

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION  
PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO  
ORIENTADO A MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:  
VILMA EDITH CASTRO TOBAR  
ZOILA DINORA MELGAR  
IRMA DEL CARMEN TORRES



PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ABRIL 1986

T  
338.97284

C355p

UES BIBLIOTECA CENTRAL  
  
INVENTARIO: 10109431

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR : DR. MIGUEL ANGEL PARADA

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA GLORIA CASTANEDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO : LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ

SECRETARIO: LIC. JOSE FERNANDO FLORES

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE : LIC. CARLOS ALBERTO ROMERO RODRIGUEZ

PRIMER VOCAL : LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS

SEGUNDO VOCAL : LIC. CARLOS HUMBERTO CRUZ CASTILLO

## INDICE

PAG.No.

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I

##### A. GENERALIDADES DE LA INSTITUCION

1. Antecedentes.....	1
2. Objetivos.....	3
3. Políticas.....	4
4. El Turismo y su Importancia en el Proceso de Reactivación Socio-eco- nómica.....	4
5. Oferta Turística.....	11

#### CAPITULO II

##### ANALISIS DE LA ORGANIZACION ACTUAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

A. Situación Actual del Instituto Salvado- reño de Turismo.....	28
1. Planeación.....	28
1.1. Objetivo.....	28
1.2. Políticas.....	29
1.3. Metas.....	31
1.4. Programa.....	32
2. Organización.....	33
2.1. Estructura.....	33

2.2.	Funciones.....	42
	- Junta Directiva .....	42
	- Dirección Gerencia.....	44
	- Subgerencia General.....	47
	- División Administrativa.....	48
	- División Turicentros y Par-	
	ques Nacionales.....	49
	- División de Turismo Interno	49
	- División de Promoción y Mer-	
	cado Internacional.....	50
	- División de Empresas y Acti-	
	vidades Turísticas.....	51
	- Departamento de Planifica-	
	ción.....	51
	- Departamento Jurídico.....	52
	- Departamento de Personal....	53
2.3.	Recursos .....	54
	a. Recursos Humanos.....	54
	b. Recursos Financieros.....	60
B.	Análisis de la Situación Actual.....	62
1.	Planificación.....	63
1.1.	Objetivo.....	63
1.2.	Políticas.....	64
1.3.	Metas.....	65
1.4.	Programas.....	66

2. Organización.....	66
2.1. Estructura.....	66
2.2. Funciones.....	68
2.3. Recursos.....	70
a. Recursos Humanos.....	70
b. Recursos Financieros.....	73

### CAPITULO III

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones.....	76
B. Recomendaciones.....	78

### CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURIS- MO.....	84
--	----

#### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

La Empresa para mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus programas y alcanzar las metas propuestas necesitan de instrumentos administrativos que les faciliten la ejecución de sus actividades; entre esos instrumentos se encuentran los Manuales de Organización que tienen como finalidad establecer en forma clara y precisa los niveles jerárquicos de las diferentes unidades que integran la empresa, así como también asignar responsabilidades y autoridad para el desempeño de las funciones.

El presente estudio denominado " Propuesta de un Manual de Organización para el Instituto Salvadoreño de Turismo .Orientado a mejorar su funcionamiento", se ha efectuado con el propósito de ofrecer al Instituto Salvadoreño de Turismo, un medio que al ser aplicado contribuya a incrementar la eficiencia de la labor administrativa de la institución.

En el capítulo I se enfocan los antecedentes históricos de la industria turística, sus nexos y relaciones con otros sectores productivos de la economía nacional y su importancia en el proceso de reactivación socioeconómica.

El capítulo II denominado Análisis de la Organización Actual del Instituto Salvadoreño de Turismo, nos muestra la es-

estructura de la entidad en mención y los recursos tanto financieros como humanos disponibles para la ejecución de sus actividades.

El capítulo III contiene las conclusiones y recomendaciones, que se consideran factibles de implementar y a través de las cuales pretende dar las pautas para mejorar la administración de la Institución. Forma parte de las recomendaciones , el Manual de Organización.

El capítulo IV constituye el aporte de nuestra investigación consistente en la presentación del MANUAL DE ORGANIZACIÓN que ha sido desarrollado hasta el nivel de departamentos; además se incluyen las políticas y mecanismos necesarios que permitan a las altas autoridades del Instituto poner en práctica dicho instrumento administrativo.

## CAPITULO I

### A- GENERALIDADES DE LA INSTITUCION

#### 1. Antecedentes

A partir del siglo XVIII el turismo tomó cierto auge principalmente en los países desarrollados, como resultado del mejoramiento de los medios de transporte, incremento de la población mundial, apertura y mejoramiento de las vías de comunicación, incremento del ingreso per cápita, regulación de las horas laborales de los trabajadores, etc.; de tal manera, que todos estos factores han contribuido en una forma determinante, para ubicar el turismo en un lugar preponderante y considerarlo como un factor importante para la economía de un país. Es decir que su desarrollo e incremento, se ha dado paralelamente al progreso de la humanidad.

En el siglo XX tomó más auge después de la II guerra mundial, por cuanto muchos países afectados por la conflagración, tenían que buscar una actividad que con menos inversión, contribuyera a su recuperación económica y social.

La historia del turismo en El Salvador, se inicia en 1924 siendo entonces presidente de la República el Dr.

Alfonso Quiñones Molina. El 12 de junio de 1924, fué creada la Junta de Fomento del Turismo y Propaganda Agrícola e Industrial, dando inicio así las instituciones turísticas en nuestro país. Posteriormente se crearon otras instituciones de turismo con el objeto de mejorar el desarrollo turístico en el país, las que no funcionaron por diversas causas.

Mediante el Decreto Número 649 de fecha 13 de diciembre de 1961, emitido por el Directorio Cívico Militar se decretó la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo, actualmente en vigencia, quien reconoce al Instituto Salvadoreño de Turismo I.S.T.U., como máximo organismo rector del turismo en El Salvador. Dependiendo directamente del Ministerio de Economía. Al decretarse esta Ley, se derogaron todas las disposiciones anteriores.

Por medio del Decreto Número 55, publicado en el Diario Oficial Número 142, tomo 288 del 25 de julio de 1985 se reforma la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo. Al decretarse estas reformas el Instituto Salvadoreño de Turismo se clasifica institucionalmente dentro del Ramo de Cultura y Comunicaciones, dejando de pertenecer al Ministerio de Economía.

En la época que fué creado el Instituto Salvadoreño de

Turismo, es justamente la década en que el desarrollo del país adquiere sus primeros impulsos como medio de diversificación y complementación dentro de la nueva estrategia de desarrollo nacional, en virtud de la cual el país dejaba de depender de los productos tradicionales exclusivamente, pero es hasta 1968 que el proceso de industrialización interna comienza a tener efecto dentro de la estrategia de desarrollo como alternativa complementaria frente al estancamiento en que se había situado el funcionamiento y desarrollo de la economía.

## 2. Objetivos

El Instituto Salvadoreño de Turismo fué creado principalmente para contribuir a:

- a) Impulsar el proceso de desarrollo económico y social del país a través de estimular los efectos positivos netos de la balanza de pagos con un mayor ingreso de divisas, vía turismo receptivo y la creación de nuevas fuentes internas de trabajo.
  
- b) Mantener El Salvador en el listado de países de destino del turismo regional y extraregional, superando la calidad del servicio que se presta al turista en general y conservando precios que nos permitan mantener y mejorar

la posición en el altamente competitivo mercado turístico mundial.

- c) Alcanzar en forma integral, a través del fomento del turismo interno, la recreación y esparcimiento a la población salvadoreña en general, como base del desarrollo turístico.

### 3. Políticas

Para cumplir con los objetivos antes señalados, se hace necesario tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- a) Superar la crisis turística a través del desarrollo del turismo interno contribuyendo con ello a la reactivación económica.
- b) Crear por parte del Estado en el marco financiero, físico y legal para el desarrollo de un verdadero mercado turístico nacional.
- c) Crear y mantener las condiciones adecuadas para la explotación del turismo regional y extra-regional a un mediano plazo respectivamente.

### 4. El Turismo y su importancia en el proceso de reactivación socioeconómica.

### -El Efecto Multiplicador

La industria turística es de suma importancia en el ámbito socioeconómico de nuestro país a través de su positiva incidencia en la balanza de pagos. La incidencia del turismo en los sectores de la economía del país, juega un papel importante el efecto multiplicador, el que a continuación explicaremos brevemente.

El turismo, como venta de bienes y servicios turísticos a los extranjeros que visitan el país y pagan sus gastos con divisas, posee como todo otro tipo de exportación, su incidencia positiva sobre la balanza de pagos y por ende sobre todas las actividades productivas internas del país.

La captación de tales divisas por parte del país receptor produce un aumento en la renta nacional, el cual deberá evaluarse no sólo en la cantidad de divisas percibidas; habrá de tomarse en consideración además, el poder generador de riquezas que a través de la reinversión en los diferentes sectores de la economía nacional produce un aumento mucho mayor y que es lo que se conoce como efecto multiplicador.

Al convertir las divisas que entran al país en moneda nacional, ésta pasa y se difunde rápidamente en el mer-

cado; la intensidad de este efecto está en función de la proporción del ingreso turístico distribuido entre los demás sectores de la economía nacional. Es decir, el turista que ingresa al país, gasta su dinero en transporte, hospedaje, alimentación, recreación y otros servicios; de esta demanda efectiva resulta una demanda derivada; de productos primarios (agrícolas, industriales, servicios, etc. ) así como también se deriva de la demanda efectuada por las personas ocupadas, en esta actividad.

#### Efectos Positivos del Turismo

El turismo receptivo se caracteriza por ser portador de efectos económicos y sociales positivos. Entre estos efectos tenemos:

##### Generación de Divisas

A través del tiempo el ingreso de divisas por concepto de turismo ha venido incrementándose, como consecuencia lógica del crecimiento de la afluencia turística, lo cual ha contribuido a disminuir el déficit de la Balanza de Pagos de aquellos países que reciben su influjo.

El sector turístico forma parte de la balanza de pagos a través de la Balanza Turística, la que constituye la contabilidad especial de este sector y está formado por los ingresos y pagos relacionados con dicho concepto.

Los ingresos turísticos estarán formados entonces, por las aportaciones de los extranjeros que visiten un país y los pagos por las salidas de capital, generada por los nacionales en sus viajes al exterior.

El ingreso de divisas en concepto de turismo se puede observar mediante el efecto multiplicador ya explicado en párrafos anteriores con el seguimiento del "dólar turístico"; o sea, que cuando un dólar resultante de gastos hechos por los turistas en el país entra en una economía, crea un efecto multiplicador de generación de dinero nuevo; el gasto inicial general es el efecto mayor que se siente en la comunidad, luego hay segundos beneficiarios que reciben dinero derivado directamente del gasto inicial y así resultan terceros y cuartos beneficiarios, a consecuencia de esa inyección de dinero nuevo en la economía.

#### Generación de Empleo

El turismo constituye un medio potencial para aumentar los ingresos personales a través de la generación de empleo, lo que representa una elevadísima fuente de ocupación de mano de obra que absorbe parte de los excedentes de los otros sectores productivos, los cuales tienen una fuerte tendencia a aumentar tanto en el área rural como en la urbana.

Con relación a la mano de obra empleada en la industria turística es necesario mencionar: la utilizada en la construcción de la infraestructura básica (calles, puertos, aeropuertos, instalaciones eléctricas, acueductos y alcantarillados); la ocupada en la superestructura turística (hoteles, moteles y restaurantes); la destinada a la producción de alimentos básicos; la del transporte (aéreo, terrestre, ferroviario y marítimo); la de los servicios a través de hoteles, restaurantes, agencias de viaje y en general, toda mano de obra empleada en los diferentes servicios prestados por la actividad turística.

Como se puede observar, el turismo es capaz de proveer un rápido crecimiento de empleo mayor que cualquier otro sector, debido a que la industria comprende servicios. Es oportuno señalar que en nuestro país las actividades turísticas que generan mayor empleo, son los de la industria hotelera, las líneas aéreas, transportes, agentes turísticos y lugares de atracción.

#### Impacto Intersectorial

Cuanto más sectores de la economía se vean estimulados por la inversión, tanto más contribuirá ésta al desarrollo económico. Si una inversión lograra poner en juego todos los sectores, ésta debería considerarse prioritaria dentro de los planes de desarrollo nacional, como tal con-

sideramos que la inversión turística , impacta a todos los sectores de la economía,

#### Estímulo a Zonas Deprimidas

Si una inversión turística tiende, en general a promover el desarrollo de un país, produciendo una serie de efectos positivos, de los cuales hemos hablado anteriormente, cuando esta inversión se canaliza hacia una zona deprimida del mismo país, en dicha zona se producen los mismos efectos positivos, dándose por los mismos un mayor grado de desarrollo de la mencionada zona.

Es evidente que las inversiones públicas o privadas realizadas en estas zonas desempeñan un papel muy importante dentro de su proceso económico.

Por lo tanto, las políticas de inversión turística deben ir orientadas precisamente a esas zonas que siendo deprimidas , gozan sin embargo, de recursos potenciales turísticos, capaces de atraer masivas corrientes turísticas, para lograr no solo una mayor rentabilidad en dichas zonas, sino también mayor beneficio social. Los indicadores sociales y económicos de una zona deprimida como son, entre otros: el bajo ingreso per cápita, la deficiencia en la red de transporte y comunicaciones, el alto coeficiente de analfabetismo, la escasa disponibilidad per cápita

de servicio público y el insuficiente gasto público per cápita en educación señalan necesidades prioritarias en los diversos aspectos del bienestar social y económico a las que la inversión turística es capaz de dar una respuesta adecuada.

Con lo cual, estas zonas se convertirán en polos de desarrollo que difundirán sus efectos dinámicos sobre nuevos centros.

#### Creación de Nuevas Industrias

En apartados anteriores ya se ha descrito como el desarrollo del sector turístico impulsa el crecimiento turístico de un país, por medio de la generación de empleo y obtención de divisas. Asimismo cabe mencionar que implica también la creación de nuevas industrias, las cuales crecerán a medida que el tiempo alcance un mayor incremento. Entre estas tenemos la artesanía, cuyos productos son de gran atractivo para el turista internacional, productos que pueden explotarse fácilmente, puesto que para elaborarlos no se necesita de grandes inversiones, sino de un capital pequeño y maquinaria poco complicada y costosa.

Para el caso de El Salvador, está avanzando mucho en lo que respecta a artesanías y son varias las que se explotan, entre ellas la de hamacas, productos de barro, mim-

bre , bambú y alfombras,

### Transculturación

Esto se explica con la inmigración masiva de personas con diversos tipos de costumbres; a largo plazo, el turismo tiende a romper la identidad cultural de la comunidad receptiva al ir percibiendo, aunque en forma lenta, los hábitos y costumbres de que los turistas son portadores, así como los sistemas de construcción que tienden a amoldarse cada vez más a las preferencias de ellos.

### 5. Oferta Turística

El turismo solo tiene lugar si existen ciertas atracciones que motivan al viajero a abandonar su domicilio habitual y permanecer cierto tiempo fuera de él.

La oferta turística se traduce a las diferentes categorías y tipos de bienes y servicios que son puestos en el mercado para su venta, bienes y servicios turísticos que han de constituirse por los recursos o atractivos turísticos , facilidades turísticas y la infraestructura de apoyo que es tan esencial para la explotación económica de los primeros.

La oferta respecto a recursos y atractivos, en forma preliminar podría decirse que no es muy diversificada, prueba

de ello es que la mayoría de recursos pertenecen a la categoría "Sitios Naturales", sobresaliendo especialmente costas, playas, barras, islas, bahías, etc. por lo tanto, siendo este el rubro más favorable, deberá ser el que se desarrolle más para su mejor aprovechamiento y explotación.

Todas las fuentes que se poseen para la explotación de la actividad turística, constituyen en conjunto los llamados recursos turísticos, los cuales pueden ser naturales y culturales.

#### Recursos Naturales

En El Salvador, existen 109 playas de potencial turístico que constituyen uno de los recursos naturales más importantes, también se encuentran 65 lagos y lagunas en su mayoría de origen volcánico. A continuación se detallan los lugares que integran dichos recursos:

Montañas.....	469 sitios
Planicies.....	23 sitios
Parques Nacionales y Reservas de Flora y Fauna.....	18 sitios
Formaciones naturales.....	16 sitios
Ríos.....	486 sitios
Grietas y Cavernas.....	154 sitios
Turicentros.....	15 sitios

## Recursos Culturales

### Museos y Manifestaciones Culturales

Sitios Arqueológicos.....	89 sitios
Lugares Históricos.....	3 sitios
Parques Zoológicos y Acuarios.....	4 sitios
Parques Botánicos .....	1 sitios
Artesanías y Artes Populares.....	13 sitios

Agréguese que el país posee el folklore y las manifestaciones religiosas de nuestras razas.

### La Planta Turística en El Salvador

La planta turística está constituida por toda la estructura de producción del sector y comprende el equipo e instalaciones necesarias para generar los servicios que consume el turista.

Este negocio , denominado Equipamiento Turístico, se subdivide en las siguientes categorías: alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios.

La planta turística requiere además, para su operación de una infraestructura consistente principalmente en sistemas de transporte, comunicaciones, provisión de energía, agua potable, drenajes y servicios públicos y de una superestructura.

De acuerdo a la definición anterior, pasaremos a exponer como está conformada la Planta Turística en nuestro país.

La capacidad instalada de la Planta Turística actualmente, en lo que se refiere al equipamiento ha sido principalmente proporcionada por la empresa privada, dejando al Estado todo lo que se refiere a la infraestructura, que básicamente está formada por los medios de transporte y las comunicaciones, incluyendo además los servicios de sanidad, higiene, abastecimiento de agua y energía eléctrica.

El Estado además efectúa inversiones en equipamiento, en lo que se refiere a programas de turismo social, mediante la construcción y funcionamiento de turicentros, Centros Obreros, Centros Magisteriales los cuales absorben principalmente el turismo interno.

En los últimos años se ha venido trabajando por parte del Estado en construir mejores vías de acceso a lugares de vocación turística, así como se ha tratado de impulsar el turismo de playa a través de la creación de facilidades adecuadas como las desarrolladas en el Complejo Turístico de La Libertad, lo que ha contribuido a aumentar en alguna medida la afluencia de visitantes tanto nacio-

nales como extranjeros.

Por otra parte, se observa que aún cuando en sitios de vocación turística no se ha desarrollado debidamente la planta turística, es decir que no se cuenta con las facilidades de alojamiento, alimentación y esparcimiento, ni con los servicios básicos de higiene y salud, continúan siendo lugares muy visitados por los turistas. En El Salvador existe actualmente una planta turística capaz de prestar los servicios necesarios a cierto volumen de turistas, por lo que se espera captar una mayor cantidad de turistas, mediante el impulso de inversiones hacia las diferentes unidades que conforman la planta. Lamentablemente la situación de crisis socio-política actual, ha creado un ambiente de incertidumbre en cuanto a las inversiones privadas y públicas, la cual se podrá superar al entrar el país nuevamente en una estabilidad económica y política, creando un clima favorable para la economía en general y que vendrá a favorecer la actividad del turismo.

#### Equipamiento

Considerando éste como todas las instalaciones y estructuras necesarias para crear el servicio o bien turístico, se enfocará en primer lugar describiendo lo que es la capacidad actual instalada y en segundo lugar comentando

las necesidades de desarrollo futuro.

La capacidad instalada como parte elemental de la planta turística del país está compuesta por las siguientes cuatro categorías:

- Alojamiento
- Alimentación
- Esparcimiento
- Otros servicios

A continuación se explica como está formada cada una de ellas:

#### Alojamiento

Categoría que engloba toda la oferta hotelera con que cuenta el país, y que comprende los hoteles, moteles, pensiones, y demás establecimientos contando en nuestro país con 152 empresas , que tienen una capacidad receptiva de aproximadamente 6000 turistas (Ver cuadro 1)

La industria hotelera en los últimos años y antes de la actual crisis del país, había cobrado un auge bastante importante , existiendo hoteles de categoría internacional en la zona de la Costa del Sol, tales como :Tesoro Beach, Izalco Cabaña Club.

La oferta hotelera se concentra principalmente en el área metropolitana de San Salvador y está dirigido hacia el turismo extranjero. No obstante en la actualidad muchos de estos establecimientos han enfocado su promoción hacia los nacionales con el fin de aprovechar su capacidad instalada en estos períodos críticos para el turismo debido a las circunstancias actuales por las que el turismo receptivo ha sufrido una aguda disminución.

CUADRO 1  
OFERTA HOTELERA INSTALADA EN EL SALVADOR, 1985

DEPARTAMENTO	HOTELES	MOTELES	PENSIONES	CASAS DE FAMILIA	TOTAL
San Salvador	20	27	7	3	57
Sonsonate	3	7	3	-	13
La Libertad	4	7	2	1	14
Santa Ana	6	3	4	-	13
Ahuachapán	1	-	2	-	3
Chalatenango	1	-	1	-	2
La Paz	2	-	1	-	3
Cuscatlán	-	-	-	-	-
Cabañas	-	-	2	-	2
San Vicente	-	-	2	-	2
Usulután	2	3	1	2	8
Morazán	-	-	-	-	-
San Miguel	5	9	14	2	30
La Unión	1	-	4	-	5
TOTALES	45	56	43	8	152
PORCENTAJES	29.6%	36.8%	28.3%	5.3%	100%

Fuente: Boletines de estadísticas, ISTU.

## Alimentación

Dentro de esta categoría se consideran todos aquellos establecimientos dedicados a la actividad gastronómica tales como : los restaurantes, cafeterías, comedores y similares. Actualmente en el país, la oferta de dichos establecimientos se encuentran localizados principalmente en el área metropolitana, habiéndose proliferado últimamente en mayor parte gran cantidad de sitios que proporcionan alimentación sobre todo platillos propios de la comida salvadoreña a precios módicos.

También existen restaurantes que ofrecen al visitante extranjero o nacional toda clase de comida internacional, los cuales son atendidos por personas con estudios de nivel intermedio de las escuelas de hotelería y turismo del país, lo que ha contribuido en mejorar en gran medida la calidad del servicio en dichos establecimientos.

La prestación de servicios en este rubro, se basa en la variedad del servicio que se esté en capacidad de ofrecer al cliente, de ahí que hasta cierto punto su evaluación es subjetiva, dependiendo de los gustos de los usuarios.

Después de San Salvador, son La Libertad y Santa Ana los departamentos que tienen más centros de alimentación. A nivel de centros de alimentación son los restaurantes,

los más numerosos (ver cuadro 2)

Esta actividad (la alimentación) es muy importante por considerarse como una de las motivaciones que pueden atraer cierto volumen de corriente turística, y se le debe dar la atención y la supervisión necesaria por parte de los organismos competentes a fin de integrarlos al proceso de desarrollo turístico que se pretende conseguir a través de la creación y diversificación de establecimientos de diferente calidad para que las distintas clases de turistas se sientan complacidos y cómodos en el lugar que visitan.

Por otra parte, el desarrollo de esta actividad contribuye a captar un alto porcentaje de mano de obra y a la vez a impulsar la expansión de otros sectores tales como: el agropecuario y el industrial, mediante la utilización de materias primas y productos provenientes de dichos sectores, lo que finalmente redunda en mayores beneficios para la economía nacional.

CUADRO 2

## CENTROS DE ALIMENTACION-OFERTA TURISTICA INSTALADA-1985

Departamento	Restaurantea	Come-dores	Cafete-rías	Otros <sup>1/</sup>	Total	%
San Salvador	140	7	72	54	273	54.1
La Libertad	19	3	10	23	55	10.9
Chalatenango	3	17	1	-	21	4.1
Cuscatlán	3	1	-	2	6	1.2
Cabañas	-	1	4	1	6	1.2
La Paz	5	3	5	-	13	2.6
Sonsonate	10	-	6	2	18	3.5
Santa Ana	29	6	8	9	52	10.3
Ahuachapán	4	1	1	1	7	1.4
San Vicente	2	-	3	-	5	1.0
Usulután	6	-	4	-	10	2.0
San Miguel	13	6	11	4	34	6.7
Morazán	-	-	-	-	-	-
La Unión	-	2	-	3	5	1.0
TOTALES	234	47	125	99	505	100.0
PORCENTAJES	46.3%	9.3%	24.8%	19.6%	100.0%	

<sup>1/</sup>"Otros" Incluye fuentes de soda, casa de té, taquerías, merenderos, drive innes, pizzerías, sorbeterías, cervecerías, conchodromos, rosticerías, etc.

Fuente: ISTU, División de Empresas y Actividades Turísticas. 1985

## Esparcimiento

Incluye todos aquellos establecimientos que brindan entretenimiento a los visitantes, pueden considerarse dentro de ellos los clubes nocturnos, discotecas, cines y teatros, instalaciones deportivas o de índole cultural así como cualquier otro espectáculo público que brinde distracción al usuario.

Debido a la alta concentración de facilidades de alojamiento y alimentación en el área metropolitana, la afluencia de clientes a los sitios de esparcimiento es más alta en la ciudad capital que en las zonas del interior de la república, razón por la que dichos lugares se encuentran en su mayoría localizados en áreas de la ciudad. Asimismo se pueden mencionar que algunos de los clubes privados también tienen otras instalaciones de recreación en las zonas costeras del país. Actualmente el país no cuenta con la oferta de establecimientos que brinden esparcimiento nocturno, es decir que la oferta de estos sitios es muy pequeña aún en el área metropolitana y aún más en los departamentos restantes. No obstante lo anterior quienes ofrecen alguna clase de espectáculos de esta índole son los hoteles los cuales cuentan con instalaciones de night clubs, discotecas y bares a donde concurren la mayor parte de turistas nacionales y extranjeros.

Además, el país cuenta con cinco teatros, el Teatro Nacional, el Teatro de Cámara, el Cine Teatro Presidente, el Teatro Nacional de Santa Ana, el Teatro Nacional de San Miguel.

En el área metropolitana existen además 30 salas de cine de diferentes categorías, así como tres estadios: Cuscatlán, Flor Blanca, José María Gondra de la UCA y dos Parques de Pelota. Existen también 10 clubes sociales registrados; además de un gran número de clubes de servicio los cuales de alguna manera contribuyen a la captación de corrientes turísticas hacia el país.

La mayoría de clubes sociales y deportivos, son lugares privados y exclusivos utilizados únicamente por los socios de los mismos los cuales se reservan el derecho de admisión, por lo tanto esta clase de establecimientos no pueden considerarse como parte de la oferta de esparcimiento instalada en el país. (ver cuadro 3)

## CUADRO 3

## ESTABLECIMIENTOS DE ESPARCIMIENTO-OFERTA INSTALADA, 1985

Departamento	Night Clubs	Disco-tecas	Bares	Clubes Sociales	Clubes deportivos	Total	%
San Salvador	10	15	20	5	5	55	55.56
Santa Ana	-	-	10	1	1	12	12.12
Ahuachapán	-	-	5	-	1	6	6.06
La Unión	-	-	3	-	1	4	4.04
La Libertad	-	1	10	2	1	14	14.14
Sonsonate	-	-	3	1	1	5	5.05
Usulután	-	-	2	1	1	4	4.04
TOTALES	10	16	53	10	11	100	100.00

Nota : No se incluye los demás departamentos por no haber registrado ningún establecimiento en ellos.

Fuente: ISTU. Directorio Turístico, El Salvador 1985

## Otros Servicios

Dentro de estos se consideran que aquellos establecimientos y organismos que de alguna manera auxilan al turista a fin de hacer que su viaje sea lo más provechoso posible, en el sentido que puedan contar con la información necesaria en los diferentes aspectos que demandan según las circunstancias que así lo ameriten. Dentro de

estos establecimientos podemos mencionar las agencias de viaje, los transportes turísticos, oficinas de información o de servicio de guías turísticas, comercios turísticos, cambio de monedas.

Actualmente en el país se cuenta con agencias de viaje, las cuales se encuentran localizadas en su mayoría en la ciudad capital, teniendo algunos de ellos representaciones de operadores de turismo de países extranjeros, lo que les permite brindar un mejor servicio a los turistas a través de la adecuada coordinación.

El agente de viajes como un intermediario entre el cliente y los prestadores de bienes y servicios, hoteles, restaurantes, líneas aéreas, transportadores, brindan a los turistas la información necesaria y suficiente para la organización y ejecución de sus planes de viajes, por ello es tan importante que trabajen en completa armonía y coordinación a fin de prestar un servicio eficiente al cliente. Generalmente trabajan en conjunto a manera de integrar lo que se conoce como : "Paquete Turístico" y que constituye el principal negocio para ambos.

Esta modalidad de viajar consiste en integrar el valor de transporte, alojamiento, alimentación y esparcimiento en un sólo precio y tiene la ventaja de brindar al turis-

ta un alto grado de seguridad para que pueda realizar su viaje más organizadamente y sin mayores riesgos y tropiezos, con lo que el turista se llevará una buena impresión del país. Por lo anterior es importante la labor del agente de viajes, razón por la que el personal de estas agencias deberá estar bien entrenado o tener algún nivel académico en la especialidad.

La creación de la Escuela Superior de Turismo y las demás escuelas que existen en el país, así como la capacitación a nivel ejecutivo que llevan a cabo algunas instituciones, ha contribuido a mejorar la tecnificación en este campo.

Existen Operadores de Turismo, los cuales se dedican a organizar excursiones locales en el país, es decir hacia lugares de interés turístico, así como otras actividades similares.

Como comercios turísticos se puede mencionar principalmente el mercado de artesanías en donde se compra a precios módicos, toda clase de artículos típicos y artesanales elaborados en los diferentes departamentos; así como también existe otro mercado situado en el centro de la capital en donde venden toda clase de estos productos, considerados por los turistas como "suovenirs". Actualmente

el país no cuenta con instalaciones adecuadas para atender turismo de convenciones pues cuando se han efectuado congresos y convenciones en el país, se han llevado a cabo en los hoteles de categoría internacional. En este sentido se hace necesario poner especial atención a esta clase de turismo, ya que es uno de los más importantes y que mayores beneficios pueden conceder al país.

Importancia de la Planta para el desarrollo turístico.

Uno de los factores limitantes para el desarrollo turístico de un país podría decirse que es el poco o inadecuado desarrollo de la planta turística, ya que es bien sabido que un país que no cuenta con todas las facilidades de comodidad para poder ofrecer al visitante, tiene pocas posibilidades de aprovechar sus recursos en ese sentido.

Por lo expuesto se hace necesario que la empresa privada preste su total apoyo al Estado, en inversiones específicamente de equipamiento (hotelería, alimentación) así como que el Estado propicie la construcción de la infraestructura necesaria y apropiada en la cual la iniciativa privada ha de apoyarse a fin de poder operar con máxima eficacia para brindar un buen servicio al turista.

### Necesidades Futuras

Una adecuada planificación de la inversión en equipamiento es necesaria, a fin de dar una orientación a las mismas; es decir, impulsar aquellas inversiones que tiendan a desarrollar lugares con vocación turística.

Por otra parte mediante la adecuada promoción al exterior se puede incrementar las corrientes turísticas al país, de modo que es necesario considerar la reapertura de algunos hoteles que temporalmente y presionados por diversas circunstancias se vieron obligados a cerrar. Al aumentarse así la afluencia de turistas extranjeros, se deberá también estudiar la posibilidad de edificar hoteles de primera categoría en sitios aledaños a lugares turísticos así como de adecuar o instalar sitios apropiados que presten servicios de alimentación de buena calidad y acorde al turismo internacional.

## CAPITULO II

### ANALISIS DE LA ORGANIZACION ACTUAL DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

En el presente capítulo se expone la situación actual del Instituto Salvadoreño de Turismo; los datos para conocer dicha situación han sido obtenidos mediante encuestas, cuestionarios, los cuales fueron analizados aplicando las técnicas de Organización y Métodos. En el análisis de la situación actual se ha hecho énfasis en las fases de planeación y organización, dado que la ejecución y el control son consecuencia de las fases analizadas.

#### A. Situación actual del Instituto Salvadoreño de Turismo

##### 1. Planeación

En esta fase se plantean los objetivos, políticas, metas y programas en que se fundamenta el Instituto Salvadoreño de Turismo.

##### 1.1. Objetivo

De acuerdo a lo manifestado por los jefes de unidades, en lo que se refiere al objetivo institucional, la mayoría de ellos (70%) se refirió al descrito en la Ley de Presupuesto, programa

1,01 Administración Superior, que dice "Promover y estimular el desarrollo Turístico a nivel nacional e internacional"<sup>1/</sup> y el resto (30%) al establecido en la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Turismo, que dice: " El Instituto tendrá a su cargo la promoción y estímulo del turismo en todos sus aspectos "<sup>2/</sup>

## 1.2. Políticas

Con excepción de la Ley de Presupuesto, en donde se señala algunas políticas relacionadas con la promoción en el exterior e interior del país, el fomento de la inversión privada, al desarrollo de eventos y capacitación; no se encontró otro documento en el cual se establezcan las políticas. A continuación se mencionan las establecidas en la Ley de Presupuesto:

" Las políticas de desarrollo turístico serán orientadas hacia un proceso dinámico, mediante la promoción en el exterior e interior del país de nuestra oferta turística, dirigida principalmente a aquellos sitios con atractivos naturales, jun-

<sup>1/</sup> Ley de Presupuesto 1986, pág. 318

<sup>2/</sup> Artículo 2, Título I, Normas Fundamentales. Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo

tamente con la estructura que ofrece El Salvador. En cuanto a la promoción internacional, se continuará con las campañas publicitarias y de relaciones públicas en los Estados Unidos, Canadá y Centro América, por ser los mayores exportadores de turismo hacia el país.

Con la finalidad de contar con las instalaciones necesarias para alojar la creciente afluencia turística, se fomentará la inversión privada dirigida especialmente a la industria hotelera y servicios complementarios en lugares fuera de la capital, y se dará asesoría técnica a los inversionistas a fin de evitar gastos de capital en proyectos poco productivos.

Para el desarrollo de los programas de turismo interno se fomentarán los eventos autóctonos del interior de la República, especialmente en lugares de gran atractivo turístico. Se complementará a través de programas de buses alegres, viajes, caminatas turísticas, presentaciones del Ballet Folklórico y la organización de ferias artesanales.

Con el objeto de concientizar y capacitar en materia turística a las personas relacionadas directamente o indirectamente con el desarrollo del turismo, se impartirán cursillos y para el resto de la población, se harán divulgaciones por los medios informativos" 3/

Al investigar sobre las políticas del Instituto en cada jefatura, de conformidad a la pregunta número 23 del cuestionario, se encontró que se desconoce la existencia de política alguna.

### 1.3. Metas

En términos generales meta es la expresión cuantitativa del objetivo que se pretende lograr en un plazo determinado.

Las metas pueden establecerse para corto, mediano y largo plazo. El establecimiento de metas permite tener el conocimiento de qué y cuánto deberá ejecutarse en determinada acción y regular el uso de los recursos que se requieren para poder cumplir satisfactoriamente con los planes

---

3/ Ley de Presupuesto, 1986

elaborados. Al no existir esa regulación los recursos se orientan a las necesidades urgentes por lo que la ejecución de las otras actividades se retrasan.

Al examinar las metas de la institución, por medio de entrevistas, se interrogó si existe una estimación previa de las metas, en cada actividad a desarrollar; las respuestas en general fueron negativas.

En el Instituto Salvadoreño de Turismo las metas no se encuentran definidas en un documento que sea conocido por los jefes ya que únicamente se hace mención de las actividades a realizar en el Plan Anual Operativo (PAO). Este documento se prepara por disposiciones gubernamentales, del cual no tienen conocimiento las personas encargadas de la ejecución.

#### 1.4. Programa

En la planificación la programación se inicia con las metas establecidas, teniendo como finalidad el desarrollo oportuno y lógico de las diversas actividades que deben ejecutarse para cumplir con las metas propuestas.

De acuerdo a entrevistas realizadas a los encargados de la ejecución de los Programas del Instituto Salvadoreño de Turismo, se determinó que no existe un documento donde se establezca las prioridades, secuencias y sincronización de pasos a seguir.

## 2. Organización

### Organización General

El análisis de la organización general del Instituto Salvadoreño de Turismo se ha efectuado en dos partes: una que comprende la estructura, con la finalidad de observar las líneas de autoridad, tramo de control, niveles jerárquicos; y la otra parte está orientada al estudio de las funciones de las diferentes unidades con el propósito de establecer las principales que son desarrolladas por la Dirección Superior, Divisiones y Departamentos.

### 2.1. Estructura

De conformidad a la investigación documental realizada, se encontró el punto de acta que literalmente dice:

" El Infrascrito Director Gerente del Instituto Salvadoreño de Turismo, certifica :el punto 1.4 del Acta No.10-76, Sesión Ordinaria celebra-

da por la Junta Directiva de este Instituto el día dieciseis de marzo de mil novecientos setenta y seis, y que se enuncia a continuación:

1.4. Autorización a la Administración Superior para que sea puesta en vigencia estructura organizativa presentada por la División de Planificación.

Para que la operatividad administrativa del Instituto se adecúe a las necesidades actuales y su funcionamiento se agilice, esta Junta Directiva acuerda: Autorizar la estructura organizativa propuesta por la División de Planificación, con el objeto de facilitar el logro del objetivo institucional

Es conforme con su, original, con el cual se confrontó en el Instituto Salvadoreño de Turismo; San Salvador, a las catorce horas del día veinte de marzo de mil novecientos setenta y seis. Edgardo Contreras. Director Gerente ". Siendo esta la estructura organizativa legal vigente. Figura 1

# ORGANIGRAMA INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

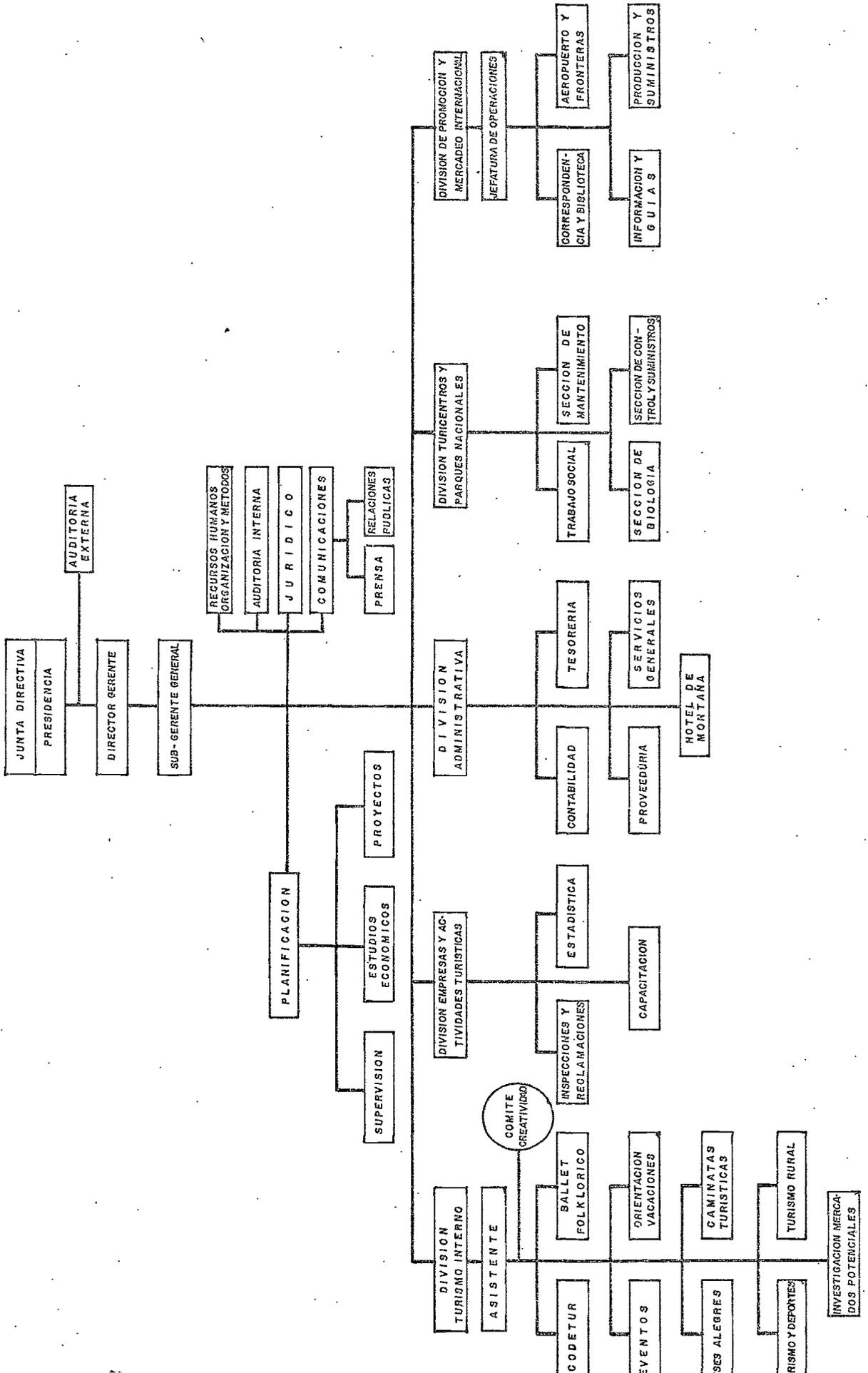


Figura No 1

De conformidad al organigrama anterior, el Instituto Salvadoreño de Turismo, compende tres niveles:

- Nivel de Dirección

Compuesto por :

- Junta Directiva
- Dirección Gerencia
- Sub-Gerencia General

- Nivel Asesor

Constituido por cinco unidades que de conformidad a las líneas jerárquicas asesoran al sub-gerente general y son:

- Planificación
- Recursos Humanos, Organización y Métodos
- Auditoría Interna
- Jurídico
- Comunicaciones

- Nivel Operativo

Dependiendo siempre del Sub-Gerente General se encuentran otras cinco unidades que son:

- División de Turismo Interno

De conformidad al Organigrama existe un asistente de quién dependen nueve unidades que son:

- Codetur
- Ballet Folklórico

- Eventos
- Orientación de Vacaciones
- Caminatas Turísticas
- Turismo y Deportes
- Buses Alegres
- Investigación Mercados Potenciales
- Turismo Rural

Al mismo tiempo tiene un Comité de Creatividad

#### División Empresas y Actividades Turísticas

Esta constituido por tres departamento que se mencionan a continuación:

- Inspecciones y reclamaciones
- Estadísticas
- Capacitación

#### División Administrativa

Formada por cinco departamento:

- Contabilidad
- Tesorería
- Proveduría
- Servicios Generales
- Hotel de Montaña

#### División Turicentros y Parques Nacionales

Compuesta por los departamentos siguientes:

- Trabajo Social
- Biología
- Control de Suministros

División de Promoción y Mercadeo Internacional

Conforme la estructura vigente se encuentra la jefatura de Operaciones de quien dependen cuatro unidades que son:

- Correspondencia y Biblioteca
- Aeropuerto y Fronteras
- Información y guías
- Producción y Suministros

En la investigación desarrollada de conformidad a las respuestas a la pregunta número 9 del cuestionario que decía ;" Represente graficamente (organigrama) la organización actual de su unidad, indicando número de empleados o colaboradores que trabajan en cada área, sección o subsección". Se obtuvo el organigrama real de la Institución, el cual se presenta a continuación. Figura No.2.

# INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

## ORGANIGRAMA REAL

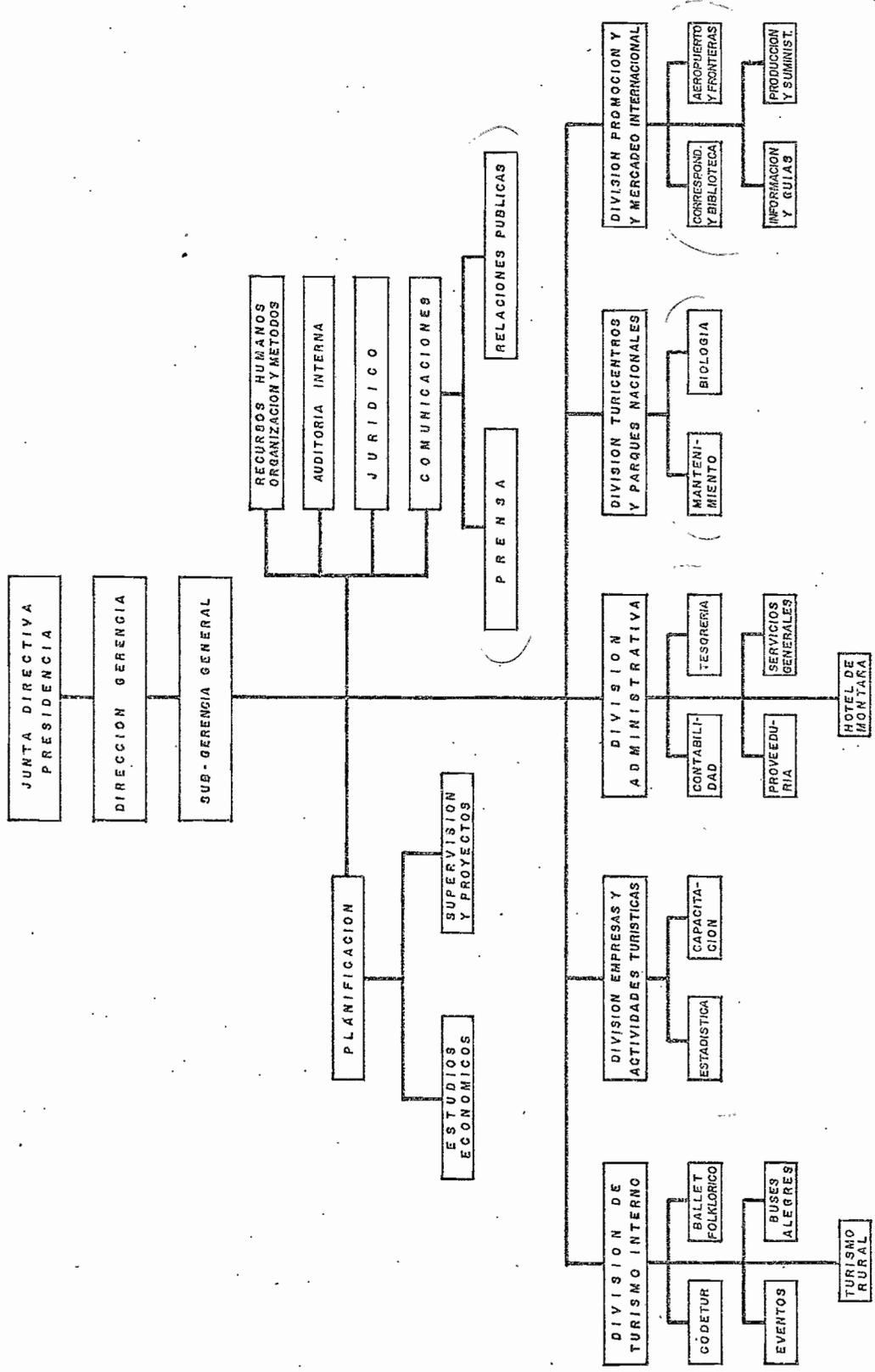


Figura N°2

Con el objeto de establecer si existía dualidad de mando en la pregunta número 2 del cuestionario, se preguntó : " Dentro de la jerarquía de la Institución, escriba los nombres de los puestos que ocupan las personas de quién usted recibe órdenes" . De conformidad a las respuestas obtenidas se estructuró el organigrama que se presenta a continuación. Figura 3.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO  
ORGANIGRAMA INFORMAL

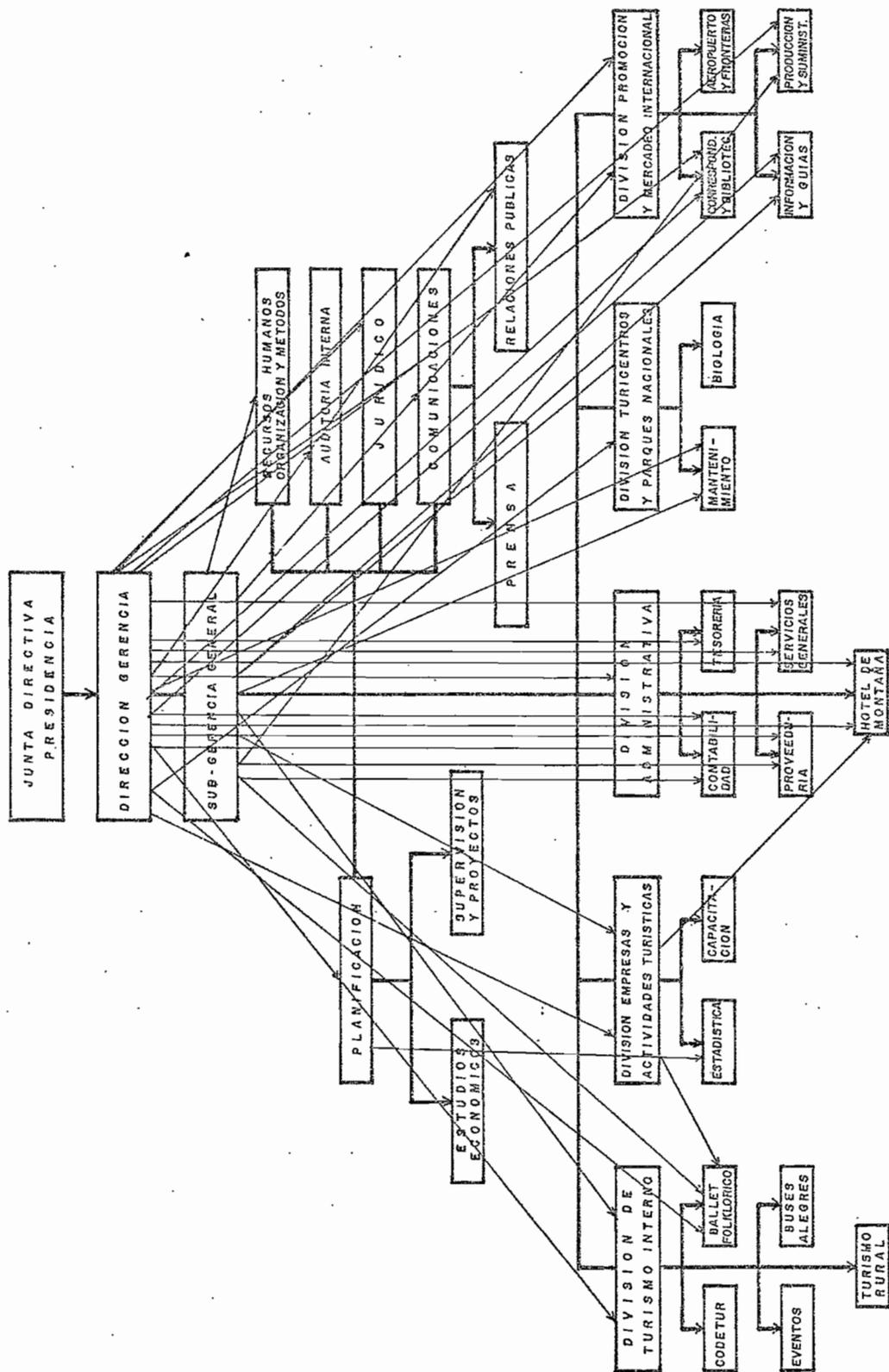


Figura Nº 3

## 2.2. Funciones

Por carecer de un Manual de Organización las funciones de las diversas unidades, se tomaron de la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo y de las respuestas proporcionadas por los encuestados las cuales se detallan a continuación:

### Junta Directiva

- Elabora los planes o programas de trabajo necesarios para fomentar y desarrollar el turismo.
- Estudiar y presentar al Poder Ejecutivo en el Ramo de Cultura y Comunicaciones, para los efectos consiguientes, los proyectos de reforma a la presente Ley que les sean aconsejadas por la experiencia.
- Aprobar los contratos en que se obligue el Instituto.
- Dictar las normas e instructivos que regirán el funcionamiento del Instituto de acuerdo con esta Ley las demás normas aplicables.
- Estudiar, elaborar y presentar al Poder Ejecutivo en el Ramo de Cultura y Comunicaciones, los proyectos de reglamentos necesarios para el Fo-

mento y desarrollo de la Industria Turística.

- Conocer de las resoluciones del Director Gerente y vigilar el cumplimiento de sus funciones,
- Publicar cada seis meses, un Balance General de sus operaciones y un cuadro de ingresos y egresos.
- Rendir informe anual de las labores del Instituto al Poder Ejecutivo en el Ramo de Cultura y Comunicaciones, acompañando los estados Financieros; este informe se hará conocer a la Asamblea Legislativa en la forma que lo determine el Ministerio de Cultura y Comunicaciones al mismo tiempo que la Memoria Anual del mencionado Ramo.
- Autorizar el funcionamiento de las agencias de turismo que operen en el país, las cuales deberán designar una o varias personas responsables en dichas agencias.
- Aprobar las tarifas de las agencias de Turismo, hoteles, restarurantes, bares, clubes nocturnos, pensiones y en general, las de todos los estable-

cimientos análogos que prestan cualquier tipo de servicio a los turistas.

- Crear distinciones, créditos o premios para las personas o establecimientos que prestan servicios al turismo y que lo hagan en forma especialmente eficiente y honesta. Un reglamento especial dictará las normas correspondientes.
- Proyectar nuevas construcciones, mejoras a las instalaciones actuales, proponiendo su ejecución.
- Ejercer las demás atribuciones y facultades que le corresponden de acuerdo con la Ley, las regulaciones internas y demás disposiciones aplicables al Instituto.

#### Dirección Gerencia

- Resolver con conocimiento del Presidente, todos los asuntos que no sean de la competencia de la Junta Directiva.
- Analizar y revisar con el Presidente, o quien asuma las funciones de éste, los estudios e investigaciones que permitan dictar normas y procedimientos de trabajo relativos a la organiza-

ción del Instituto y al desarrollo de la Industria Turística.

- Nombrar , promover, dar licencias, permutas y corregir disciplinariamente al personal.
- Dirigir , orientar y coordinar las labores del personal y vigilar su eficiencia.
- Representar administrativamente, judicial y extrajudicial al Instituto cuando por cualquier motivo o razón faltare el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces.
- Velar por que se cumplan y cumplir las disposiciones de la Junta Directiva.
- Presentar a la Junta Directiva el presupuesto, los balances, cuadros de ingresos y egresos, memorias y demás informes y documentos que ésta lo encargue o que la Ley u otras disposiciones aplicables lo señalen.
- Desarrollar la propaganda y publicidad necesaria para el incremento del turismo.

- Patrocinar la formación de entidades de carácter privado que tienda a fomentar el turismo.
- Promover la industria hotelera
- Promover la creación de nuevos centros de atracción turística y la conservación y mejoramiento de los existentes.
- Proponer el establecimiento de oficinas de turismo tanto en el país como en el exterior.
- Gestionar con empresas nacionales o extranjeras, las facilidades y ventajas que estimare aconsejables en veneficio del turismo.
- Publicar guías, mapas, información y toda clase de propaganda turística.
- Gestionar con cualquier autoridad la adopción de medidas convenientes para la mejor protección y comodidad del turismo.
- Velar porque todos los trabajos se mantengan al día.

- Cuando por cualquier causa o motivo faltare el Director Gerente, las atribuciones a que se refiere el inciso anterior, serán asumidas por el Sub-Gerente General del Instituto.

#### Sub-Gerencia General

- Colaborar con la Dirección Gerencia en las actividades de nombramiento, promoción, permutaciones y correcciones disciplinarias del personal.
- Dirigir , orientar, y coordinar las labores de todo el personal del Instituto Salvadoreño de Turismo y vigilar su eficiencia.
- Ejercer , junto con el Director Gerente, la Jefatura Superior de las oficinas y personal del I.S.T.U.
- Velar porque los trabajos de la institución estén al día.
- Participar para efectos de información en la elaboración e implementación de campañas promocionales internas y externas.

- Sugerir a la Dirección Gerencia y en algunos casos decidir sobre la incorporación de nuevos equipos, personal y normas de trabajo.
- Asignar responsabilidades a los Gerentes Departamentales y delegarle autoridad requerida de acuerdo con lo estipulado por la Dirección Gerencia.

#### División Administrativa

- Asesorar a la Administración Superior en lo relativo a la optimización de los recursos materiales y financieros.
- Coordinar y dirigir las actividades de los diferentes departamento que componen la División.
- En coordinación con los demás Gerentes, buscar solución a los problemas de índole operativo
- Preparar proyecto y anteproyecto del presupuesto del Instituto.
- Presentar a la Junta Directiva y a la Dirección Gerencia informe sobre las principales actividades realizadas en la División.

- Establecer controles para evaluar los resultados de cada departamento.
- Autorizar los diferentes documentos que se tramiten en la División.

#### División Turicentros y Parques Nacionales

- Supervisión de las obras de mantenimiento y embellecimiento de los Turicentros y Parques Nacionales.
- Control de trabajo al personal desde Administradores , Jefes de Guardaparques, Auxiliar de Mantenimiento , Personal de Oficina.
- Protección del medio ambiente a través de programas en cada parque.

#### División de Turismo Interno

- Apoyar la realización de eventos tradicionales
- Investigar y programar destinos de Caminatas y sitios, Campamentos Turísticos
- Asesorar a comités de festejos patronales y organizar eventos sintéticos de recreación popular.

- Asesorar a la empresa privada en la utilización del tiempo libre.

- Organizar eventos en el sector agrario tendiente al desarrollo y promoción del patrimonio natural y cultural de las haciendas.

#### División de Promoción y Mercadeo Internacional

- Programar, controlar y contratar las campañas publicitarias, efectuar en forma permanente y mediante contactos personales, telefónicos o por correo, la promoción de El Salvador en los distintos sectores del negocio turístico, en especial agentes de viajes.

- Crear y producir el material de promoción de El Salvador en el extranjero y distribuirlo en los centros de atracción turística.

- Prestar servicios y atenciones a agentes de viajes y promotores extranjeros que buscan al país como destino, a los grupos que éstos envíen y demás personalidades invitadas por el Instituto Salvadoreño de Turismo

- Programar la distribución de las corrientes Turísticas que permitan una mayor utilización de la capacidad instalada.
- Atender y proporcionar información turística a visitantes y nacionales que lo solicitan.

#### División Empresas y Actividades Turísticas

- Promover la incorporación al Sistema Nacional de Turismo de las Empresas Turísticas.
- Levantar inventario anual de las empresas Turísticas
- Elaborar listados promocionales
- Desarrollar cursos de capacitación
- Mantener información estadística actualizada.

#### Departamento de Planificación

- Proporcionar asesoría y colaboración a los distintos departamentos del Instituto con la realización de estudios técnicos.
- Evaluaciones y planteamientos sobre la regla-

mentación necesaria para el desarrollo integral de la actividad turística, a fin de que las realizaciones del departamento den las pautas para la elaboración de los planes integrados que requieren el fenómeno turístico.

- Proponer estrategias que logren aprovechar las obras de infraestructura económica para asociarlas con proyectos de la actividad turística.
- Coordinar con otras divisiones el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en sus planes específicos.

#### Departamento Jurídico

- Participar en la elaboración de los reglamentos relativos al turismo
- Integrar comisiones especiales con organismos del Estado para discutir los proyectos de leyes y reglamentos que sometan a la aprobación de la Asamblea Legislativa y Poder Judicial .
- Dar opinión final sobre los trámites seguidos en el departamento para la incorporación de empresas al sistema de turismo, así como también la

conexión de los beneficios a que se refiere la ley de la materia,

- Proporcionar asesoría a la Junta Directiva
- Colaborar con la elaboración y autorización de contratos celebrados entre el Instituto y cualquier clase de persona natural y jurídica.
- Litigar en los tribunales de justicia a los juicios que el instituto promueve o en los que se promueven en contra del Instituto.

#### Departamento de Personal

- Establecer medidas disciplinarias y útiles para la buena marcha, ejecución y desarrollo del trabajo del Instituto Salvadoreño de Turismo.
- Análisis , evaluación y clasificación de puestos.
- Cambios de status, traslados, promociones, despidos.
- Dar a conocer los derechos , obligaciones y prohibiciones al personal.

### 2.3. Recursos

En toda empresa, los recursos representan los elementos que hacen funcionar el sistema administrativo; de tal manera, que su interrelación dé como resultado la producción de bienes y servicios. Es conveniente hacer notar, que la eficiencia del proceso administrativo, depende en gran parte del grado de coordinación que exista entre los recursos.

Dentro de este contexto estudiaremos los recursos humanos y financieros con que cuenta el Instituto Salvadoreño de Turismo para el desarrollo de sus programas.

#### a. Recursos Humanos

Los Recursos Humanos representan el elemento fundamental para hacer funcionar, a todo organismo tanto en su aspecto técnico como administrativo.

El Instituto Salvadoreño de Turismo para cumplir con los objetivos que persigue y las funciones que realiza cuenta con cinco categorías de personal:

Profesionales ,Técnicos, Educación Media, Personal Calificado y Personal no Calificado

- Por personal profesional se consideran todas las personas que poseen título universitario.
  
- Personal Técnico es el que ha realizado estudios superiores no universitarios.
  
- Educación Media son los que poseen estudios de bachillerato en especialidades de: Contaduría, Hostelería y Turismo.
  
- Personal Calificado, es el que posee una educación no formal, incluyendo el personal que tiene un oficio, tales como :carpinteros, electricistas, mecánicos, motoristas.
  
- Personal no calificado el que incluye los vigilantes, guardaparques, auxiliares de mantenimiento.

En el cuadro 4 se presenta el nivel de estudios del personal del Instituto Salvadoreño de Turismo, clasificado por las categorías mencionadas:

## CUADRO 4

Personal Profesional del Instituto Salvadoreño  
de Turismo.

Profesión	Número
Lic.en Administración de Empresas	3
Lic.en Economía	1
Lic.en Jurisprudencia y Ciencias Sociales	3
Lic. en Psicología	3
Lic. en Idiomas	6
Lic. en Biología	4
Arquitectos	6
Ingenieros Civiles	4
Ingenieros Mecánicos	3
T o t a l	33

Personal Técnico del Instituto Salvadoreño de  
Turismo

Profesión	Número
Técnico en Administración	1
Técnicos en Ingeniería	6
Técnicos en Mercadeo	5
Técnicos en Turismo	24
Estadígrafos	6
Técnico en Archivo	1
Músicos	12
Bailarines	19
Total	74

Personal con estudios de Educación Media del  
Instituto Salvadoreño de Turismo

Profesión	Número
Contadores	20
Secretarías	40
Bachiller en Hostelería y Turismo	11
Bachiller Diversificado	63
T o t a l	134

Personal Calificado del Instituto Salvadoreño  
de Turismo

Profesión	Número
Motoristas	12
Carpinteros	10
Electricistas	10
Fontaneros	8
Mecánicos	3
Guardavidas	25
Albañiles	32
Jardineros	15
T o t a l	115

Personal No Calificado del Instituto Salvadoreño  
de Turismo

Profesión	Número
Vigilanteés	8
Ordenanzas	12
Guardaparques	142
Encargada de Vestuario	1
Peones	203
Caporales	16
Guardarropías	26
Porteros	2
T o t a l	410

Personal de Instituto Salvadoreño de  
Turismo

Categorías	Número	Porcentaje
Personal Profesional	33	4.31
Personal Técnico	74	9.66
Personal con Educación Media	134	17.5
Personal Calificado	115	15.01
Personal No Calificado	410	53.52
T o t a l	766	100.00

Tal como se muestra en el cuadro 5, de conformidad a las funciones que desempeñan, la preparación académica de algunos jefes, no está acorde al puesto; lo que sin lugar a dudas es un motivo que contribuye a que los resultados de la gestión del Instituto no sean satisfactorias.

## CUADRO 5

CARGO OFICIAL, FUNCIONAL, PROFESIONES Y SALARIOS DEL PERSONAL DE  
JEFATURA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

CARGO OFICIAL	CARGO FUNCIONAL	PROFESION	SALARIO
Director Gerente	Director Gerente	Ingeniero Mecánico	Q 3,575.-
Subgerente Gral.	Subgerente Gral.	Segundo Año de Ciencias de la Educac.	2,495.-
Jefe Depto. Jurídico	Jefe Depto.	Abogado y Notario	2,170.-
Jefe Org. y Métodos	Jefe de Rec.Hum.	Lic. en Psicología	1,935.-
Auditor Interno	Auditor Interno	Contador y Estud.de Admón.de Empresas	1,550.-
Gerente Administrativo.	Gerente Administrativo	Egres.Administración de Empresas	2,115.-
Gerente de Turismo Interno	Gerente de Turismo Interno	vacante	2,050.-
Gerente de Emp.y Act. y Turist.	Gerente de Emp. y Act. Turist.	Bachiller en C. y Letras.	2,050.-
Gerente de Promoción y Mercadeo	Gerente de Promoción y Mercadeo	Estud.de Lic. Idiomas	2,170.-
Jefe de Planificación	Jefe de Planificación	Arquitecto	2,170.-
Jefe Depto. de Comunicación	Jefe de Sección	Abogado	1,480.-
Div.de Turic. y Parques Nac.	Gerente de Turicentros y Parques Nacionales	Lic. en Biología	2,050.-
Col. de Turismo Soc.	Jefe Depto. de Codetur.	Bachiller	800.-
Director Artístico	Director del Ballet	Bailarín	1,550.-
Of.3a. Clase	Jef.Depto.Turismo Rural	Bachille.y Bailarín	915.-
Col. 4a. Clase Aux. de Mto.	Jef.Depto.Eventos	Estud. de Derecho	1,315.-
	Jef.Depto.Buses Alegres	1er.Año de Ing.	700.-
Of.4a. Clase	Camint.Turístic.	Est.Derec. (3er. Año)	795.-
Jefe Sección	Jef.Estadística	Estadígrafo	1,550.-
Of.3a.Clase	Jef.Capacitación	Est.C.Educ. (últ.año)	885.-
Contador	Jefe Contabilidad	Contador	1,380.-
Tesorero	Tesorero	Contador	1,380.-
Ofi.1a.Clase	Proveedor	Estud.de Admón	1,055.-
Col.4a.Clase	Jef S.Generales	Estud.de Derecho	1,255.-
Gerente	Gerente Hotel de Montaña	Téc.Hotelería y Turismo	1,655.-
Ing. Civil	Jef.Dept.Mto.	Ing.Civil	1,735.-
Jefe Depto. Rel.Públic.	Jefe Dept.Biología	Bióloga	1,490.-
Jefe de Sección	Jefe de Corresp. y Biblioteca	Contador y Bach.	1,550.-
Jefe de Produc. y Sumin.	Jef.de Aeropuertos y Fronteras	Lic. en Idiomas	1,380.-
Jefe Sec. de Fronteras	Jef.Información y Guías	Lic. en Idiomas	1,255.-
Jefe Secc. de Aeropuertos	Jef.Producción y Suministros	Lic.Idiomas y Tec. en Turismo	1,255.-

#### b. Recursos Financieros

Son aquellos fondos que el Instituto utiliza para la ejecución de los programas tendientes a cumplir con la promoción y estímulo del turismo a nivel nacional e internacional.

En el cuadro 6 se presentan los diversos programas del Instituto y sus fuentes de financiamiento. Los fondos propios son generados por los ingresos de los turicentros, parques nacionales y Hotel de Montaña , que presupuestariamente representan los programas 1.04 y 1.05 ; la distribución del financiamiento en los diversos programas presupuestarios se presenta en cuadro 6.

## CUADRO 6

## FINANCIAMIENTO POR PROGRAMAS-1986

Programas	Fondo Ge- neral	%	Recursos Propios	%	Totales	%
1.01 Administración Superior	¢ 329.550	90.19	¢ 35.830	9.81	¢ 365.380	100
1.02 Serv. Admtvos. Generales	¢ 669.560	92.13	¢ 57.170	7.87	¢ 726.730	100
1.03 Fomento y Pro- moción Tur.	¢ 860.180	86.87	¢ 129.990	13.13	¢ 990.170	100
1.04 Admón y Mto. Instalac. Tur.	¢ 3.525.280	78.68	¢ 955.370	21.22	¢ 4.480.650	100
1.05 Admón. Hotel de Montaña	¢ 43.030	11.42	¢ 333.640	88.58	¢ 376.670	100
3.01 Desarrollo Tur	¢ 874.460	100	¢ -.-	-	¢ 874.460	100
Totales	¢ 6.302.060	80.65	¢ 1.512.000	19.35	¢ 7.814.060	100

La distribución de las asignaciones presupuestarias en las diversas clases generales de gastos, se presentan en el cuadro 7. En dicho cuadro podrá observarse que las clases 0-A que comprende salarios permanentes y la 0-B que tiene igual finalidad que la 0-A, para pago de salarios de personal de Contraro y Jornal, son los rubros que absorben ¢ 6.864.430,00 , del presupuesto para 1986, quedando la diferencia para las otras Clases Generales, 0-1 Servicios No Personales, la 0-2 Materiales y Suministros y la Clase 0-6 correspondiente a Transferencias Corrientes que básicamente se utiliza para pago de subsidios de funerales. Cuadro 7

## CUADRO 7

ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS Y SU DISTRIBUCION POR CLASES GENERALES DE GASTOS - PERIODO 1983 - 1986

CLASE GENERAL	1983	1984	1985	1986
0-A	¢2.107.240.00	¢2.112.640.00	¢2.512.940.00	¢2.796.410.00
0-B	"3.502.910.00	"3.453.310.00	"3.707.130.00	"4.068.020.00
01	" 622.210.00	" 534.620.00	" 406.930.00	" 406.930.00
02	" 398.990.00	" 472.400.00	" 592.040.00	" 529.040.00
03	-	-	-	-
05	" 132.050.00	-	-	-
06	" 28.100.00	" 11.860.00	" 13.660.00	" 13.660.00
09	" -	" 206.620.00	-	-
TOTAL	¢6.791.450.00	¢6.791.450.00	¢7.169.700.00	¢7.814.060.00

B. Análisis de la Situación Actual

Se efectúa con el propósito de señalar con criterio constructivo las causas que en una forma u otra, modifican o alteran el funcionamiento previamente establecido por las autoridades de determinado organismo con el propósito último de tomar las medidas necesarias a fin de alcanzar los objetivos propuestos inicialmente.

## 1. Planeación

### 1.1. Objetivo

Al analizar la descripción del objetivo general del Instituto Salvadoreño de Turismo, encontramos que tanto el de la Ley de Creación del Instituto como el de la Ley de Presupuesto, coincide en lo referente a: "La promoción y el estímulo del Turismo"; en ambas leyes encontramos que para el logro del objetivo las alternativas de actuación son sumamente amplias, así tenemos que en la Ley de Creación, para la promoción y el estímulo del Turismo se puede actuar en cualquier sentido, siempre que se justifique que es una promoción o un estímulo a la actividad, ya que la Ley manifiesta que debe hacerse en "todos sus aspectos", sin establecer limitantes de orden legal o moral.

La situación expuesta anteriormente también es aplicable al objetivo que se presenta en la Ley de Presupuesto, pues si bien es cierto que en esta la redacción no es explícita al señalar "todos sus aspectos", se considera, que implícitamente al no limitarlo los permite.

Las observaciones anteriores las hacemos con el propósito de evitar una interpretación inadecuada

a la amplitud que se deja en la definición del objetivo; ya que cualquier actividad que se realice aún en contra de los valores morales podría justificarse que tienen respaldo legal, por lo que sugerimos que se establezca un límite en la definición, en tal sentido, proponemos que el objetivo se defina en la forma siguiente: "El Instituto tendrá a su cargo la promoción y estímulo del turismo en todos sus aspectos, siempre que se respete el orden legal establecido y los valores morales de la sociedad".

#### 1.2. Políticas

En la planeación las políticas constituyen los lineamientos generales que deberán seguirse para la consecución de los objetivos, en tal sentido, éstas deberán guardar una interrelación adecuada con los fines que se propone alcanzar el Instituto.

Al analizar los resultados de la pregunta 22 del cuestionario, relativa a las políticas institucionales, las respuestas en general fueron negativas, por lo que se puede determinar que existe desconocimiento de ellas por parte del personal.

Lo anterior nos lleva a inferir que cualquier disposición que pretenda orientar el curso de acción de esta institución, estará encaminada a los propósitos que las circunstancias exijan en cada momento.

Hasta la fecha no se ha adoptado por parte de la Junta Directiva, decisiones en cuestiones de política, las cuales deben ajustarse al objetivo principal y ser difundidas a todo el personal.

De acuerdo a la investigación documental se determinó que existen políticas en la Ley de Presupuesto relacionadas con la promoción en el exterior e interior del país, al fomento de la inversión privada, al desarrollo de eventos de capacitación; las cuales carecen de continuidad debido a que la Ley es de carácter temporal, con vigencia para un año. Al existir un documento que vislumbrara las políticas a un largo plazo, la continuidad de esas acciones nos llevaría a lograr los objetivos de acuerdo a normas fijadas para un largo plazo.

### 1.3. Metas

La falta de metas a corto y mediano plazo, oca-

siona que la ejecución se desarrolle en función de los criterios propios de cada jefe, atendiendo las necesidades urgentes.

Por otra parte el desconocimiento de las metas impide la evaluación de los logros con respecto al objetivo

#### 1.4. Programa

De conformidad a la investigación efectuada en el Instituto Salvadoreño de Turismo, las actividades se desarrollan sin determinar prioridades y se ejecutan de acuerdo como se presentan las necesidades inmediata, sin seguir un orden prioritario previamente establecido lo cual implica que en algunos casos los recursos puedan utilizarse en forma ineficiente.

## 2. Organización

### 2.1. Estructura

Para analizar la estructura de la Institución en estudio, se partió de la investigación documental del Instituto y de la obtenida por medio de cuestionarios. Puede notarse divergencias entre la estructura legal (figura 1) y la estructural

real (Figura 2), ya que la estructura legal nos señala unidades que no existen como son: Asistente de la División de Turismo Interno, Comité de Creatividad, Turismo y Deportes, Sección Control y Suministro, Trabajo Social, Jefatura de Operaciones, Orientación de Vacaciones.

A nuestro juicio entre las unidades suprimidas existen algunas que deberían reactivarse, ya que con su funcionamiento se propendería al logro del objetivo institucional, por ejemplo: Orientación de Vacaciones, Investigación de Mercados Potenciales.

Por otra parte se puede observar que en la estructura legal y real existe en algunos departamentos, una agrupación inadecuada de unidades, tales como: En la División de Empresas y Actividades Turísticas, se asigna el Departamento de Estadística, el cual por la naturaleza de sus funciones a nuestro juicio debería estar asignada a la Unidad de Planificación; en igual situación se encuentra el departamento de Capacitación el cual debería constituirse en un departamento de la unidad de Recursos Humanos.

Con respecto al radio de control, observamos que en el caso de la Subgerencia General existe demasiada amplitud, ya que según el organigrama le corresponde supervisar a diez unidades, las relaciones directas y cruzadas que de acuerdo a la Teoría V.A. Graicunas le correspondería tener 5.210 relaciones anuales, 5.210 relaciones anuales entre 365 días laborales entre 7 horas de trabajo diario, es igual a 1 relación cada 20 minutos; lo que materialmente es imposible para desarrollar una labor eficiente de coordinación y dirección.

Con respecto a la dualidad de mandos, en el organigrama número 3, por no existir delimitación de funciones entre la Dirección Gerencia y Subgerencia General, los subalternos de éstos padecen o utilizan los efectos derivados de la violación de este principio.

## 2.2. Funciones

Las funciones se refieren al conjunto de actividades, que se ejecutan para el logro de objetivos previamente fijados. Sobre esta base se analizan las funciones que se realizan en el Instituto, las cuales fueron conocidas en base a la investigación

efectuada.

Hay unidades que tienen asignadas actividades y no las realizan , por ejemplo la Junta Directiva a nuestro criterio le corresponde aprobar los planes o programas de trabajo necesarios para fomentar y desarrollar el turismo y las desarrolla la Unidad de Planificación.

La Dirección Gerencia tiene asignada la propaganda y publicidad necesaria, para el incremento del turismo; publicar guías, mapas, información y toda clase de propaganda turística; y le corresponde la coordinación y autorización de la propaganda turística.

La División de Empresas y Actividades Turísticas está realizando actividades como: desarrollar cursos de capacitación y mantener información estadística actualizada. Labores que deberían asignarse a la Unidad de Recursos Humanos y de Planificación respectivamente, por otra parte existen unidades que omiten funciones fundamentales de acuerdo a sus objetivos, tal es el caso de la Unidad de Planificación en donde no se realiza la elaboración de instrumentos técnicos administrati-

vos, no se cuenta con un sistema de información estadística que sirva como base para medir y evaluar los efectos del turismo.

Situación semejante ocurre en el Departamento de Recursos Humanos, Organización y Métodos, donde no se realizan las funciones de : Reclutamiento y Selección y ninguna relacionada con el área de Organización y Métodos.

### 2.3. Recursos

#### a. Recursos Humanos

Son los elementos dinamizadores que hacen, posible mediante el uso adecuado de los demás recursos el funcionamiento de la Institución.

Tal como se demuestra en el Cuadro 4, el Instituto cuenta con 766 empleados distribuidos en las categorías siguientes: Personal Profesional 33, de los cuales tres son licenciados en Administración de Empresas , ubicados 1 en la División Administrativa, 1 en la Unidad de Planificación y 1 en la División de Turismo Interno, de donde puede observarse que el personal de esta área, además de ser insuficiente existe un profesional mal ubicado, ya que las funcio-

nes de Turismo Interno deben ser desarrolladas preferiblemente por técnicos en turismo, cuya formación es más adecuada para el desempeño de sus funciones.

Un licenciado en Economía ubicado en la Unidad de Planificación y 4 arquitectos ubicados en la misma Unidad.

Puede notarse que la Unidad de Planificación no cuenta con los profesionales necesarios para atender el volumen de actividades generados en su Unidad.

Tres licenciados en Jurisprudencia y Ciencias Sociales, 1 ubicado en la Jefatura de Comunicaciones y 2 en el departamento Jurídico. De acuerdo a los casos que se atienden, un promedio de 30 mensuales, el actual personal con que cuenta el departamento Jurídico, tiene atrazo específicamente en los embargos a arrendatarios, problema que se solucionaría al absorber el departamento Jurídico al abogado del departamento de Comunicaciones, cubriendo la Unidad de Comunicaciones con una persona especializada en el área.

Seis licenciados en Idiomas ubicados en la División de Promoción y Mercadeo Internacional. Este personal se considera ubicado adecuadamente, pero insuficiente de acuerdo a la naturaleza de la actividad del Instituto, ya que tienen que dar cobertura a todas las vías de ingreso de turistas. Cuatro licenciados en Biología, cuatro Ingenieros civiles, y 2 ingenieros mecánicos que pertenecen a la División de Turicentros y Parques Nacionales; tres licenciados en Psicología a la Unidad de Recursos Humanos, lo que se considera adecuado a las funciones que realizan.

Con respecto a la distribución del personal de las otras categorías, consideramos que su proporción es adecuada, algo que podría considerarse muy importante es que más del 53% es personal no, calificado, situación que se da por la situación real de nuestro país, esto se debe a que en los turicentros la mayoría la mayoría de las labores que se desarrollan no requieren de especialización, otro elemento que refuerza nuestro punto de vista es la ubicación de los turicentros donde la mano de obra que abunda es de este tipo.

En relación al análisis de la profesión y el cargo de las jefaturas representado en el cuadro 5, se puede determinar que la preparación académica de algunas jefaturas no están acordes al puesto que desempeñan, lo que podría ser motivo de que los resultados de las gestiones del Instituto, no sean satisfactorios o requieren un gran esfuerzo por parte de las personas que lo desempeñan.

Por otra parte en el cuadro señalado, se puede observar que existen diferencias salariales en las jefaturas de un mismo nivel de organización. Los salarios a nivel de jefatura son poco halagadores; así por ejemplo, la diferencia salarial entre el Director Gerente y Sub-Gerente General es de ₡1.080.00 y entre el Subgerente General y Jefes de División es de ₡ 325.00, esta situación dificulta la contratación de personal apropiado para el desarrollo de las funciones.

#### b. Recursos Financieros

Para el presente Ejercicio Fiscal el Instituto Salvadoreño de Turismo, cuenta con una asignación presupuestario de ₡ 7.814.060.00, los cua-

les son financiados tanto por recursos del Fondo General como también por Recursos Propios, siendo el financiamiento por programas, el que se demuestra en el cuadro 6

La distribución presupuestaria no corresponde a la distribución real ya que lo asignado para salarios asciende a ¢ 6.423.530.00 y el gasto real en ese concepto es de ¢ 7.849.150.00, quedando sin financiamiento ¢1.425.620.00, en tal sentido la División Administrativa ha recurrido a disminuir los gastos de las demás clases generales, por lo que se ha solicitado un refuerzo presupuestario que cubra el desfinanciamiento salarial y además los recursos necesarios para el funcionamiento institucional.

Respecto a las variaciones sufridas por las asignaciones presupuestarias anuales, en las distintas clases generales de gasto presentadas en el cuadro 7 (pág. ), se observa que los recursos financieros con que cuenta el Instituto en los últimos 4 años en apariencia no refleja una desmejora y en el último año fueron incrementados en ¢ 644.360.00 con respecto al año anterior. En la realidad si consideramos el costo

de insumos utilizados con excepción de la mano la asignación presupuestaria ha disminuido.

Asimismo es importante mencionar que desde 1984 la asignación correspondiente a construcciones a construcciones, adiciones y mejoras por contrato (clase general 5) ha sido suprimida, lo que no ha permitido darle a los centros turísticos el mantenimiento necesarios a sus instalaciones físicas, mucho menos experimentar ampliaciones o mejoras. En el período referido no existe asignación para la clase general 3, debido a la política de austeridad vigente para todas las instituciones gubernamentales.

## CAPITULO III

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando lo explicado en la situación actual y los diferentes problemas que afronta el Instituto Salvadoreño de Turismo, se plantean en este capítulo las conclusiones a las que se ha llegado, con la finalidad de proporcionar recomendaciones generales que orienten en parte la solución de las fallas detectadas.

Se ha establecido que en su mayoría los problemas encontrados son consecuencia de la falta de herramientas administrativas que sirvan de guía para el desarrollo de sus funciones, razón por la cual se elaborará el Manual de Organización, ya que con su adecuada utilización se considera dar solución a la mayor parte de problemas detectados.

#### A. Conclusiones

1. La problemática por la que atravieza el Instituto Salvadoreño de Turismo es consecuencia de la deficiente planificación de las actividades y de la inadecuada estructura organizativa capaz de realizar en forma efectiva las funciones que le han sido asignadas.

2. El Instituto carece de herramientas administrativas que contengan los objetivos, funciones, procedimientos y políticas que sirvan de orientación al personal en el desarrollo de sus actividades.
3. No existen políticas ni criterios básicos para decidir cuando es necesaria la creación de unidades de organización, ya que la estructura nos muestra unidades inexistentes más que todo en el aspecto técnico y la existencia de algunas que para desarrollar determinada actividad se requiere de una o de dos personas.
4. Existe dualidad de mandos específicamente en la Dirección Superior, por no tener delimitada sus funciones, autoridad y responsabilidad, dentro del área que les compete.
5. No existe definición en las líneas de autoridad y dependencia; ya que las relaciones no se establecen respetando los niveles jerárquicos.
6. En algunas unidades existe mala asignación y omisión de funciones.
7. No existen programas de capacitación en las áreas de: reactivación de la actividad turística, comportamien-

to del mercado turístico, planificación de eventos.

8. Además de contar con escaso personal profesional, éstos en algunos casos están subutilizados por encontrarse en puestos que no están acorde a su preparación académica y experiencia.
9. Los recursos propios del Instituto y las asignaciones del Estado no son suficientes para el funcionamiento de la Institución, ya que la totalidad de la asignación presupuestaria únicamente alcanzaría para cubrir el 99.55% de las necesidades salariales, lo que conlleva a que los recursos materiales asignados al Instituto sean escasos.

#### B. Recomendaciones

1. Conscientes de que son los objetivos hacia los cuales se deben canalizar los esfuerzos, éstos deben estar claramente definidos en un documento que contenga además, su estructura, los objetivos de las unidades que la componen y las funciones de cada una de ellas, por lo que se recomienda dotar al Instituto Salvadoreño de Turismo de un Manual de Organización, el cual se propone en el capítulo IV.
2. Siendo el propósito de las políticas orientar la ac-

ción hacia el logro de los objetivos, es conveniente e indispensable que sean conocidas y comprendidas por todas aquellas personas responsables de su aplicación.

Por lo anterior se hace evidente la necesidad de tales políticas abarquen todas las áreas y estén contenidas en un documento, a fin de que puedan constantemente ser consultadas, revisadas y actualizadas en caso que alguna de ellas quede sin vigencia. En tal sentido se describe a continuación las políticas que se proponen para el Instituto.

a) Operativas

- El Instituto Salvadoreño de Turismo como unidad ejecutora del turismo nacional, orientará las acciones de promoción de acuerdo a los intereses del turismo interno y externo.
- El Instituto Salvadoreño de Turismo deberá asumir el papel de líder en lo relativo a la promoción turística, estando siempre al servicio de los usuarios nacionales y extranjeros
- La labor de promoción turística deberá realizarse respetando y apoyando la participación de la empresa privada.

- Dar apoyo a la empresa privada facilitando la incorporación al Sistema Nacional de Turismo, mediante el trabajo responsable y consciente de los empleados responsables de proporcionar la asesoría.
- Los sistemas tarifarios deberán ser instrumentos realistas que concuerdan con las políticas de desarrollo nacional, las cuales recomiendan el autofinanciamiento . Al mismo tiempo deberán servir para promover una regulación de las demandas y un mejor uso de los recursos disponibles en bien de las mayorías.

b) Administrativas

- Los distintos niveles jerárquicos del Instituto Salvadoreño de Turismo, podrán de acuerdo a las necesidades y circunstancias, conferir delegación de autoridad y funciones en los distintos niveles subordinados.
- Se respetará y mantendrá la relación y subordinación jerárquica de las líneas de mando.
- Los servicios administrativos de apoyo serán brindados con agilidad y prontitud para no interferir

- ni restar tiempo a las actividades principales y sustantivas de los organismos operativos.
- Se dispondrá y mantendrá las maquinarias ,mobi-  
liario , equipo y vehículos en buenas condicio-  
nes de funcionamiento, para lograr un mejor de-  
sarrollo de las funciones y actividades del Ins-  
tituto Salvadoreño de Turismo.
  - Los manuales, reglamentos, instructivos ,proce-  
dimientos y otros documentos administrativos de-  
ben ser revisados periódicamente, a fin de mante-  
nerlos actualizados y consistentes.
  - El Instituto Salvadoreño de Turismo contratará  
personal de acuerdo a capacidad, habilidad y des-  
treza , dando preferencia en el reclutamiento al  
personal existente.
  - Estimular el rendimiento y productividad del per-  
sonal, incluyendo el adiestramiento y la capaci-  
tación.
  - Los ascensos e incrementos en la remuneración se  
hará de acuerdo con los recursos financieros de  
la institución y atendiendo a los méritos del -  
personal

- La planificación institucional deberá desarrollar criterios para identificar , medir y presentar los beneficios y costos económicos , sociales de los proyectos turísticos.
3. Para implementar la estructura propuesta en lo referente a las funciones de Junta Directiva, Presidencia, Gerencia General; es recomendable hacer las reformas pertinentes a la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Turismo, en los artículo 13 y 17.
  4. Reestructurar la organización interna del Instituto, asimismo realizar una delimitación de funciones de las unidades organizativas, conforme al Manual de Organización que se propone.
  5. Levantar un inventario de recursos humanos a fin de reubicar al personal de tal forma que cada uno ocupe cargos acorde a su preparación y experiencia y pueda aplicar en mejor forma, para beneficio de la Institución, los conocimientos que posee.
  6. Aún cuando la capacidad del personal es aceptable, debe ser preocupación constante, del Instituto, el contar con un personal mejor calificado, capaz de desarrollar sus funciones con mayor eficiencia, para ello, se hace

necesario , que el Instituto se preocupe por desarrollar programas de capacitación y adiestramiento en las áreas tales como: capacitación turística, planificación de eventos nacionales, programa de reactivación turística, seminario referente al comportamiento del mercado turístico a efecto de realizar las campañas de publicidad, promoción y venta del país.

7. Implementar mecanismos legales que le permitan al Instituto generar los ingresos necesarios para poder cumplir con sus objetivos

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO



# instituto salvadoreño de turismo

Calle Rubén Darío 619, San Salvador, El Salvador, Centro América, Teléfono 22-8000 Cable ISTU

## MANUAL DE ORGANIZACION

## PRESENTACION

El presente trabajo de graduación permite dotar a una Institución Gubernamental como el Instituto Salvadoreño de Turismo de un documento que ordene las funciones a desarrollar para alcanzar eficiencia en la ejecución de sus diferentes programas y contiene tres aspectos:

- 1) El Manual de Organización. Elaborado en base a una estructura de organización tipo, considerada como funcional.
- 2) Mecanismos para la implementación. Consideradas como las medidas a tomar para lograr su implementación y garantizar el uso permanente de dicho Instrumento como orientador de las acciones a realizar por los diferentes funcionarios de la Institución y ;
- 3) Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo; como un anexo que nos permite enmarcar las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios desde un punto de vista legal, así como el manejo de sus recursos financieros y disposiciones de tipo general que enmarcan la actuación total del Organismo.

Se considera que con estos elementos el lector pueda obtener para sí un panorama general sobre el quehacer del Instituto Salvadoreño de Turismo dentro del contexto del aparato estatal .

## INDICE

PAGINA No.

### A. MANUAL DE ORGANIZACION

1. Introducción.....	1
2. Objetivo del Manual.....	2
3. Area de Aplicación.....	3
4. Limitaciones del Manual.....	4
5. Políticas del Manual.....	5
6. Objetivo Institucional.....	6
7. Organigrama del Instituto Salvadoreño de Turismo.....	7
8. Objetivos y Funciones de Unidades	8
- Junta Directiva.....	9
- Presidencia.....	12
- Gerencia.....	14
- Unidad de Planificación.....	16
- Departamento de Estudios y Proyectos.....	18
- Departamento de Organización y Métodos.....	20
- Unidad de Asesoría Jurídica....	22
- Unidad de Auditoría Interna....	25
- División de Fomento y Promoción Turística.....	27
- Departamento de Promoción.....	29
- Departamento de Comunicaciones.	31

- División de Turismo.....	33
- Departamento de Turismo Interno	36
- Departamento de Empresas y Actividades Turísticas.....	38
- Administración de Turicentros y Parques Nacionales.....	40
- Administración.....	41
- Colecturía.....	43
- Servicios Generales.....	44
- Intendencia.....	46
- Mantenimiento.....	48
- Bodega.....	50
- Administración Hotel de Montaña Cerro Verde.....	52
- División Administrativa.....	54
- Departamento de Tesorería.....	56
- Departamento Financiero Contable	58
- Departamento de Recursos Humanos	60
- Departamento de Servicios Generales.....	63
- Departamento de Proveduría.....	65
 B. MECANISMOS PARA LA IMPLEMENTACION	 67
1. Supuestos.....	68
2. Fases para la Implementación.....	69
Presentación y Discusión.....	69

Aprobación.....	70
Difusión.....	70
Controles sobre la aplicación..	71
Actualización.....	72

ANEXO

## 1. INTRODUCCION

El documento " Manual de Organización del Instituto Salvadoreño de Turismo", es un instrumento administrativo que establece las bases para alcanzar el objetivo institucional de dirigir y coordinar las actividades turísticas a fin de promover y estimular su desarrollo a nivel nacional e internacional.

Representa además una guía para dar a conocer a los diferentes funcionarios el papel que les corresponde dentro del quehacer institucional, para lograr mayor eficiencia en el desarrollo de sus funciones; efectuar evaluaciones sobre el alcance de las metas asignadas a cada una de las unidades responsables de los diferentes programas y establecer en que forma se ha alcanzado la participación de la Institución dentro de los programas globales del Estado, asimismo nos señala las políticas a seguir para su mantenimiento.

## 2. OBJETIVO DEL MANUAL

Dar a conocer la estructura organizativa del Instituto Salvadoreño de Turismo; su objetivo - institucional, las funciones de cada unidad que lo forman y de las relaciones entre sí, a fin de facilitar u orientar a los ejecutivos responsables de su funcionamiento en cuanto a la amplitud o cobertura de sus acciones.

### 3. AREA DE APLICACION

El Manual de Organización ,es un instrumento de aplicación general para toda la Institución, comprende los niveles de Dirección, Asesorías, de Apoyo y Operativo. Podrá ser reformado conforme a estudio crítico de funcionamiento y logro de objetivos, mediante la autorización del nivel superior y bajo la responsabilidad de la oficina especializada que se designe -- para ello.

#### 4. LIMITACIONES DEL MANUAL

Se refiere a las restricciones que se observarán en el mantenimiento para lograr la operatividad del mismo y que estarán contenidas en las políticas que se establezcan para tal efecto.

## 5. POLITICAS DEL MANUAL

Representan los lineamientos a seguir para garantizar su conservación y actualización a fin de contar en todo momento con un instrumento capaz de dinamizar el funcionamiento de la Institución.

- a- Debe ser autorizado o institucionalizado por la autoridad Superior (Junta Directiva ).
- b- El Manual de Organización debe ser revisado por lo menos cada año a fin de mantenerlo actualizado.
- c- Los cambios, ampliaciones, sustituciones deben ser previamente aprobados por el Presidente y hacerse en los Manuales que se han distribuido.
- d- Será responsabilidad de la unidad de Organización y Métodos vigilar el cumplimiento de la disposición señalada en el literal c).
- e- El contenido del Manual deberá ser respetado por todos los funcionarios de la Institución.
- f- Su distribución y control será responsabilidad de la unidad de Organización y Métodos, con el propósito de enviar a sus poseedores las reformas o cambios que se operen en el Manual.

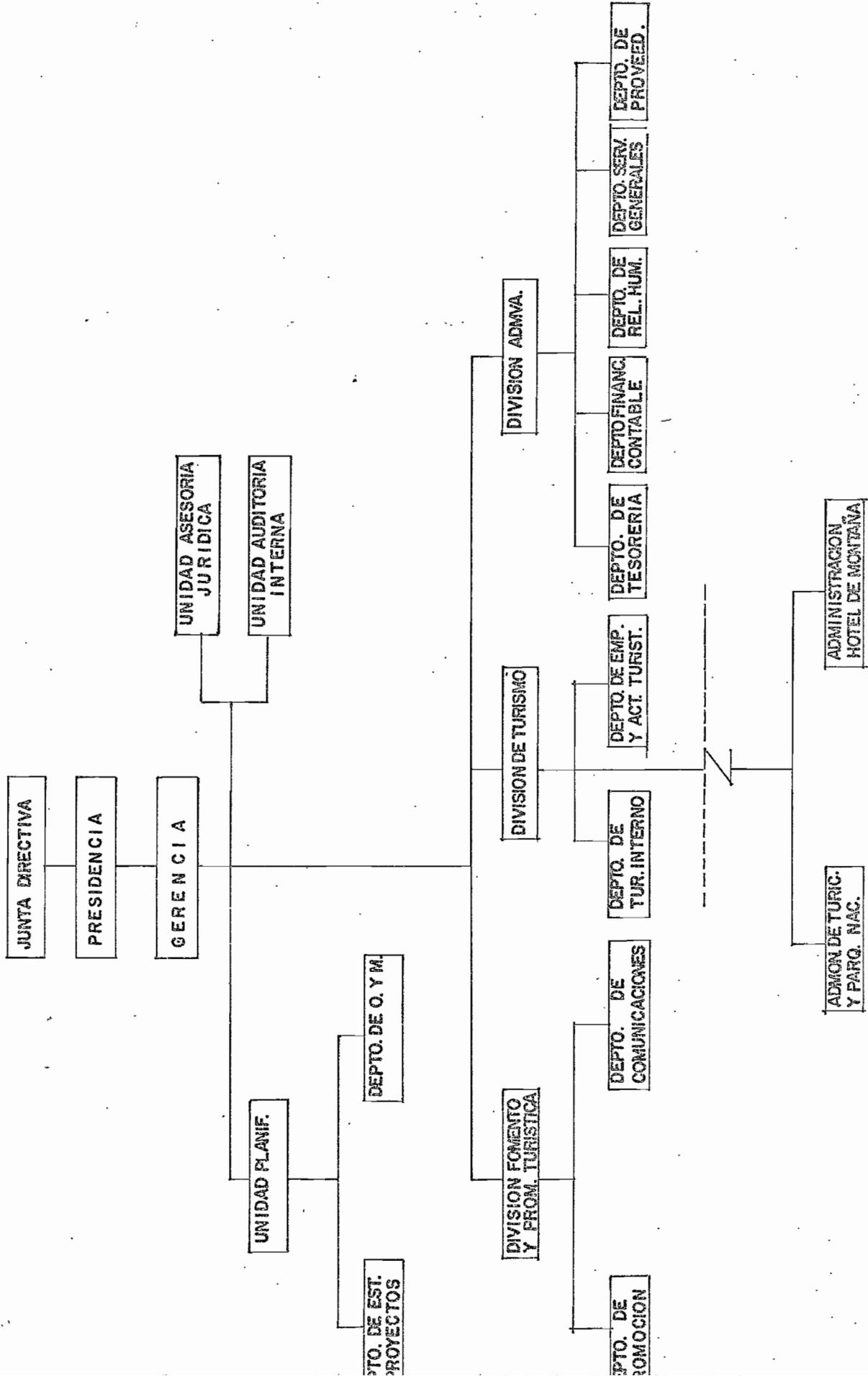
## 6. OBJETIVO INSTITUCIONAL

El Instituto tiene a su cargo la promoción y estímulo del turismo en todos sus aspectos, siempre que se respete el orden legal establecido y los valores morales de la sociedad.

7. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

# INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



## 8. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE UNIDADES

## JUNTA DIRECTIVA

### OBJETIVO

Velar porque el Instituto Salvadoreño de Turismo alcance el objetivo institucional mediante el establecimiento de políticas y normas de actuación acorde a los planes de desarrollo económico y social para una eficaz toma de decisiones y una coordinación dirigida de las actividades enmarcadas en los diferentes programas.

### FUNCIONES

- \* - Aprobar procedimientos y planes de trabajo de la Institución mediante la debida coordinación con otros organismos del sector público y demás entidades privadas con el objeto de obtener su apoyo, para el cumplimiento de los fines que establece la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo y la Ley de fomento de la Industria Turística.
  
- Estudiar y presentar al Poder Ejecutivo en el Ramo de Cultura y Comunicaciones, para los efectos consiguientes; los proyectos de reforma a las leyes pertinentes y que les sean aconsejados por la experiencia.

- Aprobar los contratos en que se obligue el Instituto para el desarrollo de sus funciones.
- Estudiar, Elaborar y presentar al Poder Ejecutivo en el Ramo de Cultura y Comunicaciones, los proyectos de Reglamentos necesarios para el fomento y desarrollo de la Industria Turística.
- Supervisar las resoluciones del Presidente y vigilar el cumplimiento de sus funciones.
- Rendir informe anual de las labores del Instituto al Organó Ejecutivo del Ramo de Cultura y Comunicaciones, acompañando los Estados Financieros; este informe - se hará conocer al Organó Legislativo en la forma - que lo determine el Ministerio de Cultura y Comunicaciones, al mismo tiempo que la Memoria Anual del mencionado Ramo.
- Autorizar el funcionamiento de las Agencias de Turismo que operan en el país, las cuales deberán designar una o varias personas responsables de dichas agencias.
- Aprobar las tarifas de Agencias de Turismo, Hoteles, Restaurantes, Bares, Clubes Nocturnos, Pensiones y en general, de todos los establecimientos análogos que

represente cualquier tipo de servicio a los turistas.

- Proyectar nuevas construcciones ,mejoras a las instalaciones actuales,proponiendo su ejecución.
- Crear distinciones, créditos o premios para las personas o establecimientos que presten servicios al turismo y que lo hagan en forma especialmente eficiente , y honesta. Un reglamento especial dictará las normas correspondientes.
- Ejercer las demás atribuciones y facultades que le corresponden de acuerdo con la Ley, las regulaciones internas y demás disposiciones aplicables al Instituto.

---

1/ Las funciones descritas corresponden al Art.13 Capítulo I de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Turismo.

\* Función Modificada

## PRESIDENCIA

DEPENDE DE : Junta Directiva  
SUPERVISA A : Gerencia  
Unidades de Asesoría  
División Administrativa

## OBJETIVO

Garantizar el eficiente desarrollo de las diferentes actividades a través del cumplimiento de las políticas y normas dictadas por la Junta Directiva, encaminadas al desarrollo y promoción de la Industria Turística.

## FUNCIONES

- Dirigir, orientar y coordinar a los jefes en el desarrollo de sus funciones.
- Mantener en representación del Instituto, las relaciones y coordinación con otras entidades del Sector Público o Privado, nacionales o extranjeras de acuerdo a las normas legales pertinentes.
- Gestionar las operaciones financieras, crediticias o comerciales, necesarias en el Instituto Salvadoreño de Turismo.

- Proponer a la Junta Directiva la organización administrativa del Instituto para su aprobación, así como las disposiciones normativas que sean necesarias para el mejor desenvolvimiento del Instituto.
  
- Autorizar erogaciones hasta por el monto que se determine en la Ley de Presupuesto especial para atender gastos urgentes del Instituto .
  
- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados del Instituto cuya designación no se haya reservado la Junta Directiva; contratar al personal administrativo permanente que fuera necesario de conformidad a la Ley, al personal temporal que se necesite para las labores de carácter transitorio o de emergencia, fijándose sus respectivas remuneraciones de conformidad al régimen de salarios establecidos.

## GERENCIA

DEPENDE DE ; Presidencia

SUPERVISA A : División de Fomento y Promoción Turística.

División de Turismo

## OBJETIVO

Colaborar con la Presidencia para que el turismo se desarrolle de acuerdo a las disposiciones legales y a la ejecución de los diferentes programas y proyectos conforme a una planificación sistemática.

## FUNCIONES

- Dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades de las Divisiones bajo su responsabilidad.
- Proporcionar a la Presidencia del Instituto la información adecuada y completa necesaria para asegurar el buen manejo de la Institución.
- Revisar la memoria de cada ejercicio fiscal.
- Asistir a las sesiones de la Junta Directiva y ejercer las funciones de Secretario de la misma, elaboran-

do el acta correspondiente.

- Proponer a la Presidencia la ejecución de estudios y la contratación del personal técnico y administrativo que fueren necesarios para el eficiente desarrollo de los programas y proyectos del Instituto.
- Elaborar con la colaboración de las unidades respectivas los proyectos de reglamentos específicos y de administración interna y demás disposiciones normativas que sean necesarias para el mejor desenvolvimiento del Instituto.
- Velar porque se desarrolle la propaganda y publicidad necesaria para el incremento del turismo.
- Promover la creación de nuevos centros de atracción turística y la conservación y mejoramiento de los existentes.
- Gestionar con empresas nacionales o extranjeras, las facilidades y ventajas que estimare aconsejables en beneficio del turismo.

## UNIDAD DE PLANIFICACION

DEPENDE DE : Presidencia  
SUPERVISA A : Departamento de Estudios y Proyectos  
Departamento de Organización y Métodos

## OBJETIVO

Elaborar programas de trabajo enmarcados dentro de los planes globales y formular recomendaciones en materia técnica y administrativa, para alcanzar eficiencia normativa y operativa.

## FUNCIONES

- Presentar estudios de factibilidad económica y financiera para los diferentes proyectos en obras a realizar.
- Revisar y modificar a través de recomendaciones u observaciones los planes de trabajo de las diferentes unidades organizativas atendiendo lineamientos del Ministerio de Cultura y Comunicaciones.
- Elaborar y coordinar los planes operativos institucionales.

- Identificar fuentes de obtención de recursos financieros y realizar las negociaciones pertinentes a fin de agilizar su percepción.
- Analizar los diferentes proyectos de ejecución para establecer prioridades.
- Coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto.
- Coordinar la elaboración de instrumentos técnicos administrativos.
- Formulación y evaluación de planes, seguimiento y control de los mismos.
- Establecer un sistema de información estadístico que sirva como base para medir y evaluar los efectos del turismo receptivo y emisor en la economía.
- Establecer criterios para la selección, análisis y utilización de la información estadística sobre el desarrollo del turismo nacional.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

DEPENDE DE : Unidad de Planificación

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Determinar, programar proyectos y actividades turísticas mediante el previo establecimiento de su factibilidad económica, financiera y administrativa en coordinación con las otras unidades del Instituto, a fin de obtener una óptima planificación e implementación de los recursos físicos como financieros.

## FUNCIONES

- Realizar estudios a fin de determinar la región, zona o lugar que por sus condiciones naturales facilite la ejecución de proyectos turísticos.
- Evaluar rentabilidad económica, la factibilidad técnica y la viabilidad financiera de los proyectos.
- Realizar estudios económicos y de mercado sobre proyectos específicos de la actividad turística.

- Planear al corto ,mediano y largo plazo, los distintos proyectos a ejecutarse.
- Coordinar la elaboración de planes y programas de la actividad turística.
- Elaborar informes mensuales sobre actividades realizadas por las diferentes unidades organizativas del Instituto Salvadoreño de Turismo.
- Recopilar los estudios que elaboran otros organismos sobre el desarrollo económico y social del país y - analizar su incidencia en el turismo.
- Recopilar , clasificar, analizar e interpretar las estadísticas, que se requieren para conocer la evaluación del turismo en el país.
- Establecer un sistema de información estadístico que sirva como base para medir y evaluar los efectos del turismo receptivo y emisor en la economía.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le correspondan desarrollar.

## DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

DEPENDE DE : Unidad de Planificación

SUPERVISA A : Ninguno

## / OBJETIVO

Lograr la eficiencia operativa de la Institución, mediante la formulación e implementación de estudios administrativos que permitan adecuar la estructura institucional a la demanda del medio.

## FUNCIONES

- Elaborar todos aquellos manuales que a juicio de la Presidencia estime conveniente y mantener actualizado el Manual de Organización.
- Atender solicitudes y actuar por iniciativa propia en lo referente al estudio de la organización , procedimientos y métodos de trabajo.
- Realizar estudios de diseños y rediseños de formularios a fin de lograr su estandarización y uso racional.
- Prestar la colaboración inmediata y oportuna a la Presidencia en la elaboración de políticas generales,

estrategias y normas de actuación que regulen el funcionamiento de la Institución.

- Proporcionar asesoría en materia administrativa, especialmente de Organización y Procedimientos a las Unidades de la Institución que lo requieran.
- Efectuar estudios de distribución de espacio físico.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le correspondan desarrollar.

## UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA

DEPENDE DE : Presidencia

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Formular opiniones y/o recomendaciones jurídicas, en base a las especificaciones contenidas en el ordenamiento jurídico, especialmente en lo referente a la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo y la Ley de Fomento de la Industria Turística a fin de resolver, asesorar y representar por delegación de carácter legal a la Institución.

## FUNCIONES

- Proporcionar información y asesorar a la Presidencia en todo lo concerniente a la interpretación y aplicación de leyes y demás disposiciones legales, relacionadas con las actividades del Instituto.
  
- Elaborar los anteproyectos de leyes o reglamentos, reformas y disposiciones de carácter general encomendados por la Presidencia así como dictaminar sobre leyes generales y especiales relacionadas con el turismo.

- Comparecer como parte del Instituto cuando exista un juicio contra la Institución o su personal, en cualquier tribunal o dependencia administrativa.
- Resolver los problemas en aspectos legales, que surjan de la ejecución de los programas institucionales comunicando el dictamen a la Presidencia.
- Dar asesoría legal gratuita a inversionistas o empresas que se dedican o proyectan dedicarse a la explotación de la Industria Turística, a efecto de que sus actuaciones se apeguen a las políticas dictadas por este Instituto y sean encausadas al marco legal.
- Prestar asesoría en las diligencias de incorporación al Sistema Nacional de Turismo promovidas por aquellos empresarios que se dediquen a la prestación de servicios turísticos públicos o privados.
- Colaborar con las demás unidades de la Industria en el sentido de proporcionar asesoría jurídica.
- Revisar, evaluar y determinar la aplicación del Reglamento disciplinario.

- Otras de carácter legal que se presenten o le sean encomendados por las autoridades superiores.

## UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

DEPENDE DE : Presidencia

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Contribuir a la eficiente administración de los recursos materiales y financieros de la Institución y asesorar a la Presidencia en el establecimiento y supervisión de las políticas financiero-contable y administrativas.

## FUNCIONES

- Verificar inspecciones en las Oficinas Centrales, Turicentros y Parques Nacionales sin dar para ello - previo aviso.
- Presentar a la Presidencia un informe en que se detallen las fallas encontradas y las medidas propuestas para corregir éstas.
- Presenciar el levantamiento de los inventarios físicos de todos los bienes de la Institución y efectuar las pruebas necesarias para asegurar su confiabilidad.

- Efectuar arqueo de cajas en las unidades de la --  
Institución que manejen fondos.
  
- Certificar los estados financieros y avalar los in-  
formes preparados por el Departamento Financiero-  
Contable para la Presidencia.
  
- Evaluar políticas, normas, procedimientos, registros  
y documentos contables.
  
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le  
corresponda desarrollar.

## DIVISION DE FOMENTO Y PROMOCION TURÍSTICA

DEPENDE DE : Gerencia

SUPERVISA A : Departamento de Promoción

Departamento de Comunicaciones

## OBJETIVOS

Establecer sistemas permanentes promocionales turísticos a través de todos los medios de difusión, utilizando el material técnico demostrativo más adecuado.

## FUNCIONES

- Formular políticas institucionales de divulgación turística nacional.
- Proporcionar información y asesorar a la Gerencia en todo lo concerniente al turismo y proponer las alternativas de solución correspondientes en el área de su competencia.
- Resolver los problemas relevantes de tipo turístico que surjan de la ejecución de los programas, comunicando las decisiones a la Gerencia.

- Establecer normas de divulgación turística, para la elaboración de programas y proyectos que se formulen para tal fin.
- Supervisar los planes, programas y proyectos de la divulgación turística que se ejecutan en todo el territorio nacional.
- Concientizar a la Empresa Privada para que colabore en la realización de actividades turísticas del país.
- Investigar zonas con potencial turístico
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## DEPARTAMENTO DE PROMOCION

DEPENDE DE : División de Fomento y Promoción Turística

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Procurar incrementar el nivel de recursos propios y capacitación de divisas, mediante una eficiente promoción -- orientada a aumentar la afluencia de turistas a los -- distintos centros recreativos del país e incorporar a la empresa privada en el desarrollo de la actividad turística.

## FUNCIONES

- Motivar a la Empresa Privada para que establezca -- centros turísticos en lugares estratégicos del país y para que invierta en los ya existentes a fin de volverlos más atractivos.
- Realizar documentales de la oferta turística salvadoreña.
- Organizar seminarios de nuestro potencial turístico para promotores de venta.

- Recibir, orientar y dar asistencia al visitante que ingrese al país por cualquier vía, a través de guías turísticas.
  
- Diseñar y elaborar el material gráfico demostrativo de las atracciones turísticas del país.
  
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le correspondan desarrollar.

## DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

DEPENDE DE : División de Fomento y Promoción Turística

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Establecer sistemas permanentes de información turística a nivel nacional e internacional.

## FUNCIONES

- Divulgar a través de radio, prensa y televisión las imágenes y servicios que prestan los distintos centros turísticos del país.
- Diseñar y desarrollar programas permanentes de información turística que permitan una mayor utilización de la capacidad instalada.
- Coordinar la elaboración y distribución del material promocional actualizado, para lograr un mayor impacto turístico del país.
- Coordinar con todos los medios de difusión todas las acciones encaminadas a proporcionar una mejor orienta-

- ción turística a la comunidad local y extranjera.
- Hacer uso racional y efectivo del material turístico que se elabore para ese propósito.
- Realizar conferencias de prensa y elaborar comunicados o boletines dirigidos a los medios de comunicación social, para dar a conocer actividades del Instituto.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## DIVISION DE TURISMO

DEPENDE DE : Gerencia

SUPERVISA A : Departamento de Turismo Interno

Departamento de Empresas y Actividades Turísticas.

Administración de Turicentros y Parques Nacionales.

Administración Hotel de Montaña Cerro Verde

## OBJETIVO

Mantener la recreación y esparcimiento de los turistas como base del desarrollo de esa Industria e incorporar a la Empresa Privada en la actividad turística.

## FUNCIONES

- Elaborar y proponer políticas, métodos y procedimientos para el buen funcionamiento de las actividades de los turicentros.
- Administrar a través de políticas los diferentes lugares recreativos propiedad del Instituto y facilitar a los visitantes la accesibilidad y el esparcimiento.

- Organizar, coordinar y dirigir el desarrollo de los eventos turísticos que se realicen en el territorio nacional.
- Ampliar la oferta y la demanda de bienes y servicios de naturaleza turística.
- Estimular la inversión, incentivada por la movilización masiva de usuarios a destinos turísticos nacionales.
- Regular el funcionamiento de la planta turística.
- Brindar asesoría técnica para la realización de proyectos turísticos de las comunidades, tomando como base su iniciativa.
- Velar porque los establecimientos que prestan servicios turísticos , sean eficientes y satisfactorios.
- Comercializar en grado óptimo , los servicios del Hotel de Montaña Cerro Verde, para incrementar su tasa de ocupación, aprovechando las ventajas de su ubicación y la realidad de sus instalaciones y servicios.

- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## DEPARTAMENTO DE TURISMO INTERNO

DEPENDE DE : División de Turismo

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Fomentar el turismo interno como base del desarrollo y conservación de los valores culturales de nuestro pueblo, mediante la ejecución de actividades orientadas a su mantenimiento y difusión.

## FUNCIONES

- Planificar y desarrollar eventos que permitan incrementar el Turismo Nacional.
- Coordinar con la Empresa Privada la realización de eventos artísticos culturales.
- Conservar, fomentar y desarrollar el folklore nacional.
- Asesorar las celebraciones de ferias artesanales y fiestas patronales.

- Colaborar en organizar y dirigir eventos de exposición artesanal.
- Preparar montaje de los diferentes eventos del Instituto, según requerimiento.
- Coordinar la oferta de transporte terrestre con la demanda de este servicio, facilitando el desplazamiento de los demandantes hacia los sitios turísticos del país.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## DEPARTAMENTO DE EMPRESAS Y ACTIVIDADES TURISTICAS

DEPENDE DE : División de Turismo

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Inspeccionar la planta y actividades turísticas privadas y gubernamentales, a través de adecuados controles de calidad en cuanto a los servicios que presta.

## FUNCIONES

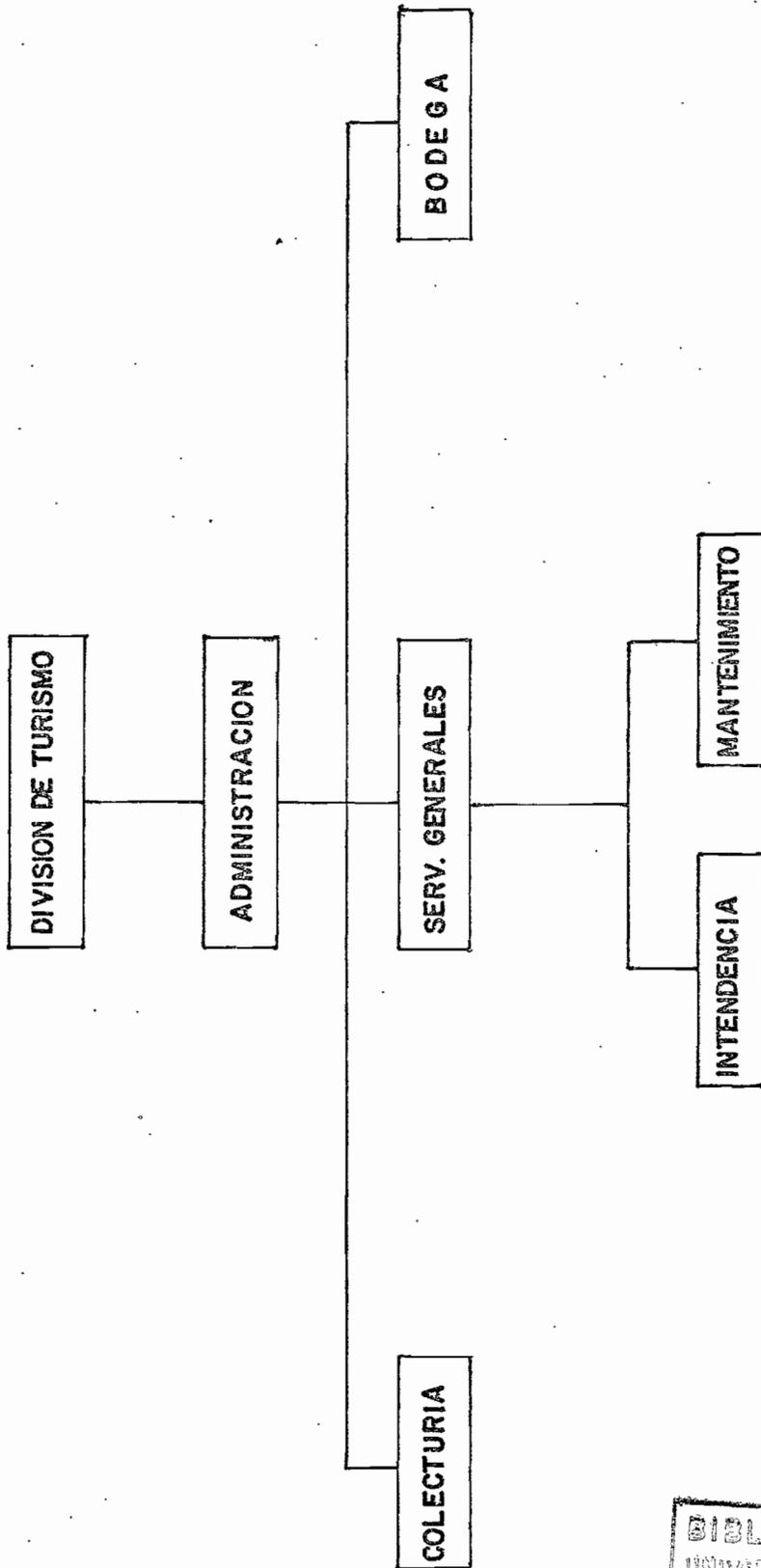
- Inspeccionar, detectar anomalías y corregirlas, en las instalaciones y en la prestación de servicios en los establecimientos turísticos.
- Investigar los nuevos establecimientos que presten servicios turísticos, que se establezcan en el territorio de la República, para clasificarlos e inscribirlos en los registros del Instituto Salvadoreño de Turismo.
- Velar porque los establecimientos que presten servicios turísticos, sean eficientes y satisfactorios al turista.

- Supervisar y controlar que los establecimientos de servicio turístico cumplan con las disposiciones legales que regulan su funcionamiento.
- Emitir dictámenes técnicos, previos a la incorporación S.N.T. (Sistema Nacional de Turismo) de las empresas de servicios turísticos específicos, así como para solicitar los beneficios de la LFIT.
- Levantar inventario anual de las empresas turísticas del país.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le correspondan desarrollar

ADMINISTRACION DE TURICENTROS Y PARQUES NACIONALES

ORGANIGRAMA TIPO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE TURICENTROS Y PARQUES NACIONALES



BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## ADMINISTRACION

DEPENDE DE : División de Turismo

SUPERVISA A : Servicios Generales

Colecturía

Bodega

## OBJETIVO

Asegurar la adecuada racionalización de los recursos humanos , financieros y materiales , a fin de proporcionar un buen servicio al público usuario de los Turicentros.

## FUNCIONES

- Ejecutar las disposiciones que sean dictadas por el nivel normativo centralizado y canalizado a través de la administración.
- Realizar las diferentes acciones de personal que sean descentralizadas, tendientes a lograr una eficiente administración.
- Programar , dirigir y controlar la adquisición, mantenimiento y distribución de los recursos materiales y servicios, con base a las necesidades requeridas.

- Implementar sistemas para obtener un mejor rendimiento de personal.
- Efectuar la recaudación, custodia y erogación de los fondos aplicando las disposiciones legales.
- Informar mensualmente las actividades desarrolladas en el Turicentro.
- Mantener estrecha relación con el departamento de personal de las oficinas centrales, a fin de informar de los diferentes programas de capacitación, de eventos culturales, sociales y deportivos, con el objeto de lograr en éstos la participación del personal de los turicentros.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## COLECTURIA

DEPENDE DE : Administración

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Prestar un eficiente servicio para la percepción de los fondos que por cualquier concepto ingresa al turicentro.

## FUNCIONES

- Efectuar la recaudación de fondos que ingresen al Turicentro.
- Elaborar el informe diario de los ingresos percibidos y remitirlo al Administrador.
- Mantener un stock adecuado de especies fiscales.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## SERVICIOS GENERALES

DEPENDE DE : Administración

SUPERVISA A : Mantenimiento

Intendencia

### OBJETIVO

Velar porque las instalaciones turísticas se mantengan en buen estado de funcionamiento, así como garantizar a los turicentros un eficiente resguardo de los bienes, a través de un estricto control y una constante vigilancia.

### FUNCIONES

- Programar , dirigir y controlar la prestación de de los servicios de los turicentros.
- Velar por la seguridad personal del turista y por la conservación de las instalaciones y de los recursos naturales.
- Coordinar las actividades generales de mantenimiento tendientes a conservar en buenas condiciones de funcionamiento de las instalaciones turísticas.

- Inspeccionar las instalaciones de los turicentros a efectos de detectar anomalías con respecto a obras físicas y mantenimiento.
- Emitir criterios sobre remodelaciones, reconstrucciones y embellecimiento de los centros turísticos.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## INTENDENCIA

DEPENDE DE : Servicios Generales

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Mantener las instalaciones turísticas en condiciones - aceptables de limpieza, así como proporcionar seguridad a los turistas.

## FUNCIONES

- Hace limpieza en zonas asignadas .
- Proporcionar seguridad personal al turista y de sus bienes.
- Controlar orden a los turista cuando entran y salen de los desvestideros.
- Entregar mediante ficha las pertenencias guardadas a los turistas, previa revisión.
- Proporcionar información a los bañistas a cerca de las disposiciones de horarios y zonas de peligro para evitar accidentes.

- Proporcionar primeros auxilios a las personas que sufran accidentes.
  
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## MANTENIMIENTO

DEPENDE DE : Servicios Generales

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Elevar el nivel del turismo nacional mediante la reconstrucción, ordenamiento y embellecimiento de los diferentes turicentros y parques nacionales del país.

## FUNCIONES

- Prestar el mantenimiento necesario a las instalaciones turísticas y adecuarlas a las exigencias de uso y servicio.
- Evaluar el listado de las instalaciones turísticas, a fin de introducir mejoras .
- Emitir criterios sobre remodelaciones, reconstrucciones y embellecimiento de los centros turísticos.
- Establecer normas y ejecutar acciones de mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones turísticas.

- Coordinar supervisión para lograr un mejor mantenimiento de las instalaciones en los turicentros; en lo referente a obra física, electricidad, fontanería, carpintería y jardinería.
  
- Coordinar con la Dirección de Recursos Naturales Renovables y otras dependencias del Estado la ejecución de proyectos de ampliación de centros recreativos que impliquen la utilización de la fauna, flora y Recursos Naturales con fines turísticos.
  
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## BODEGA

DEPENDE DE : Administración

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Proporcionar en el momento oportuno las cantidades necesarias de materiales y papelería a las diferentes unidades y mantener un permanente control, siguiendo para ello los procedimientos establecidos.

## FUNCIONES

- Recibir las mercaderías de los proveedores mediante facturas u órdenes, clasificadas y almacenadas en la bodega, registrando cada entrega.
- Informar oportunamente a la administración sobre la entrada y salida de materiales, equipo y demás suministros.
- Proporcionar información sobre las existencias a la Corte de Cuentas de la República.

- Llevar un efectivo control de información diaria sobre existencia y vigilar el mantenimiento de reservas mínimas de acuerdo a las demandas de las mismas.
- Codificar los rubros en los comprobantes de consumo, envíos y notas de cargo.
- Conciliar y firmar los comprobantes de notas de cargo, consumos y requisiciones.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## ADMINISTRACION HOTEL DE MONTAÑA CERRO VERDE

DEPENDE DE : División de Turismo

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Proporcionar en forma eficiente los servicios del Hotel a los turistas que lo demanden.

## FUNCIONES

- Planificar, coordinar y dirigir las actividades del Hotel.
- Velar porque se cumplan las políticas y normas establecidas por la División de Turismo.
- Diseñar mecanismos de control adecuados para el buen uso de los recursos asignados.
- Manejar los fondos, de acuerdo a normas legales.
- Rendir informes semanales a la División de Turismo sobre ventas por áreas de servicio.

- Dar un buen servicio a los turistas que hacen uso de las instalaciones.
  
- Mantener estrecha relación con el Departamento de Personal de las Oficinas centrales, a fin de informarse sobre los programas de capacitación de eventos culturales, sociales y deportivos, con el objeto de lograr en éstos la participación del personal del Hotel.
  
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## DIVISION ADMINISTRATIVA

DEPENDE DE : Presidencia

SUPERVISA A : Departamento de Tesorería

Departamento Financiero Contable

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Proveduría

Departamento de Servicios Generales

## OBJETIVO

Asegurar el desarrollo de las actividades de la Institución mediante una eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros.

## FUNCIONES

- Asistir a la Presidencia en la definición de políticas, lineamientos en materia de personal, finanzas y de recursos materiales.
- Emitir lineamientos para la formulación de normas, sistemas, métodos y procedimientos para la administración de personal, recursos financieros y materiales.

- Controlar la ejecución del Presupuesto, mediante el análisis y evaluación de las erogaciones de acuerdo a los diferentes programas presupuestarios.
- Colaborar con la Unidad de Planificación, en la -- elaboración del Anteproyecto del Presupuesto Institucional.
- Velar porque se cumplan las disposiciones técnicas y administrativas , que norman las actividades de la División.
- Proporcionar información y asesorar a la Presidencia en todo lo concerniente a la administración de recursos humanos .
- Formular y establecer políticas para la adquisición, mantenimiento y distribución de bienes; así como para la prestación de otros servicios necesarios.
- Realizar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de la unidad.

## DEPARTAMENTO DE TESORERIA

DEPENDE DE : División Administrativa

SUPERVISA A: Ninguno

## OBJETIVO

Administrar los fondos del Instituto en los aspectos referentes a la percepción, custodia y erogación de los mismos.

## FUNCIONES

- Organizar, dirigir y controlar las actividades de recaudación, custodia de los fondos y/o títulos valores propiedad del Instituto Salvadoreño de Turismo.
- Realizar los análisis necesarios para determinar el uso racional de los fondos de la Institución y verificar la disponibilidad presupuestaria.
- Coordinar y controlar la erogación de fondos por pagos de bienes y servicios, así como pago de salarios.

- Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias y rendir informe a la División Administrativa y Corte de Cuentas de la República.
- Elaborar diariamente los cortes e informes de caja y hacer efectiva la remesa respectiva.
- Mantener actualizado el registro de las cuentas de efectivo ( Caja y Banco ).
- Rendir informe mensual a la División Administrativa de los ingresos y egresos registrados.
- Manejar el fondo circulante de monto fijo de acuerdo a los requerimientos institucionales.
- Elaborar y tramitar las planillas y demás documentos de pagos de todos los empleados.
- Realizar las demas funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de la unidad.

## DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE

DEPENDE DE: División Administrativa

SUPERVISA A:Ninguno

## OBJETIVO

Garantizar una administración eficiente de los fondos y valores de la Institución que les permita asegurar su liquidez y solvencia.

## FUNCIONES

- Emitir lineamientos generales, para la elaboración del Programa General de Trabajo de su área, supervisar la ejecución y realizar los ajustes correspondientes.
- Coordinar los planes y programas financieros de la institución, tomando en cuenta los proyectos a realizar.
- Establecer juntamente con la División Administrativa las políticas en materia financiera.

- Mantener actualizado el registro y control de los costos de las obras en proceso de los centros recreativos.
- Revisar y analizar las partidas, registros contables y toda la documentación utilizada para elaborar los principales estados financieros de la Institución.
- Mantener control del Patrimonio de la Institución a fin de conocer la disponibilidad real con que cuenta en el momento que se requiera.
- Estudiar el comportamiento de las cuentas más importantes a fin de establecer proyecciones financieras.
- Formular, controlar y tramitar avisos de cuota, ajustes y transferencias presupuestarias de la Institución.
- Establecer y aplicar mecanismos de control sobre los movimientos de las diferentes bodegas.
- Realizar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de la unidad.

## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DEPENDE DE : División Administrativa

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Garantizar la administración de los Recursos Humanos, mediante la aplicación de técnicas y políticas de personal, a fin de apoyar el desarrollo de los planes, programas y proyectos institucionales.

## FUNCIONES

- Determinar lineamientos técnicos y criterios a utilizar para el diseño e implementación de los sistemas y procedimientos relativos al área de Personal.
- Proporcionar las normas para el reclutamiento, selección, evaluación, promoción y reubicación del personal.
- Administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Diseñar y administrar pruebas que permitan seleccio-

nar los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos.

- Realizar los trámites que correspondan al Instituto en lo que se refiere al ingreso de personal, ya sea por Ley de Salario, Contrato y Jornales.
- Agilizar la elaboración, tramitación de acuerdos, resoluciones, contratos, propuestas de nombramiento, incremento de salarios según regulaciones legales.
- Programar y desarrollar actividades culturales, deportivas, sociales, recreativas que tiendan a lograr la mejor integración del personal de la Institución.
- Investigar por iniciativa o por lineamientos de la jefatura las deficiencias que en materia de Administración de Personal, adolezca la Institución a fin de proponer alternativas de solución.
- Mantener contactos permanentes con fuentes especializadas en el diseño y desarrollo de programas de adiestramiento y capacitación.
- Mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos.

- Analizar situaciones especiales en materia de personal que ayude a la Presidencia a tomar decisiones acertadas.
  
- Realizar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de la unidad.

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

DEPENDE DE : División Administrativa

SUPERVISA A : Ninguno

## OBJETIVO

Proporcionar al personal que labora en el Instituto los servicios necesarios para el normal y eficiente desarrollo de sus funciones, así como para garantizar a la Dirección Superior un eficiente resguardo de los bienes de la Institución, a través de un estricto control y una constante vigilancia.

## FUNCIONES

- Programar, dirigir y controlar la prestación de los servicios de transporte, talleres y área de vigilancia.
- Emitir lineamientos generales para el manejo de la correspondencia y archivo de los documentos que se reciben y despachan en la Institución.
- Velar por la seguridad de las instalaciones, maquinaria y equipo, así como disponer de los medios indis-

- pensables para la protección del personal.
- Formular y aplicar mecanismos de control para asegurar el uso adecuado y racional de vehículos y combustibles.
- Recibir , clasificar, despachar, distribuir , controlar y archivar la correspondencia.
- Mantener las instalaciones del Instituto en condiciones de limpieza aceptable.
- Realizar otras funciones que por su naturaleza le corresponda desarrollar.

## DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA

DEPENDE DE : División Administrativa

SUPERVISA A : Ninguna

## OBJETIVO

Suministrar toda clase de materiales, equipo y servicios necesarios , que las diferentes unidades del Instituto soliciten para su normal funcionamiento.

## FUNCIONES

- Programar la compra de bienes materiales y servicios, a fin de satisfacer oportunamente su demanda y mantener los niveles críticos establecidos.
- Analizar requerimientos , solicitar cotizaciones , elaborar y tramitar órdenes de compra.
- Tramitar las licitaciones y franquicias por compras de bienes cuando estas excedan los límites fijados por la Ley.
- Recibir, registrar y entregar a bodega materiales ,

equipos y demás suministros adquiridos por la Institución.

- Realizar las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a la naturaleza de la unidad.

## B. MECANISMOS PARA LA IMPLEMENTACION

Lo constituyen las diferentes acciones a realizar circunscritas dentro de las fases para su implementación: Presentación y Discusión, Aprobación, Difusión, Controles de Aplicación, Actualización. Para ello partiremos de ciertos supuestos que nos permitan dentro de una realidad establecida (Organización Actual) tomar las medidas inmediatas para tal fin.

## 1. Supuestos

La Junta Directiva ha sentido la necesidad de una organización estructural para alcanzar eficiencia técnica y administrativa.

- Decide que dicha responsabilidad sea asumida por el Presidente ,para lo cual lo reviste del total apoyo de decisión, político y económico.
- El Presidente considera que para una mayor objetividad el estudio sobre una reorganización sea realizada por personas ajenas a la Institución y para ello se contrata a consultores técnicos en la materia.
- La Presidencia recibe de los consultores técnicos la organización propuesta.
- La Presidencia forma una Comisión integrada por:el Jefe de la Unidad de Planificación, de Recursos Humanos y Organización y Métodos y los Jefes de las Divisiones existentes(Turismo Interno, Promoción Internacional, Empresas y Actividades Turísticas, Turicentros y Parques Nacionales, Administrativa) .
- Convoca a la Comisión y a representantes de la Consultoría Técnica para discutir la organización propuesta

- La Presidencia somete para su consideración y aprobación la estructura organizativa presentada.
- Junta Directiva aprueba el documento "Manual de Organización del Instituto Salvadoreño de Turismo" y ordena su implementación.
- Junta Directiva considera que para su implementación deberá nombrarse al Presidente para que sea el responsable del aspecto político y financiero, supervisando directamente a las unidades de asesoría (Planificación, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna ) y de la División Administrativa; para que la Gerencia sea la responsable de la operatividad del Instituto.
- Junta Directiva deja abierta para su implementación el que puedan hacerse modificaciones previa autorización de la misma.

## 2. Fases para la Implementación

### -Presentación y Discusión

La Comisión formada para tal efecto y cuya coordinación está a cargo de la Presidencia , convoca a una reunión a nivel de jefaturas para tratar aspectos relacionados con la decisión tomada por Junta Directiva para llevar a cabo una reestructuración organizativa del Instituto Salvadore-

ño de Turismo.

Se da a conocer a los asistentes por escrito el objetivo de la reunión y un ejemplar del documento Manual de Organización, para que hagan las observaciones del caso y más específicamente sobre aquellas funciones que tienen relación con sus áreas de trabajo.

Se define fecha para discutir el documento.

- Aprobación

Si no hay observaciones se aprueba por unanimidad dicho documento el cual se da por aceptado. Si hay observaciones y no se llegare a un acuerdo será la Comisión quien decida y someta a través de su coordinador para su aprobación final a Junta Directiva.

Una vez obtenida la aprobación definitiva la Comisión deberá nombrar como responsable de la implementación a la Unidad de Planificación.

- Difusión

La Unidad de Planificación debe programar una serie de sesiones con todo el personal de la Institución para dar a conocer por áreas de responsabilidad la nueva estructura, a los encargados de las diferentes unidades -

para que estén conscientes del papel que juegan dentro del Instituto, así como el aporte con que cada una de las unidades contribuyen al logro del objetivo institucional.

- Controles sobre la Aplicación

Pueden presentarse tres situaciones:

- a) La Comisión debe reunirse periódicamente (un mes) con la Unidad de Planificación, para determinar avance de implementación o solventar situaciones que obstaculicen la misma y así poder rendir informe a la Junta Directiva .
- b) Que la Unidad de Planificación establezca prioridad de implementar el Departamento de Organización y Métodos para que a través de éste pueda cumplirse con las políticas establecidas en el Manual de Organización.  
Deberá elegirse a la persona idónea para la Jefatura de dicho Departamento, preferentemente debe ser un funcionario capaz y con experiencia en esa técnica, que labore dentro del mismo Instituto, de lo contrario se perdería la toma de decisiones rápidas y acertadas ante situaciones que surgieren durante el proceso.

c) Confiar esta etapa de implementación a la Consultoría Técnica responsable de la elaboración del Manual de Organización.

- Actualización

Esta fase será responsabilidad del departamento de Organización y Métodos, como lo establece el Manual de Organización.

A N E X O

LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO

DE TURISMO

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

# LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

## TITULO I

### NORMAS FUNDAMENTALES

#### Establecimiento

- Art. 1.- Se crea el Instituto Salvadoreño de Turismo, como una entidad de utilidad pública, que en el contexto de la presente Ley se denominará simplemente "El Instituto".

#### Objeto

- Art. 2.- El Instituto tendrá a su cargo la promoción y estímulo del turismo en todos sus aspectos.

#### Capacidad Jurídica y Autonomía

- Art. 3.- El Instituto tendrá personalidad jurídica y plena capacidad para ejercer derechos, contraer obligaciones e intervenir en juicios; también tendrá patrimonio propio y gozará de autonomía en la administración de sus bienes, operaciones y servicios lo mismo que en el desempeño de las funciones y actividades que legalmente le corresponda.

Se relacionará con los Poderes Públicos a través del Ministerio de Economía.

#### Domicilio

- Art. 4.- El Instituto tendrá su domicilio y oficinas principales en la ciudad capital de la República, y podrá establecer oficinas auxiliares, en cualesquiera otros lugares donde lo estime conveniente.

## TITULO II

### DIRECCION Y ADMINISTRACION

#### Estructura

- Art. 5.- El Instituto será regido por una Junta Directiva y sus negocios serán administrados por un Director Gerente y personal necesario.

Habrá además Comisiones Asesoras integradas por representantes que serán nombrados por Acuerdo del Poder Ejecutivo en el Ramo de Economía.

## CAPITULO I

### JUNTA DIRECTIVA

#### Integración

Art. 6.- La Junta Directiva será la autoridad superior del Instituto y estará integrada por cinco Directores así:

- a) Un Director nombrado por el Poder Ejecutivo en el Ramo de Economía, que ejercerá el cargo de Presidente de la Junta Directiva.
- b) Un Director nombrado por el Poder Ejecutivo en el Ramo del Interior.
- c) Un Director nombrado por el Poder Ejecutivo en el Ramo de Relaciones Exteriores.
- d) Dos Directores nombrados por el Poder Ejecutivo; en el Ramo de Economía, de entre los propuestos por las Asociaciones o entidades cuyas actividades tengan relación con la industria turística, en junta convocada y presidida por el Ministerio de Economía. Cada entidad representada tendrá derecho a un solo voto y en caso de empate o desacuerdo el Ministro de Economía decidirá entre los candidatos propuestos. En la reunión solo podrán participar las asociaciones o entidades que se hayan inscrito en el Ministerio de Economía, con el fin de desarrollar la industria turística.

Habrá igual número de Directores Suplentes nombrados en la forma establecida por los Directores Propietarios.

#### Renovación

Art. 7.- Los Directores Propietarios y Suplentes nombrados en la forma indicada en el artículo anterior durarán en sus funciones dos años y podrán ser nombrados por nuevos períodos de igual duración.

### Requisitos y Cualidades

Art. 8.- Los miembros de la Junta Directiva, Propietarios y Suplentes, deberán ser salvadoreños, personas de reconocida honorabilidad y poseer conocimientos sobre la industria del turismo.

### Inhabilidades

Art. 9.- Son inhábiles para desempeñar el cargo de Miembro de la Junta Directiva:

- a) Las personas que entre sí sean cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad o que pertenezcan a una misma sociedad colectiva; y
- b) Los que por cualquiera otra razón sean legalmente incapaces para desempeñar el cargo.

### Sesiones

Art. 10.- La Junta Directiva deberá reunirse en sesión ordinaria por lo menos dos veces al mes, y extraordinariamente, cada vez que sea convocada por el Director Presidente o por quien haga sus veces o por el Director Gerente, debiendo hacerse siempre la convocatoria por escrito, con especificación; en los casos extraordinarios, del objeto de la sesión.

Para que la Junta Directiva pueda sesionar válidamente será necesario la asistencia mínima de tres de sus miembros.

Para que haya resolución válida de la Junta Directiva se requerirá por lo menos tres votos conformes. En caso de empate en una votación el Presidente o quien haga sus veces, tendrá doble voto.

Los Directores Suplentes cuando no estuvieren sustituyendo a los Propietarios, podrán ser invitados a participar en las sesiones de la Junta Directiva con voz pero sin voto. El Suplente del Director Presidente tendrá obligación de asistir a todas las sesiones que se celebren.

Los miembros de la Junta Directiva, recibirán por cada sesión a que asistan la remuneración que fije el presupuesto especial del Instituto.

### Suplencias

Art. 11.- En caso de ausencia, excusa o impedimento temporal, los Directores Propietarios serán reemplazados por sus respectivos Suplentes. Si el Director Suplente también faltare, el Presidente de la Junta Directiva podrá llamar a cualquier Suplente para sustituir al Propietario faltante siempre que fuere indispensable para formar quórum.

### Vacancias

Art. 12.- En caso de fallecimiento, renuncia, remoción u otro impedimento definitivo de un miembro de la Junta Directiva, se nombrará un nuevo Propietario o Suplente, según el caso, quien terminará el período correspondiente al Director faltante.

Lo mismo sucederá cuando un Director Propietario o Suplente en funciones, faltare reiteradamente a las sesiones, sin motivo justificado, a juicio de la Junta Directiva.

El nombramiento de sustituto se hará en la forma prevista para el Director Propietario o Suplente que, en cualquiera de los casos mencionados, deba ser reemplazado. Si el cargo vacante fuere el de un Director Propietario, actuará entre tanto, el respectivo Suplente.

### Atribuciones de la Junta Directiva

Art. 13.- Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Elaborar los planos o programas de trabajo necesarios para fomentar y desarrollar el turismo;
- b) Estudiar y presentar al Poder Ejecutivo en el Ramo de Economía, para los efectos consiguientes, los proyectos de reforma a la presente Ley que les sean aconsejadas por la experiencia;
- c) Aprobar los contratos en que se obligue el Instituto;
- d) Dictar las normas e instructivos que regirán el funcionamiento del Instituto de acuerdo con esta Ley las demás normas aplicables;

- e) Estudiar, elaborar y presentar al Poder Ejecutivo en el Ramo de Economía, los proyectos de reglamentos necesarios para el fomento y desarrollo de la industria turística.
- f) Conocer de las resoluciones del Director Gerente y vigilar el cumplimiento de sus funciones;
- g) Publicar, cada seis meses, un balance general de sus operaciones y un cuadro de ingresos y egresos;
- h) Rendir informe anual de las labores del Instituto al Poder Ejecutivo en el Ramo de Economía, acompañando los estados financieros; este informe se hará conocer a la Asamblea Legislativa en la forma que lo determine el Ministerio de Economía, al mismo tiempo que la Memoria Anual del mencionado Ramo. -
- i) Autorizar el funcionamiento de las agencias de turismo que operen en el país, las cuales deberán designar una o varias personas responsables de dichas agencias.
- j) Aprobar las tarifas de las agencias de turismo, hoteles, restaurantes, bares, clubes nocturnos, pensiones y en general, las de todos los establecimientos análogos que presten cualquier tipo de servicio a los turistas;
- k) Crear distinciones, créditos o premios para las personas o establecimientos que prestan servicios al turismo y que lo hagan en forma especialmente eficiente y honesta. Un Reglamento especial dictará las normas correspondientes;
- l) Proyectar nuevas construcciones, mejoras a las instalaciones actuales, proponiendo su ejecución; y
- m) Ejercer las demás atribuciones y facultades que le correspondan de acuerdo con la Ley, las regulaciones internas y demás disposiciones aplicables al Instituto.

#### Responsabilidad Solidaria de los Directores

Art. 14. - Los Miembros de la Junta Directiva que por dolo ó por culpa grave aprobaren o ejecutaren operaciones contrarias a la presente Ley o a otras disposiciones aplicables al Instituto responderán solidariamente con sus propios bienes de las pérdidas que dichas operaciones llegaren a irrogar al Instituto, sin perjuicio de las responsabilidades de otro orden que sean procedentes.

Los miembros de la Junta Directiva que no hagan constar, durante la sesión respectiva, su inconformidad razonada con la resolución de la mayoría, serán igualmente responsables, aunque hayan votado en contra o salvado su voto.

Aquellos que no hubieren asistido a la sesión deberán manifestar por escrito su inconformidad, dentro de los ocho días hábiles siguientes a áquel en que tuvieron conocimiento de dicha resolución para cuyo efecto el Director Presidente o quien haga sus veces, se las hará saber.

Art. 15.- El Director Gerente no podrá negarse a cumplir las decisiones o acuerdos de la Junta Directiva pero podrá salvar su responsabilidad manifestando su inconformidad a la Junta Directiva y al Ministerio de Economía, dentro de los ocho días hábiles siguientes a aquél en que haya hecho de su conocimiento la resolución.

## CAPITULO II

### DIRECCION GENERAL

#### Dirección y Administración

Art. 16.- El manejo inmediato de los negocios del Instituto y la administración del personal estará a cargo de un Director Gerente, quien responderá directamente ante la Junta Directiva, por la buena marcha de los negocios del Instituto.

#### Atribuciones

Art. 17.- Corresponde al Director Gerente:

- a) Resolver todos los asuntos que no sean de la competencia de la Junta Directiva.
- b) Someter a la Junta Directiva los estudios e investigaciones que permitan dictar normas y procedimientos de trabajo relativos a la organización del Instituto y al desarrollo de la industria turística.
- c) Nombrar, promover, dar licencias, permutar y corregir disciplinariamente al personal.
- d) Dirigir, orientar y coordinar las labores del personal y vigilar su eficiencia.

- e) Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente al Instituto, pudiendo delegar dicha representación en casos especiales, con autorización previa de la Junta Directiva.
- f) Velar porque se cumplan y cumplir las disposiciones de la Junta Directiva.
- g) Presentar a la Junta Directiva el Presupuesto, los Balances, Cuadros de Ingresos y Egresos, Memorias y demás informes y documentos que ésta lo encargue o que la Ley u otras disposiciones aplicables le señalen;
- h) Desarrollar la propaganda y publicidad necesaria para el incremento del turismo.
- i) Patrocinar la formación de entidades de carácter privado que tienda a fomentar el turismo.
- j) Promover la industria hotelera.
- k) Promover la creación de nuevos centros de atracción turística y la conservación y mejoramiento de los existentes.
- l) Proponer el establecimiento de oficinas de turismo tanto en el país como en el exterior.
- m) Gestionar con empresas nacionales o extranjeras, las facilidades y ventajas que estimare aconsejables en beneficio del turismo.
- n) Publicar guías, mapas, información y toda clase de propaganda turística.
- ñ) Gestionar con cualesquiera autoridad la adopción de medidas convenientes para la mejor protección y comodidad del turista.
- o) Velar porque todos los trabajos se mantengan al día.

### TITULO III

#### RECURSOS FINANCIEROS

##### Capital

Art. 18.- El patrimonio del Instituto estará constituido por todos los bienes, derechos y obligaciones actualmente de propiedad del Estado en virtud del Art. 15 del Decreto Legislativo No. 3000, de fecha 20

de Enero de 1960, publicado en el Diario Oficial número 15, del día 22 del mismo mes y año.

La transferencia antes mencionada se hará de acuerdo con el procedimiento señalado en el mismo Art. 15 del Decreto Legislativo No. 3000, antes citado, y los Registradores de la Propiedad Raíz e Hipotecas inscribirán por traspaso a favor del Instituto los bienes inmuebles y derechos que en conformidad a la repetida disposición legal debieron inscribirse a favor del Estado.

#### Otros Recursos

Art. 19.- El Instituto podrá contar además con los recursos siguientes:

- a) Las asignaciones de capital que el Estado le otorgue en el futuro.
- b) Los recursos que obtenga de las operaciones de crédito que esta Ley le autoriza.
- c) El producto que obtenga de la operación o administración de sus bienes por concepto de tasas, derechos o por cualquier otro concepto derivado de su participación en sociedad o entidades destinadas a la explotación de cualquier ramo de la industria turística.
- d) Todo otro recurso que adquiera el Instituto a cualquier título, del Estado, del Municipio, de entidades oficiales o de particulares y que se destine al incremento del capital.

#### Subsidios del Estado

Art. 20.- Mientras las rentas del Instituto no sean suficientes para cubrir sus gastos de operación y demás expensas que deba efectuar para el mantenimiento de sus servicios, el Estado le concederá un subsidio anual destinado a cubrir la deficiencia de sus ingresos.

#### Presupuesto

Art. 21.- El Instituto sujetará sus erogaciones a un presupuesto especial decretado por la Asamblea Legislativa;

En dicho presupuesto se expresarán por separado las operaciones de capital y las que correspondan a gastos de operaciones y demás erogaciones en cuenta corriente.

La estimación de los gastos por concepto de servicios personales de carácter permanente, se hará de acuerdo a las disposiciones de una Ley especial de Salarios, la cual será un anexo de la Ley de Presupuesto Especial y ambas serán sometidas a consideración de la Asamblea Legislativa a través del Ministerio de Economía.

La remuneración del personal de empleados temporales y de obreros en general, se fijarán por contratación de acuerdo con las leyes laborales.

#### Fondo Circulante. -

Art. 22. - En la cuantía que señalen las Disposiciones Generales del Presupuesto Especial del Instituto, se mantendrá una cuenta especial de Fondo Circulante de monto fijo, a cargo del Tesorero del Instituto o del funcionario que la Junta Directiva designe, quien girará contra dicha cuenta con el visto bueno del Director Gerente.

#### Contratos de Suministro

##### Art. 23 Reformado

Art. 1. - Se reforma el Art. 23 de la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo, de la siguiente manera:

"Art. 23. - En los contratos y operaciones de cualquier índole que el Instituto celebre, no intervendrán la Dirección General del Presupuesto, ni la Proveduría General de la República, ni estará la institución sujeta a la Ley de Suministros y sus reglamentos; pero deberá promoverse competencia y sacarse a concurso la adquisición de los Servicios y Suministros que el Instituto solicitare, cuando éstos excedan de quince mil colones.

Para la construcción de cualquier obra nueva o ampliación de las existentes, cuyo costo estimado por el Instituto excediere de veinticinco mil colones, será necesario obtener la aprobación previa del Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica, y promover licitación pública.

No obstante lo dispuesto en los incisos anteriores la Junta Directiva podrá, a su criterio, promover competencia o licitación privada y sacar a concurso cuando las erogaciones para la adquisición de bienes o servicios para la construcción, operación y mantenimiento de sus obras sea inferior a los límites prefijados.

### Prohibiciones

Art. 24.- Se prohíbe a la Junta Directiva y al Director Gerente, aceptar ofertas de suministros o servicios prestados por miembros Propietarios o Suplentes de la Junta Directiva o de sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Esta prohibición incluye también las ofertas hechas por sociedades en las cuales los miembros de la Junta Directiva tuvieren participaciones mayores de un diez por ciento (10%).

Exceptúanse de esta prohibición los casos en que el oferente sea el único que puede proporcionar los servicios o suministros solicitados y en estos casos el miembro o miembros de la Junta Directiva afectados, se abstendrán de participar en la decisión.

### Presupuestos Extraordinarios

Art. 25.- La inversión que el Instituto haga en obras de carácter permanente, que sean costeadas, con subsidios del Estado o con recursos obtenidos mediante operaciones de Crédito a largo plazo se regirán por Presupuestos Extraordinarios.

Para contraer empréstitos a largo plazo será necesaria resolución razonada de la Junta Directiva que, a su vez, requerirá la aprobación del Poder Ejecutivo, en los Famos de Economía y de Hacienda y el cumplimiento del requisito mencionado en el artículo 46, numeral 16, de la Constitución Política vigente.

### Administración y Arrendamiento de Bienes

Art. 26.- El Instituto podrá aceptar y recibir en depósito, administración o a cualquier otro título, fondos y bienes del Estado, de las instituciones autónomas, de los Municipios y de los particulares, siempre que tales operaciones contribuyan al cumplimiento de sus fines. También podrá dar en arrendamiento o administración sus propiedades, siempre que estas operaciones sean convenientes a sus intereses y estén destinados al desarrollo del turismo.

### Tesorero

Art. 27.- Habrá un Tesorero encargado de percibir y custodiar todos los fondos e ingresos del Instituto y de pagar todas las obligaciones legalmente contraídas.

Depósito de los Ingresos

Art. 28.- El Tesorero depositará en el mismo día, en el Banco Central de Reserva de El Salvador o en el Banco que designe la Junta Directiva, los valores que reciba; en caso de omisión, por ese mismo hecho quedará separado de su cargo, sin perjuicio de deducirle las responsabilidades consiguientes.

TITULO IV

INSPECCION Y VIGILANCIA

Controles

Art. 29.- La gestión financiera del Instituto estará sujeta a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República.

CAPITULO I

AUDITORIA EXTERNA

Intervención Fiscal

Art. 30.- El Instituto estará sometido a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República a quien deberá rendir Informe detallado de la administración, con los comprobantes respectivos.

Esta fiscalización se hará de manera adecuada a la naturaleza y fines del Instituto, conforme al régimen especial que a continuación se establece:

- a) La Corte de Cuentas de la República, nombrará un Delegado permanente, quien se ocupará únicamente de las operaciones del Instituto para cuyo efecto estará obligado a trabajar en el mismo, durante la audiencia completa;
- b) El Delegado de la Corte de Cuentas de la República, en el ejercicio de sus funciones, deberá cerciorarse de que cada operación realizada por el Instituto esté autorizada por la Ley; dicho Delegado no tendrá facultad para objetar ni resolver con respecto a actos de administración ni de cualquier otro que el Instituto realice en la consecución de sus fines, excepto cuando sean contrarios al régimen legal aplicable al establecimiento;

- c) Estará obligado a informar, por escrito, al Director Gerente del Instituto, dentro de cuarenta y ocho horas, de cualquier irregularidad o infracción que notare, y a señalar un plazo razonable para que se subsane; si transcurrido el plazo señalado por el Delegado, la infracción e irregularidad no fuere corregida deberá éste comunicarlo a la Junta Directiva, siempre por escrito, señalando nuevo plazo para la resolución del problema;
- d) Si a juicio de la Junta Directiva del Instituto no existiere irregularidad o infracción alguna en el acto observado por el Delegado, lo hará saber así al Delegado, por escrito, dentro del plazo señalado exponiendo las razones y explicaciones pertinentes. Si dichas razones y explicaciones no fueren satisfactorias para el Delegado, el caso será sometido a consideración del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, quien resolverá lo procedente, después de oír a la Junta Directiva.

Si la disposición del Presidente de la Corte de Cuentas de la República no satisficere a la Junta Directiva del Instituto, ésta podrá someter el caso, a través del Ministerio de Economía, al Poder Ejecutivo en Consejo de Ministros, para los fines consignados en el Artículo 129 de la Constitución.

Si la Junta Directiva no objetare la irregularidad o infracción observada por el Delegado ni la subsanare dentro del plazo señalado para estos efectos, o si, en su caso no cumpliere con la disposición del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, sin recurrir al Ejecutivo en Consejo de Ministros como queda previsto anteriormente, el acto objetable será materia de juicio de cuentas.

### Consulta Previa

Art. 31. - Cuando el Instituto lo estime necesario, oirá la opinión del Delegado de la Corte de Cuentas de la República sobre las operaciones o actos que desee ejecutar en la consecución de sus fines. Si la opinión del Delegado discrepare de la sostenida por el Instituto, se someterá el caso a consideración del Presidente de la Corte de Cuentas de la República, para que, a nombre de dicha Corte, decida. -

Si el Instituto no se conformare con la decisión podrá, si así lo estimare conveniente, elevar el asunto a consejo de Ministros, para los fines del Artículo 129 de la Constitución. -

Ausencia de Responsabilidad

Art. 32. - En todos los casos de operaciones o actos ejecutados por el Instituto de conformidad al criterio sustentado por el Delegado o por el Presidente de la Corte de Cuentas de la República, o de acuerdo con la resolución del Consejo de Ministros, en sus caso, no habrá lugar a deducir a los miembros de la Junta Directiva o al Director Gerente del Instituto, responsabilidad alguna, al efectuarse la glosa de cuentas respectivas.

CAPITULO II

AUDITORIA INTERNA

Nombramiento

Art. 33. - Corresponderá a la Junta Directiva del Instituto nombrar al Auditor Interno, quien deberá ser Contador de reconocida honorabilidad y notoria competencia.

El Auditor Interno durará un año en el ejercicio de sus funciones y su nombramiento podrá ser refrendado.

Atribuciones

Art. 34. - El Auditor Interno tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Verificar y certificar el balance general, el cuadro de ingresos y egresos y cualesquiera otros documentos relativos a la gestión financiera del Instituto.
- b) Revisar la contabilidad del Instituto de conformidad con buenas normas y principios de auditoría.
- c) Pedir las explicaciones o informes que necesitare para el fiel desempeño de sus funciones.
- d) Informar dentro de cuarenta y ocho horas al Director Gerente, a la Junta Directiva, o al Ministerio de Economía, según fuera el caso, cualquier irregularidad o infracción que notare. -

- e) Rendir informe a la Junta Directiva quien a su vez informará al Ministerio de Economía, dentro de los dos meses siguientes al cierre de cada ejercicio, sobre el estado financiero del Instituto y sobre la conducción de sus operaciones durante el ejercicio transcurrido, agregando las observaciones o sugerencias que a su juicio sean convenientes para mejorar la administración financiera; y
- f) Desempeñar las comisiones o encargos de su competencia que le encomiende el Director Gerente. -

## TITULO V

### EXENCIONES Y PENEFICIOS

#### Exenciones Fiscales

Art. 35. - El Instituto gozará de:

- a) Exención de toda clase de impuestos, tasas y contribuciones fiscales y municipales, establecidas o que se establezcan en el futuro, sobre sus bienes muebles y raíces, productos, rentas o ingresos de cualquier clase, o sobre los contratos o negocios que celebre, en cuanto tales impuestos, tasas o contribuciones deban ser pagados por el Instituto ;
- b) Franquicia aduanera para la importación de equipo, materiales, útiles y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de las actividades del Instituto.

La importación de los efectos amparados por esta franquicia, se realizará con sujeción a las leyes sobre franquicias aduaneras y con liberación total de cualquier derecho, tasa, impuesto o recargo que pueda causar la importación, o que se cobre en razón de ella, lo mismo que los derechos por causa de visación de los documentos exigibles para el registro;

- c) Exención de toda clase de impuestos y contribuciones sobre herencias, legados y donaciones hechas a favor del Instituto.
- d) Franquicia postal, telegráfica y telefónica. -

## TITULO VI

### DISPOSICIONES GENERALES

#### Cooperación

Art. 36. - El Instituto desarrollará sus actividades en colaboración estrecha con otras instituciones interesadas en la conservación y fomento del patrimonio artístico e histórico de El Salvador.

#### Delegados de Turismo

Art. 37. - El Ministerio de Relaciones Exteriores estará obligado a designar una persona entre los funcionarios o empleados de cada Misión Diplomática o Consular de la República en el extranjero, para que dedique parte de su tiempo a la labor de promoción turística, de acuerdo con instructivos que al efecto elaborará el Instituto.

La Junta Directiva del Instituto estará facultada para designar delegados o auxiliares del Instituto, con carácter adhonorem, para el desarrollo y cumplimiento de tareas o misiones específicas y temporales; estos nombramientos podrán recaer en cualquier persona siempre que tenga los méritos necesarios y que la actividad que deba desarrollar sea beneficiosa para la industria turística. -

#### Organización de Eventos

Art. 38. - El Instituto tendrá facultad para participar en la organización, para organizar y aún para subvencionar ~~eventos~~ deportivos y artísticos, congresos, convenciones, giras, conferencias, ferias, festejos, exposiciones, concursos, espectáculos y toda clase de actos que contribuyan al incremento de la industria turística.

#### Registro y Tarifas de Hotelés. -

Art. 39. - Los restaurantes, bares, clubes nocturnos y demás establecimientos análogos, así como los hotelés, pensiones y cualesquiera otros lugares de alojamiento para turistas, están obligados a registrarse en el Instituto y a someter a estudio y aprobación las tarifas detalladas de sus precios. -

### Registro y Tarifas de Agencias de Turismo

Art. 40.- Las agencias de turismo no podrán operar en el país sin la autorización previa del Instituto, estarán igualmente obligadas a someter a su estudio y aprobación las tarifas detalladas de sus precios.

Las Agencias de turismo establecidas en el país estarán obligadas a cumplir con lo preceptuado en el inciso anterior, dentro del plazo de treinta días, contados a partir de la vigencia de esta Ley.

### Guías de Turismo

Art. 41.- El Instituto establecerá el servicio de guías de turismo y regulará su funcionamiento de acuerdo con la presente Ley y con los reglamentos aplicables.

### Autorización

Art. 42.- Para ejercer la actividad de guía de turista será necesaria una autorización escrita extendida por el Instituto, de acuerdo con la reglamentación que se dicta sobre el particular.

Las agencias de turismo, hoteles y personas no deberán utilizar los servicios de guía de turistas que no tengan la mencionada autorización. -

### Prohibiciones

Art. 43.- Se prohíbe la publicación de guías, planos y mapas para turistas sin aprobación escrita del Instituto. -

### Sanciones

Art. 44.- El Ministro de Economía sancionará con una multa de diez - (¢10.00) a un mil (¢1,000.00) colones, según capacidad económica del infractor y de la gravedad, reiteración y circunstancias del caso.

- a) Al que alterare las calidades de las mercancías o fijare abusivamente los precios de alojamiento, comidas, bebidas y otros servicios que fueren ofrecidos al turista.
- b) Al que ocasione o participe en cualquier forma el aprovechamiento abusivo del turista en espectáculos, juegos, servicios o en cualquiera otra forma análoga.

- c) Al que promoviere o participare, en cualquier forma en ofrecer al turista espectáculos o actos contrarios a las buenas costumbres o a la moral.
- d) Al que contraviniere las disposiciones que se dicten para la garantía, protección, seguridad y comodidad del turista; y
- e) A toda persona, obligada por la presente Ley y reglamentos que cometa cualquier otra infracción a los mismos.

Sin perjuicio de la aplicación de las sanciones anteriores, el Ministro de Economía, podrá clausurar temporalmente hasta por un período de un año, a los hoteles, restaurantes y negocios similares que en forma reiterada violen las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos.

#### Procedimiento

Art. 45. - Las multas establecidas por la presente Ley serán impuestas aplicando el procedimiento siguiente: al tener conocimiento de la infracción el Director Gerente del Instituto seguirá las primeras diligencias del caso, de las que mandará certificación al Ministerio de Economía, éste oírá al presunto infractor dentro del tercer día de haber recibido la certificación respectiva y con lo que éste expresare o en su rebeldía declarada de oficio, abrirá a pruebas las diligencias por ocho días y pronunciará resolución dentro de los tres días siguientes. -

El fallo en que se imponga la multa determinará un plazo prudencial que no excederá de quince días dentro del cual se deberá enterar su valor el que ingresará al fondo general de la Nación.

Si la parte sancionada no enterare la multa dentro del plazo señalado, se le apremiará para que lo haga. Si se trata de una persona jurídica el apremio se hará efectivo en la persona o personas que tengan la representación legal de la misma. -

#### Recursos

Art. 46. - Las resoluciones, acuerdos y demás providencias del Ministro de Economía admitirán únicamente el recurso de revisión, el cual debe ser interpuesto dentro del término de tres días contados desde el siguiente al de la notificación respectiva.

Representación del Turista

Art. 47.- Los turistas nacionales o extranjeros, víctimas de cualquiera de las faltas previstas en esta Ley, deben comunicar el hecho al Instituto, el cual seguirá una investigación por medio del Director Gerente, quien debe dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 45.

Duración y Liquidación

Art. 48.- El Instituto tendrá duración indefinida. Su terminación procederá cuando así lo disponga el Poder Legislativo, ya sea porque no cumple con los fines que le señala esta Ley o por cualquier otra circunstancia de igual entidad o valor.

En el Decreto Legislativo que declare la terminación del Instituto se dictarán las medidas necesarias para proceder a la liquidación de sus activos o pasivos.

Derogación

Art. 49.- Derógase el Decreto Legislativo No. 3000, de fecha 20 de enero de 1960, publicado en el Diario Oficial No. 15, Tomo 186, del día 22 del mismo mes y año y cualquiera otra disposición que se oponga a la presente Ley.

Vigencia

Art. 50.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los trece días del mes de Diciembre de mil novecientos sesenta y uno. -

FELICIANO AVELAR

ANIBAL PORTILLO

MARIANO CASTRO MORAN

VICTOR MANUEL CUELLAR ORTIZ  
MINISTRO DE ECONOMIA.

DECRETO No. 469  
13 de Diciembre de 1961.-  
Diario Oficial 21 de Dic. de 1961

DEPTO. JURIDICO.  
ilz.

DECRETO No. 122

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL  
SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. - Que en la actualidad el Presidente del Instituto Salvadoreño de Turismo, o quien haga sus veces, no tiene las facultades que son propias de dicho funcionario para representar ese organismo descentralizado del Estado y para desempeñar sus funciones;
- II. - Que, por otro lado, es necesario encomendar a otro funcionario de ese Instituto las atribuciones del Director Gerente cuando éste faltare, por cualquier causa, para no entorpecer su marcha administrativa;

POR TANTO:

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Diputado Abel Salazar Rodezno,

DECRETA: las siguientes reformas a la Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo, emitida por el Directorio Cívico Militar por Decreto No. 469, de 13 de Diciembre de 1961, publicado en el Diario Oficial No. 235, Tomo 193, del 21 del mismo mes y año:

Art. 1.- Se adiciona a la Ley precitada el artículo siguiente:

"Art. 13-A. - El Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces, tendrá a su cargo la ejecución de las resoluciones de la Junta Directiva, la supervisión general y la coordinación de las actividades del Instituto.

Tendrá, además, los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Ejercer la representación judicial y extrajudicial del Instituto, pudiendo, previa autorización de la Junta Directiva, constituir apoderados generales o especiales, así como revocar los poderes ya otorgados en nombre del mismo;
- b) Convocar y presidir las sesiones de la Junta Directiva y orientar sus deliberaciones;
- c) Estudiar y revisar, en colaboración con el Director Gerente, o quien haga las veces de éste, los asuntos que deba conocer la Junta Directiva y someterlos oportunamente a su consideración;

- d) Ejercer las demás atribuciones y funciones que le corresponde de acuerdo con esta ley, sus reglamentos y los acuerdos de la Junta Directiva". -

Art. 2. - Las letras a), b) y e) del Art. 17 de la Ley antes mencionada se sustituyen por las siguientes:

- "a) Resolver con conocimiento del Presidente, todos los asuntos que no sean de la competencia de la Junta Directiva;
- b) Analizar y revisar con el Presidente, o quien asuma las funciones de éste, los estudios e investigaciones que permitan dictar normas y procedimientos de trabajo relativos a la organización del Instituto y al desarrollo de la Industria Turística;
- e) Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente al Instituto, cuando por cualquier razón o motivo faltare el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces".

Art. 3. - El Art. 17 de la relacionada Ley se le adiciona el siguiente inciso:

" Cuando por cualquier causa o motivo faltare el Director Gerente, las atribuciones a que se refiere el inciso anterior, serán asumidas por el Sub-Gerente General del Instituto". -

DIARIO OFICIAL No. 24  
TOMO No. 262

FECHA: 5 de Febrero de 1979.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO      Administración de Recursos -  
Humanos. 2<sup>º</sup> Edición, Editorial  
Trillas, México, 1976.-
  
2. ALBERS, HENRY H.              Principios de Organización y  
Dirección. 1<sup>º</sup> Edición, Edito-  
rial Limusa Wiley, S.A. Méxi-  
co.
  
3. FERNANDEZ ARENA, JOSE A.      Introducción a la Administra-  
ción. 4<sup>º</sup> Edición, Dirección de  
Publicaciones, Universidad Na-  
cional Autónoma de México,  
1973.
  
4. FERNANDEZ ARENA, JOSE A.      El Proceso Administrativo,  
11<sup>º</sup> Edición, Editorial Diana,  
México, 1978 .
  
5. GALVAN ESCOBEDO, JOSE        Tratado de Administración Ge-  
neral, 4<sup>º</sup> Edición. Editorial -  
Universitaria, Panamá, 1976 .

6. GRILLO, ELMER V. Organización de Oficina. Cía. Editorial Continental, S.A., 1a. Edición México, 1969.
7. HERTZ, DAVID E. Nuevas Técnicas para la Dirección de Empresas. Editorial Limusa Wiley, S.A., 1ª Edición, México, 1972 .
8. JIMENEZ CASTRO, WILBURG Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de Cultura Económica, 4a. Edición México, 1974.
9. KOONTS, HAROLD DONNELL, CYRIL Curso de Administración Moderna México, Libros Mc Grawhile 3a. Edición. 1971.
10. LOPEZ BASILIO, HORACIO Elementos de Administración. Editorial Bax, México 1a. Edición, México, 1974.
11. ORTUETA, RAMON Organización Científica de Empresas. Editorial Limusa, México, 1974.

12. REYES PONCE, AGUSTIN      Administración de Empresas.  
Teoría y Práctica 1a. y 2a.  
Parte. Editorial Limusa Wiley  
S.A., 9a. reimpresión de la  
1a. Edición, México, 1972.
13. SESSA, ALBERTO      Elementos de Economía Turís-  
tica. C.L.I.T.T., Roma, 1974.
14. TERRY, GEORGE      Principios de Administración.  
Cía. Industrial Continental,  
S.A. 7a. Impresión, México,  
1975.
15. TAYLES, FREDERICK W.;  
FAYEL, HENRY      Principios de la Administra-  
ción Científica y Administra-  
ción Industrial y General. He-  
rrero Hermanos Sues, S.A. Edi-  
ción en español, México, 1975.
16. BENAVIDES, OSCAR RENE      Perspectivas de la Industria  
Hotelera en El Salvador, Tesis  
de Graduación. Universidad de  
El Salvador, 1973.

17. BRAN, SALVADOR OSWALDO      Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas. Impresora Salvadoreña, 1a. Edición, San Salvador, El Salvador, 1968.
18. PORTILLO VARGAS, JOSE OVIDIO; CASTRO AVILES EDUARDO Y LOPEZ MANCIA MARTIN AURELIO      Conceptos básicos de Teoría Administrativa para la enseñanza universitaria. Tesis, Universidad de El Salvador, 1980.
19. DIRECTORIO CIVICO MILITAR      Ley del Instituto Salvadoreño de Turismo. Diciembre de 1961.
20. INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO      Boletín de Estadística de Turismo , 1982.