

Universidad Siglo 21



Reporte de Caso

Plan de capacitación en materia turística para el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP)

Alumno: Gabriel Darío Perrone

Legajo: VTUR01935 – DNI 23372775

Licenciatura en Gestión Turística

Profesor director: Melina Noel Mansilla

Fecha: 22/11/2020

Lugar de entrega: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen | 3 |
| Introducción..... | 4 |
| Marco de referencia institucional..... | 4 |
| Breve aproximación a la problemática | 4 |
| Resumen de antecedentes | 5 |
| Relevancia del caso..... | 7 |
| Análisis de situación..... | 8 |
| Descripción de la situación problemática | 8 |
| Análisis de contexto. Modelo PESTEL | 10 |
| Factores económicos..... | 10 |
| Factores sociales | 11 |
| Factores tecnológicos..... | 11 |
| Factores ecológicos..... | 12 |
| Factores legales..... | 12 |
| DIAGNÓSTICO FODA | 14 |
| Fortalezas | 14 |
| Debilidades | 15 |
| Oportunidades | 16 |
| Amenazas..... | 17 |
| Marco teórico..... | 17 |
| Diagnóstico y discusión..... | 20 |
| Plan de capacitación en materia turística para INFOSSEP | 21 |
| Alcance | 21 |
| Objetivo general..... | 22 |
| Objetivos específicos | 22 |
| Recursos involucrados | 22 |
| Indicadores..... | 23 |
| Difusión | 24 |
| Marco de tiempo | 25 |
| Agregado de valor a la propuesta..... | 27 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 29 |
| Bibliografía..... | 32 |

Resumen

El presente trabajo destaca la importancia de la capacitación en anfitrión turístico como un valor que se puede conceptualizar fundamental en cualquier ciudad que se considere hospedadora de un turista que desea conocer las particularidades de esta. Córdoba capital, una de las ciudades más importantes del país por su historia y su legado, tiene que obtener de INFOSSEP, el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, anfitriones internos, comunidad y prestadores capacitados en ese sentido. La problemática planteada considera que aún no se visualizan capacitaciones dirigidas al empleado y funcionario del municipio, como así tampoco orientadas a los vecinos y los representantes de la cadena de valor turística. Se analizaron antecedentes de diversos autores que confluyen en la trascendencia de la capacitación a modo de canal relevante en función de la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los turistas. A fin de dar solución a lo planteado, se propone un plan de capacitación para los actores mencionados, haciendo uso de la plataforma existente del Instituto, de manera de simplificar los tiempos de programación, en el marco de políticas públicas necesarias con el objetivo de fortalecer y dinamizar este sector.

Introducción

Marco de referencia institucional

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP) tiene como objetivo principal profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, a través de la generación de conciencia de servidor público en cada uno de los empleados. La presidencia es desempeñada por el intendente, quien realiza todas las actividades para su normal funcionamiento.

Dentro de sus objetivos específicos, se encuentran fomentar la integración entre el sector público y las universidades, colegios y otras asociaciones civiles, compartir los datos fundamentales a través de una política de Gobierno Abierto, y elevar al intendente el Plan Anual de Capacitación.

Breve aproximación a la problemática

Dentro de la planificación del Instituto se observa la falta de institucionalización de la capacitación en materia turística. Al no considerar al turismo como actividad estratégica, las capacitaciones son orientadas hacia el desarrollo de competencias generales y sobre las áreas operativas. También, se ofrecen cursos para vecinos del municipio, es decir, capacitación externa, donde tampoco se evidencia capacitación referida al ámbito turístico.

INFOSSEP se propone llegar a todos de los empleados municipales con propuestas orientadas a la búsqueda de la profesionalización de los recursos humanos y los vecinos. Pero no se tiene en cuenta que esos mismos actores deberían ser anfitriones. Se entiende la importancia de la ciudad de Córdoba como receptora de gran cantidad de turistas, y

esto podría tener repercusiones negativas en la imagen del destino por la falta de capacitación adecuada en materia turística.

Para enfrentar este problema se va a proponer un plan de implementación de capacitación por competencias dirigido al personal en materia turística, a los prestadores a modo de asistencia técnica, y a la comunidad local como anfitriona del visitante, unido a la medición de la eficacia de las capacitaciones.

Resumen de antecedentes

Godos Razuri (2007) ofrece en su artículo “Municipio, educación, turismo, transporte y la propuesta de una alternativa o un proyecto social orientado al desarrollo local”, una herramienta para municipios vinculados a la instrucción y el transporte que tienen una incidencia negativa en el turismo urbano en la ciudad de Lima, pero que puede ser replicada a cualquier municipio. Se dirige al crecimiento local con repercusión directa en la actividad hotelera, la pobreza y el desempleo. Es posible evidenciar en la publicación la escasa preparación de los que prestan servicios al turista. Los taxistas son un recurso humano no aprovechado en ese sentido, como así también los recursos humanos del estado municipal del presente trabajo, quienes podrían recibir capacitaciones sobre anfitriones turísticos.

Gualteros Alvarado, Jiménez Castillejo y Bassols i Gardella (2020) presentan en su artículo “Valorando la cultura inmaterial del municipio de Villavicencio (Meta – Colombia)” la posibilidad de apreciar la cultura intangible a modo de fuente de diversificación turística. El trabajo consiste en encuestas a visitantes y entrevistas a actores locales del sector turístico (públicos y privados), obteniéndose como resultado que tanto turistas, residentes y empresarios coinciden en que la cultura inmaterial es una

fortaleza, y que vale la pena ponerla en valor. Las propuestas se relacionan con el presente reporte en dar una mayor competitividad, inclusión a la comunidad y promoción de los valores autóctonos.

El Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina, en el Manual “Directrices de Gestión Turística de Municipios” (2010), de la Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística, propone la determinación de una política turística, la coordinación con los actores públicos y privados, y la capacitación de los recursos humanos locales. Dentro de los cursos mencionados, el Campus Mintur, concebido como una forma de dar respuesta a las necesidades de capacitación de la comunidad turística, puede ser una herramienta adecuada de cara a las propuestas a nivel turístico para INFOSSEP.

Murcia García, Ramírez Casallas, Valderrama Riveros y Morales Valderrama (2017), plantean, a través del artículo “Turismo sostenible: una conceptualización de su viabilidad para el municipio de Ibagué, desde un estado del arte pertinente”, un equilibrio entre producción, recursos y naturaleza, con equidad social. La relación con esta propuesta es generar conciencia en que el anfitrión turístico impulsa el crecimiento y desarrollo locales.

Navarrete (2018), en su libro “Estudios de Capacitación Turística, procedimientos y estudios de caso”, destaca que el factor humano es el eslabón más significativo, pero menos apreciado, en la concatenación de actividades para un fin común: la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los turistas. En esta obra, se sintetiza la trascendencia de la capacitación en un manual aplicable a todos los destinos, con los principales componentes de un programa de instrucción en turismo, y la importancia de

conocer las áreas de oportunidad de manera que sea efectiva. Se relaciona con el presente estudio, dado que se puede ser una ocasión en INFOSSEP a fin de lograr que la propuesta formativa turística sea abordada de forma adecuada y eficaz.

Relevancia del caso

Proponer la eficacia de las capacitaciones en materia turística puede mejorar la relación con los visitantes, lo que incrementa la satisfacción de estos. Se lograría obtener, entre otros resultados, la extensión de su permanencia en el destino. Esta premisa se podría cumplir si se decide incorporar capacitación por parte de la gestión pública, para el personal interno y también al sector privado, que beneficien al turista en cuanto a la calidad percibida.

Las necesidades de capacitación en turismo no se han incluido en la elevación de los Planes Anuales de Capacitación. Una posible explicación es porque no se ha analizado correctamente la capacitación sobre competencias generales y específicas para los empleados, en relación con la importancia que tiene, como centro turístico, la ciudad de Córdoba. INFOSSEP, además, realizó convenios con universidades, y en el específico que tienen con la Universidad Siglo 21, se podrían incorporar capacitaciones orientadas hacia el turismo.

Se propone establecer un procedimiento en capacitaciones referidas al turismo. Al no ser atendida esta problemática, la satisfacción del turista no será completa y no se incrementará la afluencia turística, dado el efecto boca a boca que tiene el turismo. La resolución del problema, además, es de interés de la comunidad local en general, y de los empleados del municipio. Es una oportunidad de mejora detectada y los resultados son en beneficio para todos los vecinos de la ciudad y los turistas.

Análisis de situación

Descripción de la situación problemática

La problemática descrita es un tema que repercute no sólo en la profesionalización del personal del municipio de Córdoba, sino que también se traslada a la comunidad local receptora turística. El principio de capacitación en turismo conlleva muchos beneficios tanto a visitantes como a visitados, y podría estar correlacionado con el crecimiento turístico.

En la carta orgánica de INFOSSEP, no se han propuesto capacitaciones referentes al turismo, y se podría preguntar si, dentro del diagnóstico de los requerimientos del personal, se contemplen competencias en materia turística. Estas aptitudes pueden contribuir al desarrollo laboral del Servidor Público en congruencia con las necesidades individuales y organizacionales que requiera la Administración Pública, como se establece en su artículo 4 (Ordenanza N°12465/15).

De igual manera, se necesitan capacitaciones dirigidas a los prestadores de servicios, con el fin de brindar una mejor asistencia al turista, y obtener estándares de calidad para lograr incrementar la competitividad. Se observa que muchos de los nuevos establecimientos no cuentan con personal con experiencia en turismo, y no realizan una investigación previa de cómo funciona este negocio. De esta observación surge la propuesta de implementar una capacitación que los incluya. Asimismo, es necesario dar un mayor énfasis a la cultura local como factor diferenciador, a fin de que los residentes se reapropien de la misma y se conviertan en embajadores.

Se trata de satisfacer las necesidades de los turistas y ser responsables con la calidad de vida de las comunidades a través de la responsabilidad social y el valor compartido,

con una propuesta que permita pensar en capacitaciones implementadas desde INFOSSEP, que atienda las realidades locales, y también en términos de sostenibilidad.

Por otra parte, se produjeron cambios en los hábitos de los turistas, que incluye innovación en tecnología, mayor participación de las comunidades locales en la planificación y desarrollo del turismo, la consideración de la cultura de la calidad en la prestación de los servicios y los principios de sustentabilidad y accesibilidad, como condición para el impulso de destinos competitivos, entre otros aspectos. Una de las prioridades dentro de este panorama, es profundizar el *e-learning* dirigido a funcionarios públicos, especialmente de escala municipal, en un programa de capacitación virtual que permita la formación continua de los mismos. Además, es necesario poner énfasis en la calidad del servicio, con el planteo de que los vecinos se comporten como guías turísticos mediante un proyecto de educación con diversos cursos, y convenios entre los prestadores y el municipio.

El turismo tiene una participación considerable dentro de la economía de la ciudad, a la vez que es uno de los sectores de mayor generación de empleo. El componente humano y sus competencias en materia turística toma importancia ya que demanda de personal calificado en los puestos de gerencia, así como la relevancia de capacitación de la sociedad civil en su conjunto. Uno de los problemas más serios de los gobiernos locales es la calificación de sus recursos humanos, en dos aspectos; en primer término, los niveles educativos de los funcionarios y agentes municipales; en segundo lugar, las habilidades y capacidades específicas requeridas para la gestión local.

Como lo mencionan las Directrices de Gestión Turística de Municipios del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina, los municipios turísticos tienen la

responsabilidad de otorgarle prioridad a la gestión del turismo, responder a las demandas de la comunidad local, minimizar los impactos que puedan afectar su vida cotidiana y capacitar los recursos humanos del destino. Se destaca que la falta de capacitación es un problema que hace comprender la debilidad de la administración en los gobiernos locales.

Análisis de contexto. Modelo PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación para definir el contexto. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden tener una influencia en una propuesta.

Factores políticos

Este instituto fue creado según Ordenanza N°12465/15, y, al estar bajo la dependencia orgánica del intendente de la ciudad de Córdoba, la ejecución de las políticas locales en materia de profesionalizar los recursos humanos, desarrollo del empleo público y planes de capacitación, estarán en línea con la política general que se configura a partir de cada elección municipal.

Las decisiones que se puedan tomar desde INFOSSEP en materia de capacitaciones relacionadas con el turismo están alcanzadas a partir de la intendencia actual, y podría desatenderse la capacitación en ese sentido, en relación con directivas que prioricen otros objetivos que se correspondan con la coyuntura.

Factores económicos

Los recursos con que cuenta INFOSSEP se constituyen con aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, por el ingreso proveniente de las contribuciones percibidas por actividades que realice, y por las donaciones y legados que reciba. Las asignaciones pueden fluctuar de acuerdo con

diversos factores, coyunturales o económicos, y podrían tener influencia en la ejecución de los objetivos de capacitación, en forma positiva o negativa.

La situación actual de la pandemia COVID-19, afecta a los ingresos que pueda obtener el municipio en materia de recaudación, y podría incidir en el desarrollo de las capacitaciones requeridas para la profesionalización de los recursos humanos, ya que las partidas posiblemente tendrían como destino áreas específicas que requieran más urgencia.

Factores sociales

La situación social de aislamiento preventivo afecta a la concurrencia de los empleados al municipio de Córdoba, con lo cual se vieron afectadas las capacitaciones presenciales.

Se estima que el turismo de proximidad será lo primero que tendrá inicio, una vez que se flexibilicen las medidas de aislamiento, y puedan concretarse desplazamientos para vacacionar. Por lo tanto, socialmente el municipio debe estar capacitado con protocolos de acuerdo con este nuevo escenario.

Factores tecnológicos

Las tecnologías de la información desempeñan un rol primordial con el *e-learning* para que estén preparados una vez que pase la coyuntura actual. En ese sentido, el avance de aplicaciones de aprendizaje en línea resulta una ventaja tecnológica, que hace que las personas permanezcan conectadas, a pesar de las distancias.

Por otra parte, con el aislamiento y no poder concurrir a los lugares de trabajo, deja sin acceso y posibilidad tecnológica a muchas personas, que quizá no puedan ingresar desde sus hogares para completar sus tareas o seguir capacitaciones.

Factores ecológicos

La Municipalidad de Córdoba posee el área de gestión ambiental urbana, aplicando normas, programas y proyectos que posibilitan una mejor calidad de vida y desarrollo sustentable de la ciudad. Se implementa a través de atender la satisfacción de las demandas ciudadanas, promover una labor administrativa eficaz y eficiente, con instrumentos normativos en aspectos ambientales de relevancia. Los cursos que incluyen apartados en el cuidado del ambiente en turismo tienen relación con objetivos sustentables que son muy valorados por los turistas.

La implementación del nuevo sistema de gestión de residuos *Recuperando Valor* busca reciclar los restos secos a través de centros verdes, integrados por cooperativas de recolectores de residuos, hoy recuperadores. Separar la basura en secos y húmedos crea valor y genera una masa cada vez menor de los que se entierra. Sus tres “R” son una apuesta cultural si el vecino es parte reciclando, reduciendo y reutilizando. Este método tiene un impacto positivo en la visita de turistas, al encontrarse con una ciudad que valora el ambiente.

Factores legales

El marco legal que regula el régimen municipal en la República Argentina se integra con las siguientes leyes: la Constitución Nacional, en su artículo 5°; la Constitución Provincial, régimen municipal desde el artículo 180° hasta el artículo 194°; la Ley Orgánica Municipal N.º 8102, Régimen de Municipios y Comunas; y por último la Carta Orgánica Municipalidad de Córdoba. En la jurisdicción municipal, la norma que reglamenta la sociedad se denomina ordenanza y es producto de los debates que se

realizan en el Concejo Deliberante. El Consejo podría declarar de interés municipal la profesionalización en materia turística para los funcionarios.

La Constitución Provincial de la Provincia de Córdoba establece en el artículo 2º, capítulo 2 de la Ley Orgánica N.º 8102/9415: “CAPÍTULO II: Del Reconocimiento y Competencia Territorial Reconocimiento de Municipios. Ciudades Artículo 2º- Serán reconocidas como Municipios las poblaciones estables de más de dos mil (2.000) habitantes. Aquéllos que tengan más de diez mil (10.000) habitantes serán ciudades”. En virtud de ello, la Carta Orgánica Municipal en su artículo 1º señala lo siguiente: “El Municipio de la Ciudad de Córdoba constituye una unidad territorial, poblacional, cultural, política y jurídica, fundada en la convivencia, con participación de comunidad y gobierno en la definición y satisfacción de las necesidades del conjunto”.

El actual intendente Martín Llaryora anunció en septiembre de 2020 un acuerdo colaborativo impulsado por la Municipalidad de Córdoba para asistir a sectores de la economía local afectados por la pandemia Covid-19. El convenio con la Cámara de Salones de Fiestas y Eventos de Córdoba (CASAFIC) y la Cámara Empresaria de Discotecas y Afines (CEDYACO), incluye beneficios impositivos y la posibilidad de ampliar los sectores de atención a clientes. El acuerdo establece que la Dirección de Espectáculos Públicos podrá autorizar a los rubros de Salón de Fiestas, Salón de Fiestas Infantiles, Discotecas y Peñas a desarrollar la actividad de “Bar y/o Restaurante con o sin elaboración propia”. Esto favorece la actividad gastronómica turística, intentando reactivar un sector golpeado por la coyuntura.

DIAGNÓSTICO FODA

En el siguiente cuadro se referencian las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba. Las fortalezas y debilidades se basan en el análisis interno de la organización mientras que las oportunidades y amenazas en el entorno externo a la organización.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones están ordenadas desde la creación de INFOSSEP • El Municipio tiene una política de transparencia de gestión a través de Gobierno Abierto • La creación por decreto de la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos visitantes que pueden llegar a la ciudad, sensibles a la atención al turista • Subvenciones que ayuden a programar cursos, virtuales o presenciales • Aprovechamiento del desarrollo de las tecnologías online |
| <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitaciones en materia turística • Desigual aprovechamiento de los recursos para profesionalizar al personal • Escaso uso de capacitaciones turísticas para prestadores y la comunidad local | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de oferta turística y poco o escaso recurso humano con capacidades para su atención • Falta de valoración de la formación profesional • Extensión de la pandemia y reducción de la recaudación |

Fortalezas

Las capacitaciones están ordenadas desde la creación de INFOSSEP

Esta cita indica la ventaja que tiene que las capacitaciones estén dentro de las atribuciones específicas, donde se consigna: “Diseñar, elaborar e implementar programas y planes de capacitación para los empleados del municipio, acordes a las necesidades de cada área del Sector Público, de manera que los programas de gobierno se ejecuten con

éxito”. La relación con la capacitación en materia turística planteada tiene su asidero en la primera fortaleza mencionada.

El Municipio tiene una política de transparencia de gestión a través de Gobierno Abierto

La política de Gobierno Abierto promueve la transparencia, la colaboración y participación ciudadanas. Esto se relaciona con la contribución que se puede generar a través de la realización de capacitaciones a los vecinos como anfitriones turísticos.

La creación por decreto de la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico

Esta es una fortaleza valiosa, ya que implica transparencia para los actos de gobierno y agilidad en la administración, que la conducen hacia una gestión sustentable. Se relaciona con el presente trabajo en que se aplican acciones que incluyen a las tecnologías de la información que ayudan a la participación vecinal, en las propuestas de capacitación para los vecinos en cuanto a turismo se refiere.

Debilidades

Falta de capacitaciones en materia turística

Es la primera debilidad que se reconoce para dar inicio al presente trabajo, ya que se presta atención a la profesionalización del recurso humano del municipio que se puede capacitar por INFOSSEP, pero se desatienden las que incluyen al turista, en la cadena de valor de la industria turística local.

Desigual aprovechamiento de los recursos para profesionalizar al personal

Esta debilidad se desprende de la anterior, ya que no se destinan los recursos necesarios para formar al personal en la atención al turista.

Escaso uso de capacitaciones turísticas para prestadores y comunidad local

De igual manera, se podría aprovechar las capacidades del gobierno abierto, y el acercamiento que se intenta de la población local, para formarlo como anfitriones turísticos.

Oportunidades

Nuevos visitantes que pueden llegar a la ciudad, sensibles a la atención al turista

Los visitantes que llegan a la ciudad son sensibles a la recepción por parte de la comunidad anfitriona. Cuanto mejor estén formados los recursos locales, se darán mayores oportunidades de crecimiento para la llegada de nuevos contingentes de turistas, ya que, a mayor conocimiento de la buena capacidad de acogida, se incrementarán los arribos.

Subvenciones que ayuden a programar cursos, virtuales o presenciales

El Instituto tiene como uno de sus objetivos principales implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, en todos los ámbitos del Municipio, además de fomentar la integración entre el sector público y actores de la sociedad civil. En esa lógica, el ingreso que percibe de las actividades que realiza y donaciones y legados que reciba, pueden aplicarse a la capacitación en turismo.

Aprovechamiento del desarrollo de las tecnologías online

El avance de las tecnologías de la información para el trabajo en línea es una oportunidad única en la actualidad, y establecer un uso eficiente de las mismas es una

prioridad en vistas de la realización de los cursos que se puedan proponer, como, por ejemplo, los de anfitrión turístico.

Amenazas

Exceso de oferta turística y poco o escaso recurso humano con capacidades para su atención

Podría darse el caso de que la oferta turística comience a crecer, y no de dispongan de recursos humanos con capacidades técnicas suficientes para la atención de la satisfacción del turista. Esta característica se puede transformar en una amenaza, e INFOSSEP tiene la capacidad de intervenir con el ofrecimiento de ayuda en la capacitación del recurso humano local.

Falta de valoración de la formación profesional

Si los niveles directivos no tienen en consideración la formación profesional en su verdadero valor, quizá no pueda proponerse la capacitación necesaria en materia turística.

Extensión de la pandemia y reducción de la recaudación

Como consecuencia de la no finalización de la pandemia por la falta de vacuna, la recaudación municipal podría reducirse considerablemente, dada la baja en la actividad, y se podrían afectar las propuestas de capacitación profesional. De esta manera, los recursos humanos locales se verían perjudicados en la preparación para la atención del turista con nuevos protocolos en forma adecuada.

Marco teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo abordar una propuesta para mejorar las capacidades institucionales de los organismos públicos, a través de la capacitación del

personal en materia turística, con la participación de los prestadores locales, y con la inclusión de la comunidad desde el concepto de anfitrión turístico. A estos ítems se vinculan las nociones de evaluación de desempeño y eficacia de las capacitaciones.

La capacitación hace referencia a los programas y acciones que tienen la finalidad de la identificación y satisfacción de las necesidades de informar, perfeccionar o especializarse, dirigida a funcionarios, personal y empresarios que se desempeñan en el sector turístico (Boullón, 1990). Además, el recurso humano es un componente principal del patrimonio de los centros turísticos, y las fallas en los servicios son más fáciles de resolver que las carencias de bienes de capital, ya que lo único requerido es planificar un sistema de capacitación.

La capacitación en anfitrión turístico, como lo ilustran en el “Manual de Hospitalidad y Anfitrión Turístico” de Astudillo, Estrella y Berneo (2019), genera una conciencia de responsabilidad que permite aplicar recomendaciones para ser amables, cálidos, respetuosos y honestos, por medio de una actitud positiva y una sonrisa sincera de cara a la recepción de los visitantes. El desarrollo de una comunicación asertiva con el turista fomenta una modalidad de recibimiento de excelencia.

En cuanto a la eficacia de las capacitaciones, entendida como el proceso de capacitación que es perceptible en la medida en que el personal capacitado pone en práctica el conocimiento adquirido, y la evaluación de desempeño, que comprende un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, se observa en relación con la capacitación turística, que la valoración de la experiencia práctica por encima de la capacitación en general todavía

tiene vigencia en el sector. Resulta entonces necesario lograr un más alto nivel de conocimiento de lo que ocurre en el mercado y el comportamiento de la demanda para obtener una eficaz profesionalización mediante la capacitación y especialización del servicio, ya que en la interdependencia de la cadena de valor de servicios del negocio turístico, el turista es un comprador de experiencias integrales, fruto de un conjunto de interacciones entre el visitante y las empresas e instituciones públicas y privadas (Exceltur, 2006).

En “Administración de Recursos Humanos”, Dessler (2009) afirma que “la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar” (p.294). Dentro de esta, la administración del desempeño implica adoptar un método integrado y orientado a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar la performance de los empleados. Dessler describe cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo, que incluye el análisis de necesidades, el diseño de la instrucción donde se deciden los ítems que integran la misma, la validación de contenidos, la implantación del programa y, por último, la evaluación, con el propósito de ponderar los éxitos o fracasos de lo planeado.

Con el fin de medir el impacto de las actividades de capacitación, resulta imperativo evaluarlas. Se necesita medir cómo reaccionan los que participan del programa, quiénes efectivamente aprendieron y cómo cambia la forma de proceder en base al resultado de este.

En definitiva, se trata de integrar la capacitación con las ideas que dan forma a la cultura turística, hospitalidad y anfitrión turístico, en el concepto de calidad en el servicio que se presta a quienes visitan las localidades, desde las organizaciones. Esto comprende

también evaluar la capacitación dada de manera de verificar si fue efectiva para el logro de la mejor satisfacción del turista.

Diagnóstico y discusión

Algunas de las posibles causas raíz de la falta de capacitación se distinguirían a partir del escaso interés por parte del organismo municipal, el desconocimiento del valor que tiene el turismo local como actividad estratégica, al igual que la función multiplicadora en el empleo o el aumento en la recaudación. La carencia de recursos destinados a tareas de capacitación sea quizás también una razón relevante, o una gestión política que no tenga intenciones de realizar propuestas de esta clase de cursos. –La ausencia de la capacitación de personal profesional en materia turística puede transformarse en una debilidad que agravaría el problema.

Además, se presentan dos razones de interés de esta problemática, como la importancia en la recepción de turistas y el crecimiento económico local producto de la visita de estos. Esto es porque si el visitante es bien atendido en el lugar que arriba, realizará con seguridad una promoción espontánea del destino en su entorno y por las redes sociales. Además, con el agregado de la posibilidad de que el turista repita, es decir, vuelva, y traccionen a más visitantes dada la forma cordial con que se los recibe. La llegada de mayor cantidad de turistas genera crecimiento económico para la localidad, ya que impacta en el conjunto de todo tipo de bienes y servicios que demanden los mismos.

En relación con el diagnóstico PESTEL realizado, dentro de los factores económicos, la extensión de la situación de aislamiento preventivo y obligatorio afecta directamente la llegada de turistas y la recaudación local, con lo cual se podrían considerar afectadas las propuestas de capacitaciones que surjan del presente trabajo. Ocurre de igual manera

con la concurrencia de los empleados al municipio, con lo que la planificación en capacitación se ve afectada, pero podría ser una oportunidad para utilizar las tecnologías de la información en la realización de cursos a distancia.

Dentro de las fortalezas, la elaboración e implementación de los planes de capacitación de INFOSSEP están incluidas en sus atribuciones principales, con lo cual la solución propuesta sobre capacitación en turismo se corresponde con sus facultades específicas. Por otra parte, una debilidad en la iniciativa planteada es que, al no destinarse recursos para profesionalización en materia turística, pueda ser quizás dificultosa su incorporación, como consecuencia de la burocratización del sistema o dilatarse los tiempos desde su inicio hasta su efectiva ejecución.

Resolver el problema detectado redundará en favor de los empleados y funcionarios de INFOSSEP, ya que van a obtener nuevas habilidades y conocimientos en materia turística. Además, esto se traslada también a la comunidad local, puesto que el uso de los servicios se relaciona directamente como beneficio económico, ya sea de prestadores o proveedores del turismo.

Plan de capacitación en materia turística para INFOSSEP

Alcance

El presente plan de capacitación en materia turística se divide en tres partes. Está dirigido al personal de INFOSSEP, a los prestadores, y a la comunidad en general. La propuesta abarca el primer semestre del año 2021. El período mencionado estará abocado a la capacitación para el personal interno de INFOSSEP, funcionarios y empleados de planta, mientras que, paralelamente, se darán los cursos para el sector privado turístico

local y la comunidad en general, en su rol de anfitriona turística. El ámbito geográfico es la ciudad de Córdoba Capital.

El formato consiste en capacitaciones a través de los recursos disponibles en línea, por medio del uso de la Plataforma de Capacitación continua de INFOSSEP. Se propondrá añadir una pestaña en el sitio web en la sección “Capacitaciones”, “Cursos orientados al turismo”. La elección de la configuración por medios tecnológicos se adapta a la situación actual donde la circulación de las personas está restringida, y hace uso de la plataforma existente del Instituto, lo que simplifica los tiempos de programación, ya que de lo contrario implicaría tener que armar una página web dedicada a esta propuesta.

Objetivo general

Mejorar la atención al turista a través del plan de capacitación en materia turística para INFOSSEP, prestadores turísticos y la comunidad anfitriona.

Objetivos específicos

Diseñar instancias de capacitación turística para el empleado municipal.

Generar capacitaciones para los prestadores turísticos.

Diagramar cursos de anfitrión turístico para la comunidad local.

Recursos involucrados

El presupuesto de acceso a la plataforma, los honorarios de los instructores externos, los profesionales que diseñarán las capacitaciones, la construcción del material y el diseño del portal *online* que estará ubicado dentro de la Plataforma de Capacitación continua de INFOSSEP, son los recursos principales por cotizar. Además, se debe contemplar las grabaciones de las clases de manera de poder tener disponibilidad de ellas a posteriori de

su dictado, la posibilidad de realizar consultas a los capacitadores, y los estipendios a establecer para los tutores.

Gastos totales de capacitación por curso

| Componentes del gasto de capacitación | Curso para el empleado municipal | Curso para prestador turístico | Curso para la comunidad local de anfitriones turísticos | Gastos totales |
|--|----------------------------------|--------------------------------|---|----------------|
| Honorarios a instructores externos | \$60.000.- | \$60.000.- | \$60.000.- | \$180.000.- |
| Materiales de capacitación (Alquiler de PC, programas y costo de Internet) | \$35.000.- | \$35.000.- | \$35.000.- | \$105.000.- |
| Desarrollador web diseño de plataforma | \$45.000.- | \$25.000.- | \$25.000.- | \$95.000.- |
| Alojamiento web | \$15.000.- | \$15.000.- | \$15.000.- | \$45.000.- |
| Honorarios a tutor web | \$30.000.- | \$30.000.- | \$30.000.- | \$90.000.- |
| Gastos totales de capacitación | \$185.000.- | \$165.000.- | \$165.000.- | \$515.000.- |

Indicadores

Con el fin de medir los resultados de la capacitación, se proponen dos indicadores, uno de ellos relacionado con el éxito frente a lo explicado en el curso, en una instancia evaluativa, y el otro con la asistencia mínima requerida, es decir, un indicador de persistencia.

- Primer indicador

Nombre del indicador: indicador de respuesta al aprendizaje.

Definición: se representa a través de un porcentaje de aprobados sobre la totalidad de las pruebas, mediante una instancia evaluativa al final del curso.

Cálculo: Cantidad test aprobados / cantidad test totales

Fuente de los datos: evaluaciones realizadas al final del curso.

Se considerará que la capacitación ha tenido éxito si el 80% de los que han realizado el curso aprueban con el 60% o más de las respuestas a la prueba en forma correcta.

Este indicador es más relevante para el estudio si su valor se acerca a 1.

- Segundo indicador

Nombre del indicador: persistencia en el curso.

Definición: medir la cantidad de personas que comienzan el curso, y quienes efectivamente lo finalizan.

Cálculo: Cantidad de personas que finalizan el curso/ total de inscriptos.

Se considerará el requisito del 75% de asistencia como piso para contabilizar la finalización del curso, que considera la comprensión mínima de los contenidos de este. Al igual que el indicador precedente, es más efectivo este indicador si su valor se acerca a 1.

Difusión

La promoción del curso dirigido a la comunidad y al sector privado se realizará a través de la página principal de INFOSSEP, <http://infossep.gob.ar/>, donde se colocará el enlace que redirecciona al formulario de inscripción. Para el personal de la organización se hará mediante comunicaciones internas, por medio de *mailing* y cartelería.

Además, se dará difusión por las redes, a través de la cuenta de Twitter oficial @Infossepcca y la de Facebook @infossep.cba, con la ubicación en la *fanpage* del formulario de inscripción. Es de destacar que todo lo que se comparte en el muro puede viralizarse bastante rápido. Se propondrá la redacción de una gacetilla para enviar a la prensa especializada con la información del curso y el enlace al sitio de suscripción. Al momento de expedir los *emails* de divulgación, se sugiere colocar un asunto interesante y llamativo, como por ejemplo “vos podés ser un anfitrión en tu ciudad”.

Otra opción por considerar podría ser una difusión gratuita mediante patrocinadores turísticos locales, dispuestos a colocar un banner en sus sitios web a modo de auspicio en los cursos para la comunidad y los prestadores. Se sugiere también utilizar la base de datos de INFOSSEP a fin de realizar el envío de correos electrónicos a los posibles interesados.

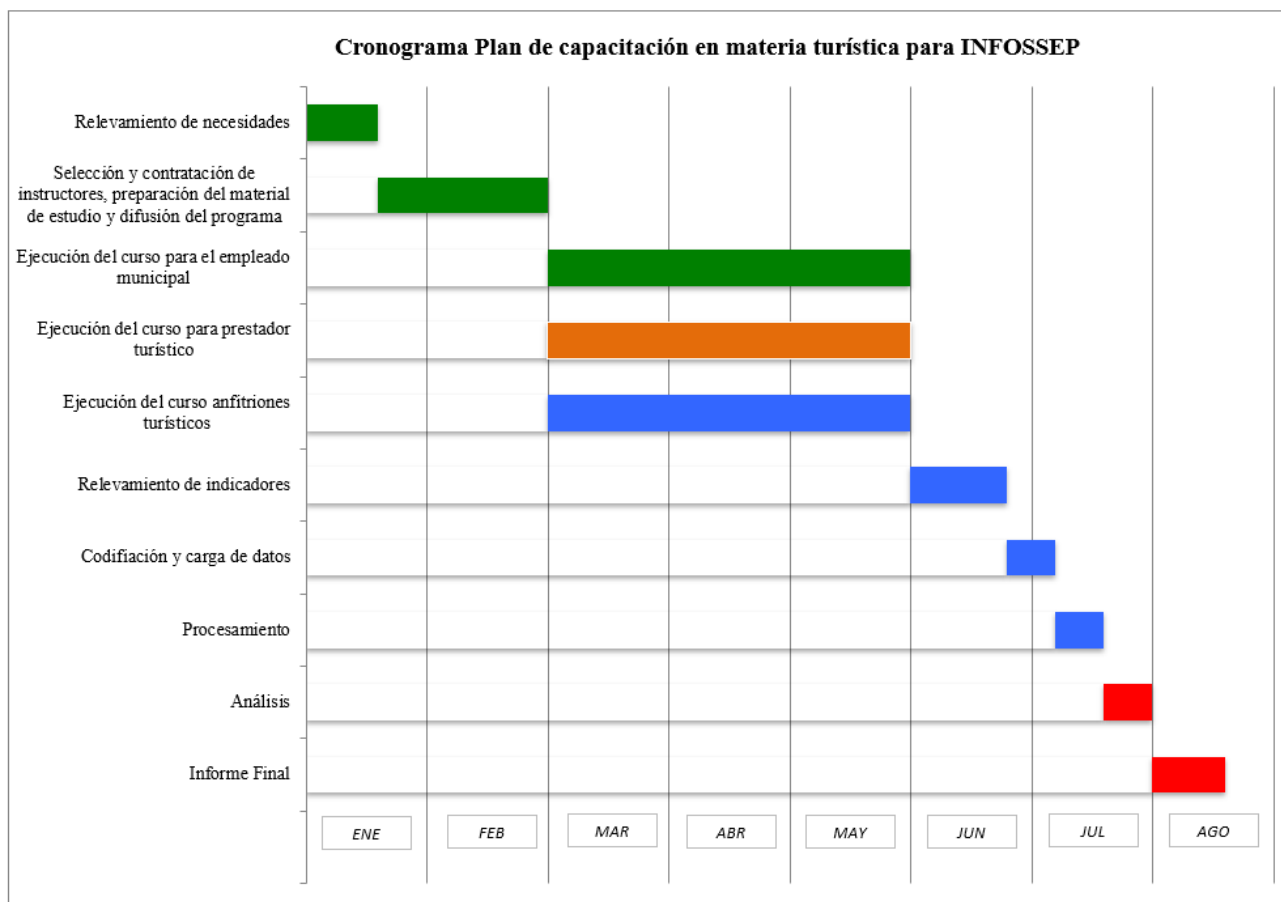
Marco de tiempo

Se presenta un cronograma de capacitaciones que incluye desde el relevamiento de necesidades, el diseño de los cursos, su difusión, la ejecución de estos, que serán de 3 meses cada uno, la realización de indicadores, su procesamiento, análisis e informe final.

En cuanto al relevamiento de necesidades, se sugiere su realización por parte de la gerencia de recursos humanos de INFOSEEP junto con la colaboración del área turismo del municipio, que pertenece a la Secretaría de Gobierno, con el apoyo de la Agencia Córdoba Turismo. Se hará mediante entrevistas con directivos y distintos niveles de supervisión, y se desarrollará en el lugar de trabajo normal de los empleados. Sus objetivos consisten en obtener sus opiniones vinculadas a necesidades de capacitación y desarrollo de las dependencias a su cargo. Este proceso culmina con un informe a la

dirección de INFOSEEP. El documento contendrá datos relativos a las prioridades y asuntos a abordar en el programa de capacitación, una síntesis de la información cualitativa acerca de pareceres y juicios expresados por los entrevistados, y finalmente recomendaciones sobre acciones de capacitación posibles, con especificación de temas, duración y costo.

Una vez finalizados los tres cursos y realizadas las evaluaciones, se procederá al relevamiento de los indicadores planteados, de respuesta al aprendizaje y de persistencia en el curso. Se tabularán los datos en planillas, se analizarán mediante la presentación de gráficos que den visibilidad a lo realizado, y finalmente se entregará un informe final a las autoridades de INFOSEEP con las principales conclusiones.



Agregado de valor a la propuesta.

Se proponen tres cursos de capacitación con temáticas dirigidas según el público destinatario. La modalidad constituye un eje de tres lecciones por mes, divididas en una clase por semana. Los tres primeros encuentros de cada mes lo componen las lecciones propiamente dichas, mientras que la última de los primeros dos meses es un repaso y síntesis de los contenidos. Para la clase final del curso, se prevé un breve examen *multiple choice* con el objetivo de evaluar los conocimientos adquiridos.

Al finalizar, se otorgará Certificado de Asistencia y Aprobación. El criterio de ponderación para acceder al certificado será con el 60% o más de las respuestas a la prueba en forma correcta y contar con el 75% de asistencia.

Curso de capacitación para el empleado municipal:

- Lección 1: Introducción al concepto de anfitrión turístico.
- Lección 2: Tareas del buen anfitrión turístico.
- Lección 3: La importancia del empleado de INFOSSEP como anfitrión del visitante.
- Lección 4: Principales atractivos turísticos de la Ciudad de Córdoba.
- Lección 5: Medios de transporte, principales hoteles, restaurantes y shoppings de la ciudad.
- Lección 6: Importancia de saber idiomas para la satisfacción de necesidades de los turistas.
- Lección 7: ¿Qué imagen debe tener un anfitrión turístico? El turismo sustentable.
- Lección 8: La importancia de evaluar la atención recibida.
- Lección 9: Valor agregado y propuestas de mejora.

Curso de capacitación para prestadores turísticos:

- Lección 1: Introducción al concepto de anfitrión turístico.
- Lección 2: Tareas del buen anfitrión turístico.
- Lección 3: La importancia del prestador turístico como anfitrión del visitante.
- Lección 4: Principales atractivos turísticos de la Ciudad de Córdoba.
- Lección 5: Información sobre servicios de viaje, hospedaje y gastronómicos.
- Lección 6: Idiomas en el *front desk* y la atención telefónica. Procedimientos.
- Lección 7: Protocolo de servicio al turista.
- Lección 8: Manejo de quejas y sugerencias y evaluación de la atención recibida.
- Lección 9: Valor agregado y propuestas de mejora. Sustentabilidad.

Curso de capacitación para la comunidad local:

- Lección 1: ¿Qué es ser anfitrión turístico?
- Lección 2: La comunidad local es muy importante para el turismo.
- Lección 3: Turistas, visitantes, excursionistas. Residentes y no residentes.
- Lección 4: ¿Cuáles son las principales modalidades de turismo?
- Lección 5: El turismo cultural, gastronómico, de reuniones y religioso en la ciudad de Córdoba.
- Lección 6: Beneficios concretos del turismo para la comunidad local.
- Lección 7: Oferta y demanda turística. Turismo Sustentable.
- Lección 8: ¿Sabés algún idioma? La vocación de servicio
- Lección 9: Comunicación verbal y no verbal.

Conclusiones y Recomendaciones

Se ha evidenciado que hasta el momento las políticas públicas de INFOSEEP ejecutadas en cuanto a capacitación para el sector turístico no se han tenido en cuenta, ya sea por deficiencia interna, falta de análisis, o ausencia de compromiso en la agenda política. Se propone, como una solución efectiva, la realización de cursos de capacitación en anfitriones turísticos que incentiven a los actores locales a lograr una mejor atención del turista que llega a la ciudad de Córdoba.

De acuerdo con lo analizado y expuesto en este trabajo, la propuesta de capacitación para empleados y funcionarios, prestadores y comunidad local, se considera la alternativa de solución más adecuada con miras a atender a esta problemática. El plan de

implementación aplica las herramientas *online* ya existentes en el Instituto, y le agrega el valor de los formadores en turismo, en un curso que se propone dinámico y participativo.

El aprovechamiento de las tecnologías informáticas disponibles para los cursos a distancia hace que sea de fácil acceso tanto a funcionarios como a externos a la organización. Además, la capacitación es una de las atribuciones principales de INFOSEEP, atendiendo a que los programas de gobierno se ejecuten con éxito.

Se sugiere establecer un período de tiempo para analizar las necesidades de capacitación, con los lineamientos vinculados a los objetivos de INFOSSEP de profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal y generar conciencia de servidor público, con la orientación al sector turístico.

A manera de recomendación a partir de la realización de estas capacitaciones, se aconsejan cursos de inglés técnico dirigidos al turismo. Este idioma resulta imprescindible como vocabulario para todos aquellos que trabajan en el sector, y habilita al funcionario o prestador a mantener una conversación con el visitante, aunque sea con un nivel básico o medio.

Otra sugerencia podría ser un curso de anfitrión destinado exclusivamente a los taxistas y remiseros de la ciudad. Los choferes de taxis y remises son unos de los principales agentes que tienen contacto directo con los pasajeros que visitan la metrópoli y generalmente son receptores de consultas. Por este motivo se pueden considerar como informantes estratégicos para el turismo.

En último término, se podría dar un valor agregado más a las capacitaciones a través de la declaratoria de interés por parte del municipio de Córdoba de las Directrices de Gestión Turística de Municipios y su posterior implementación local, con el auspicio de

la Agencia Córdoba Turismo y los técnicos implementadores del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación.

Bibliografía

- Astudillo et al., (2019). *Manual de Hospitalidad y Anfitrión Turístico*. Ministerio de Turismo de Ecuador.
- Boullón, R. (1990). *Los Municipios turísticos*. México. Editorial Trillas.
- Desser, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos. (11ª Ed)*. España: Pearson Educación.
- Exceltur, Alianza para la Excelencia Turística (2006). *Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España*. Madrid.
- Godos Razuri, V (2007). Municipio, educación, turismo, transporte y la propuesta de una alternativa o un proyecto social orientado al desarrollo local. *Revista Jurídica Docencia el Investigatio. Volumen 10*, Número 1, p.p. 79 – 85.
Recuperado de:
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/derecho/article/view/10319/9049>
- Gualteros Alvarado et al., (2020). Valorando la cultura inmaterial del municipio de Villavicencio (Meta – Colombia) como posible fuente de diversificación turística. *Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR, Penedo, Volumen 10, Número 1*, jun. 2020, p.p. 3-24. Recuperado de:
<https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/8950>
- MINTURDEP. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación Argentina (2010). *Directrices de Gestión Turística de Municipios*. Dirección Nacional de Calidad Turística. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismo/sistema-argentino-de-calidad-turistica/programas/directrices-de-gestion-turistica-para-municipios>
- Murcia García, C et al., (2017). Turismo sostenible: una conceptualización de su viabilidad para el municipio de Ibagué, desde un estado del arte pertinente. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Volumen 15 Número 1*, enero 2017, p.p. 21-34. Recuperado de:
<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/6167>
- Navarrete, I. B. (2018). *Estudios de capacitación turística. Procedimientos y estudios de caso (1ª Ed)*. México: Universidad Autónoma de Yucatán y Secretaría de Turismo de México.