo del sector, designados diariamente en una escala de trabajo previamente elaborada por el encargado del sector. En cada horario debe ir como mínimo un guía, según las instrucciones del encargado del área, sin embargo dependiendo de la cantidad de personas, y/o disponibilidad de los guías, puede acompañar más de una persona el respectivo horario y/o paseo. Todos los guías deben portar un radiocomunicador ante cualquier eventualidad.

Coordinación de sitios y actividades turísticas y especiales. Además de la administración del flujo de visitas de los atractivos del Complejo Turístico, el área de turismo se encarga de coordinar diversas iniciativas de recreación y

actividades especiales de la ITAIPU Binacional, tales como:

1. Costanera de Hernandarias: el control del flujo de visitantes fue asignado a la Coordinación de Turismo, por la Dirección General Paraguaya, y esta área es cubierta por el personal a través de una escala rotativa diaria.

2. Actividades recreativas en el Complejo: El área de turismo ha apoyado varias actividades, algunas dentro de los atractivos del Complejo, y otros en su área de influencia, entre los primordiales se citan:

a. Campamentos

b. Paseos ciclísticos

c. Competencias y encuentros internacionales *Innovaciones en la gestión del Complejo Turístico*. Buscando la mejora de sus servicios en los diferentes puntos, como para sumar más atracciones, en los últimos años ha estado desarrollando diversas acciones, entre las más importantes se encuentran:

1. Actualización tecnológica en la gestión:

a. Implementación de un scanner portátil para la lectura de documentos

b. Habilitación de computadoras portátiles, tipo tabletas, para minimizar el tiempo de espera.

c. Nuevo sistema de registro, denominado Control de Movimientos Turísticos.

2. Nuevas opciones de recreación en el Complejo Turístico:

a. Habilitación de prácticas de tirolesa y arborismo en el Refugio Biológico Tati Yupi

b. Habilitación del circuito en barco a bordo del “Catamarán”, una embarcación con capacidad para 200 personas con una travesía por el lago de Itaipu.

3. Renovación de vehículos

CONCLUSIONES

La Coordinación de Proyectos Turísticos, Especiales y Afines, de la ITAIPU Binacional, en la Margen Derecha, actualmente es responsable de administrar todos los atractivos que componen el Complejo Turístico, de propiedad de la Entidad-MD, lo que implica una amplia gama de gestiones técnicas y operativas para la habilitación, recepción, registro y acompañamiento de todos los visitantes de los sitios bajo la responsabilidad de este sector, con rango de Superintendencia dentro de la estructura formal de la Entidad, creada en el año 2003 por las direcciones generales de la Entidad, en ambas Márgenes, asumiendo el compromiso de cumplir con el nuevo plan empresarial de la institución, y a su renovada misión, donde el turismo se incorporaba por primera vez en sus objetivos estratégicos. Esta incorporación en la estructura formal de la Entidad llevó a la formación del Complejo, corredor turístico desarrollado y su respectiva promoción, que pretende incrementar la actividad turística en

la zona, mejorando tanto la infraestructura como las opciones de entretenimiento.

Este sector, consciente de la importancia de su rol dentro de la organización, como para la actividad turística de la región, se ha ido innovando en sus más de diez años de creación, a través de la actualización de su gestión interna, aumento de personal, habilitación de nuevos atractivos como actividades recreativas dentro de sus complejo, además de trabajar en forma conjunta y articulada con entidades públicas y privadas, para apoyar y llevar a cabo iniciativas de promoción turística y actividades que beneficien la afluencia en la región.

Esta investigación consideró finalmente, a partir de la caracterización de este sector, abarcando su histórico, estructura y operación, que la Coordinación de Turismo, respondió a la renovada misión de la Entidad binacional, establecida en el año 2003, para lo cual realizó la inserción dentro de su estructura organizativa, del cargo especial de Coordinador del “Proyecto del Complejo Turístico ITAIPU”, que hoy representa un conjunto de atractivos consolidados a nivel país, como a nivel regional. Su administración y estructura operativa fue formándose con el avance y creación de los sitios turísticos que lo componen, y se rigen por un importante sistema de políticas internas de cada sector para la recepción y visitación de los espacios,

sin descuidar en ningún momento las normas internas de la empresa. Su sistema de gestión y atención totalmente gratuita, lo posiciona en la región como único corredor de estas características, de punto referencial para los turistas y visitantes de todas las partes del mundo.

BIBLIOGRAFÍA

ITAIPU Binacional. Diagrama de la Dirección General Paraguaya. Recuperado en Junio de 2015 de <http://intranetpy>

ITAIPU, Binacional (2003). Plan Estratégico 2004-2008. Hernandarias: ITAIPU Binacional

Determinación del Director General Paraguayo N°: DET/GP/038/10, Delegación de Atribuciones al Responsable de la Coordinación del Complejo Turístico Itaipu, y Proyectos Especiales y afines. ITAIPU Binacional, Paraguay. (01.09.2010)

Resolución del Consejo de Administración N°: RCA-012/03, Plan Estratégico de la Itaipu Binacional Periodo 2004-2008. ITAIPU Binacional, Paraguay. (05.09.2003)

Resolución del Directorio Ejecutivo N°: RDE-151/03, Creación en ambas márgenes, de cargos especiales para coordinar el Proyecto del Complejo Turístico Itaipu, los Proyectos Especiales y afines, y calificación, como

gratificadas, de las funciones ejercidas por sus ocupantes, hasta la conclusión de los respectivos proyectos. ITAIPU Binacional, Paraguay. (30.10.2003)

Resolución del Directorio Ejecutivo N°: RDE-109/03, Propuesta de aprobación del Plan Estratégico de la Itaipu Binacional Periodo 2004-2008. ITAIPU Binacional, Paraguay. (07.08.2003)