



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2025>

Ciencias técnicas y aplicadas
Artículo de investigación

***Fortalecimiento organizativo de la Corporación para el Desarrollo de Turismo
Comunitario de la provincia de Chimborazo, Ecuador***

***Organisational strengthening of the Corporation for the Development of
Community-based Tourism in the province of Chimborazo, Ecuador***

***Reforço Organizacional da Corporação para o Desenvolvimento do Turismo
Comunitário na Província de Chimborazo, Equador***

Sandra Patricia Miranda-Salazar ^I
spmiranda@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3094-7460>

Patricio Xavier Lozano-Rodríguez ^{II}
plozano@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8735-938X>

Ana Carola Flores-Mancheno ^{III}
acmancheno@epoch.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0780-5226>

Tania Alexandra Gómez-Álvarez ^{IV}
gomeztania28@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7227-9288>

Correspondencia: spmiranda@epoch.edu.ec

***Recibido:** 28 de mayo del 2021 ***Aceptado:** 20 de junio del 2021 *** Publicado:** 05 de julio del 2021

- I. Magister en Ciencias Sociales con Mención en Desarrollo Local y Territorial, Ingeniera en Ecoturismo, Docente en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Magister en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos para el Desarrollo, Máster en Espacios Naturales Protegidos, Ingeniero en Ecoturismo, Docente en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Máster Universitario en Estadística Aplicada, Ingeniera en Estadística Informática, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- IV. Ingeniera en ecoturismo, Libre ejercicio profesional, Técnica ad-hoc en el proyecto de vinculación "Fortalecimiento del turismo comunitario en la provincia de Chimborazo", Riobamba, Ecuador.

Resumen

La capacitación de personal forma parte primordial en las estrategias de las organizaciones; en la coyuntura actual se hace necesario desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas tecnológicas más específicas, para resolver problemas y optimizar el desempeño laboral. El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan de capacitación para la Corporación para el Desarrollo de Turismo Comunitario de Chimborazo; para lo cual se realizó el diagnóstico de necesidades del talento humano de la corporación; posteriormente se trazó el plan respectivo, con 7 programas académicos distribuidos en 28 módulos específicos según las deficiencias blandas y técnicas de los participantes. Finalmente, se propuso la evaluación ex post del proceso con sus respectivos indicadores tanto cualitativos como cuantitativos para medir los resultados de la implementación del plan en el equipo de la corporación. Es importante que tanto las organizaciones como los trabajadores se empoderen de estos procesos, para mejorar su productividad y como efecto superar las expectativas del cliente.

Palabras claves: Capacitación; evaluación; turismo comunitario; desarrollo; organización comunitaria.

Abstract

The training of staff is fundamental part in the strategies of the organizations. In the current situation is necessary to develop abilities, knowledge and more specific technological skills, to solve problems and to optimize its labor performance. The purpose of this research was to design a training plan for the Corporation for the Development of Community Tourism of Chimborazo; for which the diagnosis of necessities of the human talent was did. Later, the plan drawn up, with seven academic programs distributed in twenty-eight specific modules according to the technic deficiencies of the participants. Finally, the ex post evaluation of the process was proposed with the qualitative and quantitative indicators, to measure the results of the practice of the plan in the corporation's team. It is relevant that the organizations and workers are being empowered by these processes, to improve their productivity and as an effect get a happy customer.

Keywords: Training; community - based tourism; evaluation; development; community organization.

Resumo

A formação do pessoal é uma parte essencial das estratégias das organizações; na situação actual é necessário desenvolver competências mais específicas, conhecimentos e competências tecnológicas, para resolver problemas e otimizar o desempenho do trabalho. O objectivo desta investigação era conceber um plano de formação para a Corporação para o Desenvolvimento do Turismo Comunitário de Chimborazo; para este efeito, foi feito um diagnóstico das necessidades do talento humano da corporação; posteriormente, foi elaborado o respectivo plano, com 7 programas académicos distribuídos em 28 módulos específicos de acordo com as deficiências suaves e técnicas dos participantes. Finalmente, a avaliação ex post do processo foi proposta com os seus respectivos indicadores qualitativos e quantitativos para medir os resultados da implementação do plano na equipa da corporação. É importante que tanto as organizações como os trabalhadores sejam capacitados por estes processos, para melhorar a sua produtividade e como efeito para exceder as expectativas dos clientes.

Palavras-chave: Formação; avaliação; turismo comunitário; desenvolvimento; organização comunitária.

Introducción

La velocidad del cambio en los sistemas económicos, sociales y tecnológicos en el mundo, exige una continua adaptación productiva en las organizaciones. Se reconoce cada vez más que la inversión en la educación y formación del talento humano en sus habilidades y capacidades, constituyen la clave del desarrollo económico y social. La formación del personal aumenta su productividad e ingresos, y facilita la incorporación de todos los actores en la vida laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2021). Por tanto, se hace relevante entender a la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera estructurada y planificada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos en su beneficio y el de la empresa (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007). Esto se ve reflejado en que podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o a un supervisor cómo entrevistar a los candidatos a un puesto de trabajo.

A nivel mundial las mejores compañías para trabajar del año 2021 y que más motivan a sus empleados se encuentran: Bain & Company, Google, Twitter, Facebook, LinkedIn, Netapp, Coca Cola entre otras (De La Rosa, 2021). Asimismo, según información de Great Place To Work conocida como una autoridad global en cultura laboral, menciona en su ranking a empresas como: Cisco (tecnología), DHL Express (transporte), y Hilton (turismo), como las mejores para trabajar del año 2020 (Great Place To Work Institute, 2020). En el Ecuador destacan DHL Express y Banco de Guayaquil (Revista Ekos, 2021). Esto demuestra que, para las organizaciones sobresalientes, la capacitación y una excelente cultura laboral es una prioridad. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa, contar con empleados formados adecuadamente para responder a los requerimientos de la empresa y las demandas del mercado (Böhrt, 2000).

La función principal de las empresas de la industria turística radica en el servicio personal a los clientes. La importancia de la formación adecuada es imprescindible ya que todo trabajo realizado en esta actividad va encaminada a un único objetivo: la plena satisfacción del cliente. Todos los trabajadores implicados en el desarrollo de actividades turísticas, así como en cualquiera de sus áreas de responsabilidad desde el nivel directivo hasta el operativo, afectan con su cometido las expectativas de los clientes, y por tanto pueden dañar la percepción de calidad de sus negocios (Mesa, 2018). Para promover el desarrollo turístico en el país, la capacitación al personal cumple un rol extremadamente relevante, se fomenta como una política de Estado a través de su ente rector del Ministerio de Turismo, como reza en el Artículo 4 de la Ley de Turismo, el incentivar la capacitación técnica y profesional, de quienes ejercen legalmente la actividad turística (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2010).

En este sentido la organización denominada “Corporación para el desarrollo de Turismo Comunitario de Chimborazo” (CORDTUCH), localizada en la provincia de Chimborazo; fue creada como un organismo para promover y fortalecer las actividades de turismo comunitario en el sector (Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo, 2018). Está integrada por once organizaciones comunitarias asociadas, que funcionan prestando servicios de turismo comunitario. Dispone de tres departamentos comercializadores que son: la Operadora de Turismo Puruhá Razurku, la Caja de Ahorros Tayta Chimborazo y la Tienda de Bioproductos (Gómez, 2021, pág. 5). Fundada en el año 2006, a través de una asamblea general integrada con

representantes de cada comunidad asociada, se ha posicionado en la zona central y a nivel nacional como un referente de manejo del desarrollo de turismo comunitario sostenible y asociativo; sin embargo, el equipo humano que lo integra mantiene ciertas debilidades en el ámbito administrativo que le impiden optimizar de forma eficiente y oportuna la gestión de sus recursos.

El fortalecimiento organizativo en la capacitación del personal de la CORDTUCH es el punto central de esta investigación. Se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación a través de una evaluación de desempeño al personal; se diseñó el plan de capacitación en base a los requerimientos de la organización y la normativa legal vigente; y se formuló un mecanismo de evaluación que permitirá conocer el impacto que genere la implementación del plan de capacitación en el desempeño laboral de los participantes (Gómez, 2021, pág. 3). De esta forma se promueve una eficiente y mejorada gestión del talento humano de la organización como medio para cohesionar adecuadamente la relación laboral y personal tanto para el cliente interno como para el cliente externo y la interacción con sus comunidades filiales; logrando aumentar la productividad de todo el conglomerado y así se pueda ver reflejado en la satisfacción del turista.

Metodología

El presente trabajo de investigación se hizo a través del estudio de caso del fortalecimiento organizativo desde la capacitación de la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo (CORDTUCH), en el cual se aplicaron los métodos y técnicas de la investigación de campo y documental. El enfoque de la investigación fue predominantemente cualitativo.

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal se revisó la estructura organizativa de la corporación a través de sus estatutos legales, posteriormente se identificaron los participantes a capacitarse. Una vez reconocidos, se ejecutó una evaluación de desempeño para determinar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de sus labores, aplicando el Sistema de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) del Ministerio de Trabajo (Ministerio del Trabajo del Ecuador, 2018), con la técnica de entrevista digital.

Para la elaboración del plan de capacitación se describió el marco filosófico, se diseñaron los programas por módulos y se establecieron las estrategias de aprendizaje. Una vez definidos los programas de capacitación, los resultados fueron expuestos a los miembros de la organización.

Para el mecanismo de evaluación se diseñaron flujogramas y se formularon indicadores cualitativos y cuantitativos, para conocer el impacto del plan de capacitación en la organización y desarrollo de las funciones de los cargos de la CORDTUCH (Gómez, 2021, págs. 18-19).

Análisis y Resultados

Aproximación al concepto de capacitación

Al hacer una incursión en la historia de las civilizaciones antiguas se identifica que la capacitación tiene sus orígenes en los principios de la Edad de Piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos; mientras el hombre para sobrevivir fue capaz de inventar sus herramientas, construir su vivienda y comunicarse, se le hizo necesario y urgente el auto entrenamiento, que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización (Martínez, 2015, pág. 4). Durante la Edad Media, el sistema esclavista desencadenó una larga época de sociedad feudal, donde la artesanía y el comercio pasan a un segundo plano, evidenciando un estancamiento de los oficios y la sociedad, dando origen a una economía fundamentalmente agraria. Posteriormente, el crecimiento de las ciudades europeas en la Edad Media genera la formación de gremios (Becerra & Breijo, 2017). En la Revolución Industrial, estos gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa y éstas a su vez dan origen a las agrupaciones de trabajadores. Éstos se concentraban en tres tipos de trabajadores: los maestros que se encargaban de formar a los aprendices; quienes a su vez recibían esa formación, pero sin cobrar remuneración. Por último, estaban los oficiales que eran los trabajadores ya formados que se ocupaban de realizar las tareas propias del oficio y remuneradas. Conforme pasó el tiempo se requirió más maquinaria y trabajadores especializados en maniobrarlas, obligando a los dueños de las industrias a invertir en capacitarlos (Grados, 2009).

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones del mundo es de vital importancia, ya que permite construir una vía de transmisión del conocimiento que contribuye al desarrollo del personal de forma integral. Por tanto, las empresas deben implementar mecanismos que desarrollen en su talento humano los conocimientos, habilidades y destrezas que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización (Díaz, 2019). Debe brindarse el respaldo al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización

puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007).

En este contexto se puede definir a la capacitación como el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas, dando como resultado un desempeño óptimo de la organización. Comprende uno de los procesos más importantes de la administración del talento humano (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008). Según Frederick Taylor padre de la administración científica del trabajo, menciona que para alcanzar los niveles máximos de productividad es imperativo enfocarse en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores, de forma que cada cual se vuelva más eficiente y competitivo (Martín, 2019). Según Simón Dolan, para capacitar al personal se requiere de un conjunto de actividades cuyo propósito primordial es mejorar el rendimiento del mismo, desarrollando así su capacidad a través de la mejora continua de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Pérez, 2021).

Entre los principales beneficios que brinda la capacitación se encuentran:

- Generar aumento en la productividad.
- Incrementar la rentabilidad de la organización.
- Levantar la moral de los trabajadores.
- Resolver problemas.
- Disminuir la necesidad de supervisión.
- Reducción de accidentes laborales.
- Estabilidad de la organización.
- Generar identidad empresarial en el personal (Universidad ESAN, 2016).

Se hace relevante brindarles a los trabajadores las herramientas necesarias para que el desarrollo de sus actividades sea efectivo, y para ello normalmente se generan planes de capacitación que aportan al proceso de mejoramiento del personal. Algunas empresas usan indiscriminadamente los términos capacitación, entrenamiento y desarrollo, sin conocer que existen diferencias considerables de conceptos (García, 2016). A continuación, se describen las definiciones:

Capacitación: Suele ser una iniciativa diseñada por la empresa e impartida por un experto. Es la organización la que asume el financiamiento y la organización de los cursos, la que decide qué tipo de herramientas deben usar sus empleados y la que marca las pautas a seguir en todas las

actividades de capacitación. A menudo, estas iniciativas se imparten en grupo (Gamelearn Team, 2017).

Entrenamiento: Es admitido como un tipo de educación más específica y especializada, es un proceso educativo a corto plazo destinado a generar cambios de comportamiento. Su contenido implica transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. Se imparte a empleados que desarrollarán un determinado cargo o trabajo (Velázquez & Peinado, 2010).

Desarrollo: Se refiere a la educación que recibe el individuo para perfeccionar e incrementar sus conocimientos, destrezas y actitudes, con el objetivo de ampliar sus responsabilidades a futuro. El objetivo de un sistema de desarrollo es dirigir a la organización con lineamientos que le aseguren la supervivencia y el crecimiento, buscando cumplir los objetivos del negocio (KOIWE Recursos Humanos, 2016).

Antecedentes de la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo “CORDTUCH”

La CORDTUCH es reconocida por Acuerdo Ministerial No. 235 del Consejo de Desarrollo de las nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) en el año 2006. Según el decreto 691, es adscrita en el 2013 a la Subsecretaría de la Gestión de la Política el 12 de junio por suplemento del Registro No 13. Su filosofía se describe a continuación:

Objetivos corporativos:

Promover y fortalecer las actividades turísticas comunitarias en la provincia de Chimborazo como estrategia para diversificar sus labores productivas desde una perspectiva participativa y sustentable.

Misión:

Es una organización fuerte, autogestionaria y unida, somos líderes en Turismo Comunitario en Chimborazo, referente de la Región Andina y a nivel internacional, contamos con capacidades locales que administran y operan la actividad turística de gestión comunitaria, ofertamos nuevos productos turísticos de calidad, trabajamos con nuestras comunidades activas y comprometidas, protegiendo el patrimonio natural y cultural contribuyendo al Alli Kawsay, manteniendo nuestros valores y principios ancestrales.

Visión:

Formar capacidades locales en: organización, turismo, cultura y ambiente, que auto gestionen el desarrollo de sus comunidades. Gestionar proyectos en instituciones públicas, privadas y ONG en beneficio de nuestras comunidades. Legalizar a las organizaciones de base para que operen como Centros de Turismo Comunitarios. Ofertar productos turísticos de calidad que contribuyan a mejorar las condiciones de vida y posicionar a la CORDTUCH como referente del turismo comunitario a nivel nacional, regional e internacional (Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo, 2018).

Fortalecimiento organizativo desde la capacitación para la “CORDTUCH”

Diagnóstico de las necesidades de capacitación

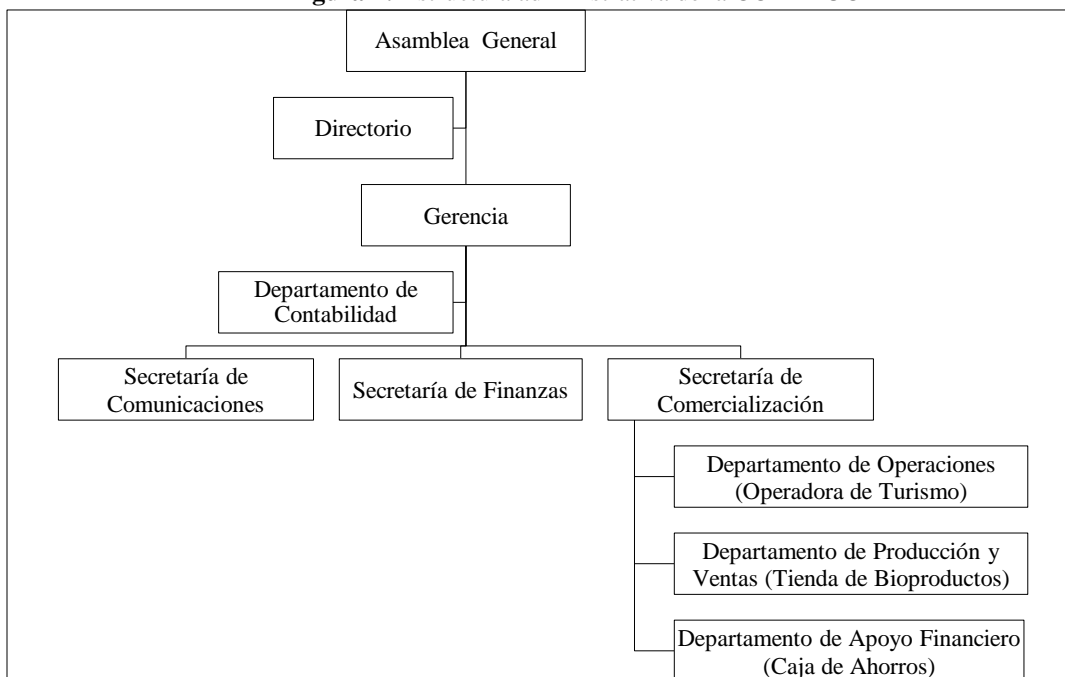
La valoración de necesidades permite diseñar un diagnóstico de los problemas reales y sus desafíos, logrando así superarlos mediante el desarrollo a largo plazo. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación (Cota & Rivera, 2017). Para realizar el diagnóstico se debe partir de la identificación de los puestos de trabajo dentro de la organización, para posteriormente ser evaluado su desempeño, y con estos resultados obtener los insumos que permitirán construir el plan de capacitación.

Identificación de puestos

La CORDTUCH cuenta con tres departamentos de comercialización: la Operadora de Turismo Comunitario Puruhá Razurku, la Caja de Ahorros Tayta Chimborazo y la Tienda de Bioproductos; estos se encargan de la promoción y comercialización de los paquetes turísticos, la venta de artesanías y productos orgánicos elaborados en las 11 organizaciones y de facilitar créditos inmediatos a los socios con fines de emprendimiento. La Asamblea es la máxima autoridad; quien es convocada en el primer trimestre de cada año, para tomar decisiones relevantes del diario vivir en su gestión de turismo comunitario, y las cuales son aprobadas por mayoría de votos (Gómez, 2021, pág. 20). A continuación, se muestra su estructura administrativa:

Fortalecimiento organizativo de la Corporación para el Desarrollo de Turismo Comunitario de la provincia de Chimborazo, Ecuador

Figura 1: Estructura administrativa de la CORDTUCH



Fuente: (Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo, 2018)

El Directorio de la CORDTUCH está conformado por: Presidente, Vicepresidente y los Secretarios de Comercialización, Finanzas y Comunicación. Las funciones de todos los responsables están definidas en los estatutos legales de la organización. La Operadora de Turismo Puruhá Razurku se especializa en la venta de paquetes turísticos de las once comunidades asociadas. Está administrada por un gerente que es designado por la Asamblea General, un coordinador de operaciones, un chofer, y una contadora. La Caja de Ahorros Tayta Chimborazo es una entidad comunitaria sin fines de lucro que se encarga de financiar emprendimientos turísticos de los socios. Está subordinada al gerente que aprueba o niega los créditos, y dispone de una secretaria. La Tienda de Bioproductos promociona, comercializa y distribuye los productos orgánicos y artesanías elaboradas de las comunidades asociadas. El coordinador de operaciones de la Operadora Puruhá Razurku se encargaba de las actividades administrativas de la tienda y estaba subordinado al gerente de la operadora. Actualmente no está funcionando la tienda (Gómez, 2021, págs. 21-24). Con la finalidad de definir el perfil de los actores a capacitarse se elaboró y aplicó encuestas al directorio de la CORDTUCH, a los empleados y funcionarios de la Operadora, Caja de Ahorros y la Tienda de Bioproductos. El 78% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de entre

40 y 49 años, el 67% del género es masculino y el 33% femenino; un 89% son procedentes de las comunidades filiales a la CORDTUCH como: San Francisco de Cunuguachay, Pulinguí, Guarguallá, San Eduardo, San Martín Alto (CEDEIN) y Calshi; el 45% lleva trabajando en el establecimiento de 1 a 3 años y el 56% alcanza el tercer nivel de estudios. El 100% de los encuestados aprueban ser capacitados para mejorar su desempeño en áreas como: promoción y publicidad, administración, marketing, proyectos de emprendimiento y tecnología, en el horario vespertino los fines de semana. El 56% no ha recibido capacitación al momento de entrar a trabajar en la CORDTUCH. La mitad de los encuestados respondió que tiene acceso a internet entre 1 y 3 días a la semana y el 80% entre 1 y 6 horas al día, el 54% de ellos cuenta con una computadora de uso compartido para recibir capacitación virtual, mientras que el 29% no posee el equipo necesario y el 71% tiene conocimiento o conoce parcialmente sobre el uso y manejo de aulas virtuales (Gómez, 2021, pág. 33).

Evaluación de desempeño

Con el fin de medir el nivel de cumplimiento, se realizó la evaluación de desempeño laboral de todo el personal. Se obtuvo 119 puntos, de un total de 215 puntos; ubicándose en un nivel de desempeño laboral poco eficiente. Los cargos con menor puntaje son los de la CORDTUCH a excepción de la vicepresidente que solo responde por una función, una de las causas es que labora voluntariamente y no recibe remuneración al ser una entidad de carácter comunitario. Por otra parte, en el caso de los cargos de la Secretaría de Comercialización, el departamento de operaciones obtiene el puntaje más elevado; sin embargo, el Coordinador de la operadora que a su vez desempeñó las funciones de vendedor de la Tienda de Bioproductos es el único que demostró un bajo nivel de rendimiento, la contadora es quien asume algunas de sus funciones cuando es necesario; el chofer tiene un nivel de cumplimiento del 90%. El gerente de la Operadora alcanzó una puntuación del 75% de cumplimiento siendo este un resultado aceptable para la administración de su cargo. El gerente de la Caja de Ahorros también es el responsable del cargo de presidente de la CORDTUCH, su puntaje y el puntaje de la secretaria no superan el 50% del nivel de desempeño laboral. Claramente este resultado permite identificar una necesidad de capacitación en el ámbito administrativo y de contabilidad (Gómez, 2021, págs. 33-37).

Plan de capacitación para el fortalecimiento organizativo de la CORDTUCH

El Plan de capacitación está conformado de 7 programas académicos de capacitación que fueron establecidos a través del análisis lineal de la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas, estos componentes de la parte filosófica guardan correspondencia a fin de orientar la estructuración del presente trabajo. Para el financiamiento del plan, se planteó recurrir a los convenios académicos que mantiene la corporación, además la misma aportará ciertos recursos determinados en el presupuesto de cada programa, con el fin de no generar una alta inversión económica, dado que la situación de la emergencia sanitaria por el Covid-19 ha provocado una crisis económica en la actividad turística de las 11 organizaciones comunitarias asociadas.

Los 28 módulos que conforman cada programa fueron elaborados conforme a las necesidades de capacitación detectadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), posteriormente se definieron los objetivos y logros de aprendizaje, así como también las unidades, modalidades organizativas, métodos de enseñanza, técnicas y estrategias para el aprendizaje de los participantes. Se planteó que se puedan inscribir en la capacitación todo el personal de la CORDTUCH, sus socios, representantes de las organizaciones y demás personas que pertenezcan a las mismas. Para la elaboración de los programas, se realizó un análisis lineal de los componentes del marco filosófico del plan que consta de: misión, visión, objetivos y políticas; además de las funciones de cada cargo y las necesidades de capacitación detectadas en el DNC, obteniendo como resultado los 7 programas académicos de capacitación que se muestran a continuación:

Tabla 1: Marco programático del plan de capacitación para la CORDTUCH

Nº	Programa Académico	Contenido Pedagógico / Módulos
1	Introducción al plan de capacitación.	Tecnología blanda (programas que los participantes necesitarán para comunicación o aprendizaje). Protocolos de bioseguridad para el retorno progresivo a las actividades laborales en oficinas. Protocolos de bioseguridad para la actividad turística – Guianza. Protocolos de bioseguridad para la actividad turística – Alimentos y Bebidas.
2	Turismo y bioseguridad.	Protocolos de bioseguridad para la actividad turística – Alojamiento. Protocolo General de Medidas de Bioseguridad para Agencias de Servicios Turísticos en el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19. Protocolo de Operación del Servicio de Transporte Turístico Terrestre.

Fortalecimiento organizativo de la Corporación para el Desarrollo de Turismo Comunitario de la provincia de
Chimborazo, Ecuador

		Legislación Turística (turismo, cultura, economía popular y solidaria).
3	Legislación para la actividad turística.	Legislación Tributaria. Legislación Laboral. Legislación del Transporte Turístico Terrestre.
4	Contabilidad, Auditoría y Tributación.	Contabilidad básica. Auditoría. Obligaciones tributarias.
5	Diseño y comercialización de productos turísticos.	Diseño de productos turísticos. Comercialización de productos turísticos. Marketing digital. Emprendimientos. Administración de empresas turísticas.
6	Administración Turística.	Planificación estratégica como instrumento de gestión. Gestión de proyectos. Liderazgo y motivación. Otorgamiento de créditos. Buenas prácticas aplicadas a la operación turística. Atención al cliente.
7	Operación Turística.	Relaciones interpersonales y habilidades sociales. Primeros auxilios. Mecánica básica.
	Evaluación y cierre.	

Fuente: (Gómez, 2021, págs. 54-58)

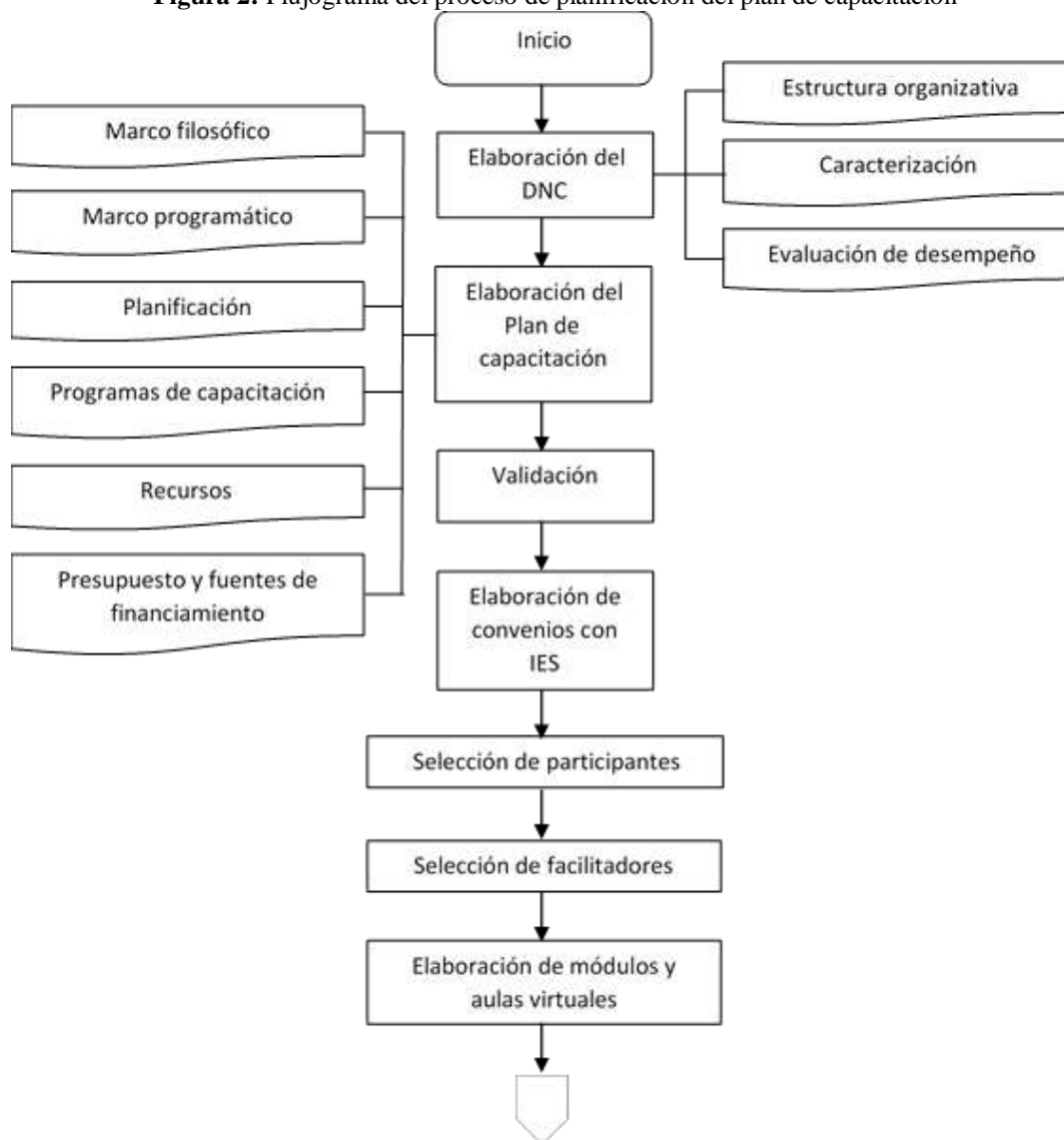
Se puede evidenciar que la introducción al plan de capacitación es requerida como un programa para desarrollar habilidades de aprendizaje; el programa de Turismo y Bioseguridad consta de seis módulos; el programa de Legislación para la actividad turística consta de cuatro módulos; respecto al programa de Contabilidad, Auditoría y Tributación consta de tres módulos; el programa de Diseño y Comercialización de Productos Turísticos está integrado por cuatro módulos; el programa de Administración Turística se conforma de cinco módulos; finalmente en el programa de Operación Turística se desarrollarán cinco módulos. Una vez ejecutados los programas se incluirá la evaluación y cierre del proceso.

Mecanismo de evaluación ex post del plan de capacitación para la CORDTUCH

Una vez implementado el plan de capacitación se diseñó un mecanismo de evaluación ex post plan que permita obtener resultados del impacto de su ejecución en el personal de la corporación. Se presentaron los procedimientos a través de flujogramas y en segundo lugar se elaboró una matriz de indicadores. Con el fin de obtener una visualización general del procedimiento de planificación,

ejecución y evaluación del plan, se estructuró un flujograma por cada fase, en los cuales se puede observar a continuación de forma detallada el desarrollo hasta la etapa final.

Figura 2: Flujograma del proceso de planificación del plan de capacitación

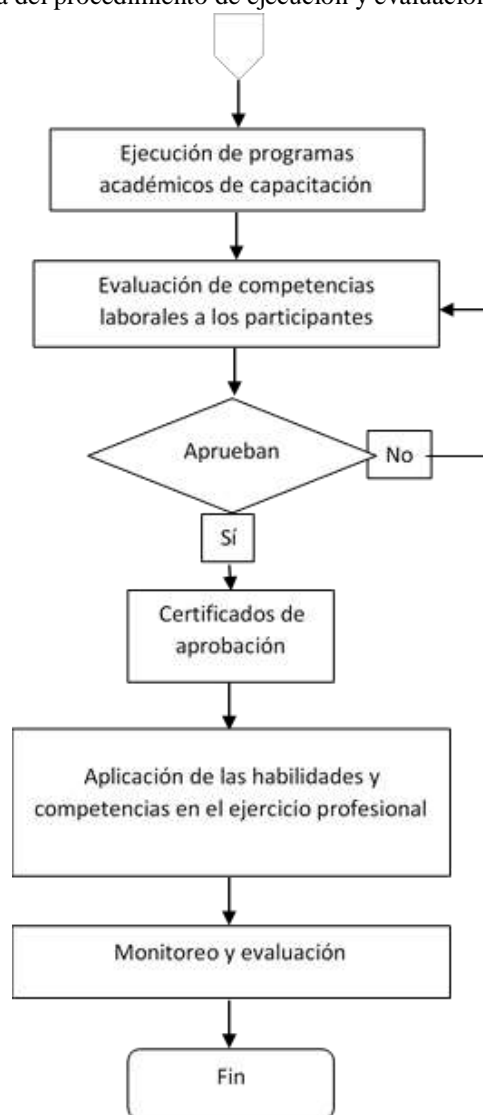


Fuente: (Gómez, 2021, pág. 111)

El proceso de planificación del plan inicia con el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que verifica la estructura organizativa, su caracterización y aplica una evaluación de desempeño a los participantes del proceso. Se procede a la elaboración del plan de capacitación tomando en cuenta el marco filosófico y programático, la planificación, los programas de

capacitación, recursos, y el presupuesto con sus posibles fuentes de financiamiento. Una vez ejecutado el plan se valida y se abren convenios con la academia para las capacitaciones. Finalmente se asignan participantes y facilitadores, y se elaboran los módulos y aulas virtuales.

Figura 3: Flujograma del procedimiento de ejecución y evaluación del plan de capacitación



Fuente: (Gómez, 2021, pág. 112)

La evaluación ex post del plan con evidencia de la ejecución de los programas académicos, se procede a la valoración de las competencias laborales de lo aprendido en los talleres, si aprueban se entrega el certificado de aprobación, y si reprueban deben volver a capacitarse. Finalmente, los participantes aplicarán lo aprendido a través de sus habilidades y competencias desarrolladas en

los talleres en el ejercicio profesional. Se mantendrá un sistema de monitoreo de los mismos y se cerrará el proceso.

Para conocer el nivel de impacto que generará el plan de capacitación en el desempeño laboral del talento humano de la CORDTUCH y demás participantes, se han establecido indicadores por cada programa académico que será evaluado en relación a su ámbito de aplicación tomando en cuenta: frecuencia de medida, unidad de medida en el rango de 1 a 3; a través de una encuesta, y con un responsable asignado por cada programa. Una vez aplicadas las encuestas, los resultados podrán ser conocidos de forma cualitativa o cuantitativa. A continuación, se presenta un ejemplo de modelo de ficha de evaluación, como instrumento de evaluación ex post del plan de capacitación.

Tabla 2: Instrumento de evaluación ex-post de protocolos de bioseguridad – Actividades laborales en oficinas

Ficha de evaluación ex-post de los protocolos de bioseguridad – Actividades laborales en oficinas					
Evaluador:	Presidente de la CORDTUCH				
Personal a evaluar:	CORDTUCH y brazos comercializadores				
Periodicidad:	Diario				
Indicador	Unidad de medida	Calificación			Fuentes de verificación
		1	2	3	
¿Cuántas personas usan la mascarilla antes, durante y después de la jornada de trabajo?	3= Todos usan la mascarilla 2= Entre 6 y 10 personas usan la mascarilla 1= Entre 1 y 5 personas usan la mascarilla				
¿Cuántas personas mantienen la distancia física adecuada para evitar el contagio?	3= Todos mantienen la distancia adecuada 2= Entre 6 y 10 personas mantienen la distancia adecuada 1= Entre 1 y 5 personas mantienen la distancia adecuada				
¿Se desinfecta las manos con alcohol después de cualquier contacto físico?	3= Siempre se desinfecta las manos con alcohol 2= A veces se desinfecta las manos con alcohol 1= Nunca se desinfecta las manos con alcohol				
Total					

Fuente: (Gómez, 2021, pág. 154)

La ficha de evaluación consta de un encabezado que registra el nombre del evaluador, a quien se evaluará y la periodicidad. En el cuerpo de la ficha se dividen cuatro columnas que describen los indicadores, la unidad de medida para cada indicador, el puntaje parcial de la calificación por cada indicador, y se registra quién fue la fuente de verificación en el proceso. Finalmente, se realiza una sumatoria total de los puntajes parciales.

Conclusiones

Se puede analizar que para el fortalecimiento organizativo de la Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo, a través de la implementación del plan de capacitación como medio de mejora continua; se logró con éxito establecer un diagnóstico de las necesidades de capacitación con una evaluación de desempeño al personal, dando como resultado positivo la apertura al proceso de todos los participantes de forma efectiva y eficiente; logrando así identificar algunos problemas en la gestión administrativa al interior de la corporación entre los que se resaltan: duplicidad de funciones en los cargos, perfiles laborales inconsistentes con las tareas asignadas, desactualización de conocimientos de temas relacionados a la práctica laboral en todo el equipo, y desigualdad de género ya que predomina la contratación de personal masculino. Una vez realizado el diagnóstico, socializado y aprobado los resultados con el equipo de talento humano de la CORTUCH se procedió al diseño del plan de capacitación con un total de siete temas vitales inherentes a las necesidades organizacionales de la corporación, detallado en siete programas académicos y 28 módulos inherentes a cada proceso. Además, se propuso un sistema de evaluación ex post direccionado con indicadores cualitativos y cuantitativos por cada programa académico, que favorecerán conocer los resultados de la capacitación como retroalimentación para la corporación, una vez que ésta sea implementada.

Se debe mencionar que la implementación de los planes de capacitación en las organizaciones resulta difícil ya que requiere de la predisposición de todos los actores del proceso, además de financiamiento y mantener una continuidad en los procesos de implementación con personal responsable de ejecutarlos. Sin embargo, se debe reconocer que los beneficios de invertir en la capacitación del talento humano son más enriquecedores en las empresas, porque los resultados se verán reflejados en una mejora del clima laboral, incremento en la productividad, rentabilidad elevada y satisfacción total del cliente final.

Referencias

1. Becerra, V., & Breijo, T. (2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *Revista Mendive*, 15, 61. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>

2. Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*(8). Recuperado el 15 de Junio de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.
4. Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México D.F., México: Mc-Graw-Hill Interamericana.
5. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México D.F., México: The McGraw-Hill .
6. Corporación para el Desarrollo del Turismo Comunitario de Chimborazo. (2018). www.cordtuch.org. Recuperado el 31 de Marzo de 2021, de <https://www.cordtuch.org/acerca-de-2>
7. Cota, J., & Rivera, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva. *Técnica Administrativa*, 16(2). Recuperado el 17 de Junio de 2021, de <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
8. De La Rosa, B. (2021). Las mejores empresas para trabajar en el mundo y que más motivan a sus empleados. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de www.theshedcoworking.com: <https://www.theshedcoworking.com/las-10-mejores-empresas-para-trabajar/>
9. Diaz, A. (2019). Importancia de la capacitación empresarial. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <http://www.sincal.org/>: <http://www.sincal.org/articulo31-importancia-de-la-capacitacion-empresarial.html>
10. Gamelearn Team. (23 de Junio de 2017). Las 4 grandes diferencias entre capacitación y desarrollo. Recuperado el 18 de Junio de 2021, de <https://www.game-learn.com/>: <https://www.game-learn.com/las-4-grandes-diferencias-entre-capacitacion-y-desarrollo/>
11. García, J. (2016). ¿Cuál es la diferencia entre capacitación, entrenamiento y formación? Recuperado el 18 de Junio de 2021, de <https://grupoinnovalo.teachable.com/>: <https://grupoinnovalo.teachable.com/blog/6040/capacitacion>

12. Gómez, T. (2021). Elaboración del plan de capacitación para el fortalecimiento organizativo de la corporación para el desarrollo del turismo comunitario de Chimborazo (CORDTUCH). Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
13. Grados, J. (2009). Capacitación y desarrollo del personal (Cuarta ed.). México D.F., México: Trillas. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2016/09/capacitacion_y_desarrollo_de_personal_4e.pdf
14. Great Place To Work Institute. (2020). World's Best Workplaces™ 2020. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de www.greatplacetowork.com: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2020>
15. KOIWE Recursos Humanos. (2016). Capacitación y desarrollo. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <http://www.koiwerrhh.com.ar>: <http://www.koiwerrhh.com.ar/capacitacion.html>
16. Martín, J. (2019). Taylor y la administración científica de las empresas. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <https://www.cerem.ec/>: <https://www.cerem.ec/blog/taylor-y-la-administracion-cientifica-de-las-empresas>
17. Martínez, M. (2015). Antecedentes históricos de la capacitación. México. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/8606/Capitulo1.pdf>
18. Mesa, R. (2018). Industria del turismo: ¿Por qué formar al personal? Recuperado el 15 de Junio de 2021, de <https://blogs.imf-formacion.com/>: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/formacion-personal-turismo/>
19. Ministerio de Turismo del Ecuador. (2010). Reglamento para los centros de turismo comunitario. Reglamento, Ministerio de Turismo del Ecuador, Quito. Recuperado el 1 de Abril de 2021, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-PARA-LOS-CENTROS-TURISTICOS-COMUNITARIOS.pdf>
20. Ministerio del Trabajo del Ecuador. (Abril de 2018). Plan nacional de capacitación para el sector público 2018 - 2021. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 15 de Junio de

- 2021, de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Plan-Nacional-de-Capacitaci%C3%B3n-2018.pdf>
21. Organización Internacional del Trabajo. (2021). Capacitación y orientación profesional. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de www.ilo.org: <https://www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/training-and-vocational-guidance/lang-es/index.htm>
 22. Pérez, M. (2021). Capacitación. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <https://conceptodefinicion.de/>: <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
 23. Revista Ekos. (28 de Enero de 2021). Mejores empresas para trabajar Ecuador 2020. Recuperado el 15 de Junio de 2021, de <https://www.ekosnegocios.com/>: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/mejores-empresas-para-trabajar-ecuador-2020>
 24. Universidad ESAN. (2016). La importancia de la capacitación en la empresa. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/>: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
 25. Velázquez, A., & Peinado, J. (2010). Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del Instituto Politécnico Nacional: un estudio de caso, el centro de investigación e innovación tecnológica. SciELO Analytics, 39(106). Recuperado el 18 de Junio de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782010000200083