



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS**  
**NATURALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ECOTURISMO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL PARA EL MANEJO DEL  
TURISMO COMUNITARIO EN EL CENTRO TURÍSTICO DE LA  
COMUNIDAD DE OYACACHI ”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Ingeniero en Ecoturismo

Autor:

Kleber Patricio Aigaje Aigaje

Tutor/a:

Ing. Daniela Alejandra Rodas Vinueza Mgs.

Latacunga - Ecuador

Agosto - 2018

## **DECLARATORIA DE AUTORÍA**

Yo, **Kleber Patricio Aigaje Aigaje**, declaro ser autora del presente Proyecto de investigación **“REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL PARA EL MANEJO DEL TURISMO COMUNITARIO EN EL CENTRO TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD DE OYACACHI”**, siendo la Ing. Daniela Alejandra Rodas Vinueza Mgs. tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

A demás certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

---

**Sr. Kleber Patricio Aigaje Aigaje**  
**C.I. 172397615-3**

---

**Ing. Daniela Alejandra Rodas Vinueza Mgs.**  
**C.I. 172222086-8**

## **CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR**

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **Kleber Patricio Aigaje Aigaje**, identificada/o con C.C. N° **172397615-3**, de estado civil soltero y con domicilio en **Oyacachi**, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, el Ing. MBA. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez, en calidad de Rector y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez Barrio El Ejido Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA.- LA/EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de **Ingeniería Ecoturismo**, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **Proyecto Investigativo** la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad según las características que a continuación se detallan:

### **Historial académico**

Fecha de inicio de carrera: **Septiembre 2013**

Fecha de finalización: **Agosto 2018**

Aprobación HCA: **20 de abril de 2018**

Tutora.- **Ing. Daniela Alejandra Rodas Vinuesa**

Tema: **Reingeniería Organizacional para el Manejo del Turismo Comunitario en el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi**

**CLÁUSULA SEGUNDA.- LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA.-** Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA.- OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- f) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.-** El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.-** El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA.- CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.-** Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA.- LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS.-** **LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.-** El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en las cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la

resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.-** En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.-** Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 16 días del mes de agosto del 2016.

.....

Ing. MBA. Cristian Tinajero Jiménez

**Sr. Kleber Patricio Aigaje Aigaje**

**EL CEDENTE**

**EL CESIONARIO**

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el título:

**“Reingeniería Organizacional para el Manejo del Turismo Comunitario en el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi”**, de **Aigaje Aigaje Kleber Patricio**, de la carrera de **Ingeniería en Ecoturismo**, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de **CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES** de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, julio de 2018

.....

El Tutor

Firma:

**Ing. Daniela Alejandra Rodas Vinueza**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de **CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES**; por cuanto, el postulante: **Aigaje Aigaje Kleber Patricio**, con el título de Proyecto de Investigación: **Reingeniería Organizacional para el Manejo del Turismo Comunitario en el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga julio 2018

Para constancia firman:

---

**Lector 1 (Presidente)**

**Nombre:** Ing. Mgs. Pablo Herrera  
**CC:** 050169025

---

**Lector 2**

**Nombre:** Ing. Mgs. Milton Sampedro  
**CC:** 0602636987

---

**Lector 3**

**Nombre:** Ing. Fredy Álvarez  
**CC:** 1712930328

## **AGRADECIMIENTO**

No queda más que dar gracias a mis padres por todo el apoyo incondicional que me han brindado, han sido el pilar fundamental para mi preparación, faltaría palabras para decirles todo lo que han significado para mí. A mis hermanos; Saúl, Rocio y Saskia que nunca dudaron de mí. Y mis sobrinos Ale, Lucas y Nikol que son mi principal motivación a seguir.

También el agradecimiento especial a la Operadora de turismo NEIGES por abrir las puertas, ser un apoyo más para adquirir conocimientos personales y principales en materia de turismo y un gran agradecimiento para la Familia Parreño en Latacunga por ser mi segunda familia; Freddy, William y Pablo Parreño gracias por brindarme su confianza.

A mi amigo Víctor, por ser un amigo sincero y apoyarme todo. Licha y Majo gracias por su apoyo y confiar en mí y estar cuando más los necesitaba. A mi amigo montañero Aldo Cepeda y mi niña bella Vivi gracias.

***Kleber Patricio Aigaje Aigaje***

## **DEDICATORIA**

Dedicarle mi trabajo toda mi familia y la comunidad de Oyacachi, que han sido la inspiración para realizar mi trabajo de investigación.

***Kleber Patricio Aigaje Aigaje***

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES

**TÍTULO:** “REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL PARA EL MANEJO DEL TURISMO COMUNITARIO EN EL CENTRO TURÍSTICO DE LA COMUNIDAD DE OYACACHI”

**Autor:** Kleber Patricio Aigaje Aigaje

### RESUMEN

El presente proyecto de reingeniería organizacional en el Centro Turístico de Oyacachi ha permitido conocer la realidad de la estructura administrativa. Inicialmente se hizo una revisión del diagnóstico actual de la organización de la Comunidad, para conocer la realidad del sitio de estudio, se realizó una entrevista a los involucrados claves en la administración y se verificó la estructura administrativa, los niveles jerárquicos de la organización comunitaria y los involucrados claves en la administración tanto de la comunidad y del Centro Turístico. Al realizar la investigación del diagnóstico organizativo actual de la comunidad se identificó la estructura del Centro Turístico, que está ligada a la administración y dirección de la Comunidad, mediante esto se consiguió plasmar e identificar los niveles jerárquicos de la organización del establecimiento que serviría para realizar un organigrama estructural con los involucrados principales tanto administrativas y operativas del complejo. Cabe mencionar que la estructura organizacional actual no estaba enfocada en el Centro Turístico, y que el lugar no tiene una administración y dirección propia. También no cuenta con personal capacitado para encabezar y direccionar al personal administrativo y operativo. Estas son las causas principales del retroceso del Centro Turístico Comunitario. Por ende se realizó un organigrama estructural enfocado al manejo del complejo e identificando a los principales involucrados en el funcionamiento del centro.

Al verificar la estructura de la organización y elaborar el organigrama se realizó un listado de actividades para luego asignar funciones al personal y realizar una propuesta de un organigrama funcional. Cabe resaltar la importancia de los organigramas en una empresa ya que mediante esto se puede realizar una propuesta de estructura organizacional adecuada que integre a todos los implicados en el centro turístico.

Mediante la identificación de la problemática actual se realizó el proceso administrativo involucrando a todo el personal financiero, administrativo y operativo del establecimiento con procesos que deberán cumplir cada uno de ellos, esto se plasmó a través de la elaboración de diagramas de flujo para poder evidenciar.

**Palabras clave:** Reingeniería, Centro Turístico, estructura administrativa, organización, niveles jerárquicos, organigrama, procesos administrativos.

**TITLE:** "ORGANIZATIONAL RE-ENGINEERING FOR THE MANAGEMENT OF COMMUNITY TOURISM IN THE TOURIST CENTER OF OYACACHI COMMUNITY"

**Author:** Kleber Patricio Aigaje Aigaje

### **ABSTRACT**

The present project of organizational re-engineering in the Tourist Center of Oyacachi has allowed knowing the reality of the administrative structure. Initially a review of the current diagnosis of the organization of the Community was made, in order to know the reality of the study site, an interview was conducted with the key stakeholders in the administration and the administrative structure was verified, the hierarchical levels of the community organization and the key stakeholders in the administration of both the community and the Tourist Center. When carrying out the investigation of the current organizational diagnosis of the community, the structure of the Tourist Center was identified, which is linked to the administration and direction of the Community, through this it was possible to capture and identify the hierarchical levels of the organization of the establishment that would serve to carry out a structural organization chart with the main administrative and operational stakeholders of the complex. It is worth mentioning that the current organizational structure was not focused on the Tourist Center, and that the place does not have its own administration and direction. It also does not have trained staff in order to lead and direct the administrative and operational workers. These are the main causes of the decline of the Community Tourism Center. Therefore, a structural organization chart focused on the management of the complex and identifying the main stakeholders in the operation of the center was carried out. By checking the structure of the organization and drawing up the organization chart, a list of activities was made to then assign functions to the staff and make a proposal for a functional organizational chart. It is important to highlight the importance of organization charts in a company, as this can be used to create a suitable organizational structure proposal that integrates all those involved in the tourism center. Through the identification of the current problems, the administrative process was carried out involving all the financial, administrative and operational staff of the establishment with processes that each one of them must fulfill, this was reflected through the elaboration of flow diagrams to be able to demonstrate.

**Keywords:** Reengineering, Tourist Center, administrative structure, organization, hierarchical levels, organizational chart, administrative processes.

## INDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA.....	ii
CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	vi
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xii
INDICE GENERAL.....	xiv
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO .....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO .....	4
5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
6. OBJETIVOS.....	5
6.1 Objetivo General.....	5
6.2 Objetivo Específico .....	5
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	6
8. FUNDAMENTACION CIENTIFICA .....	7
8.1 Turismo .....	7
8.1.1 Turismo tradicional.....	7
8.1.2 Turismo de Naturaleza.....	7
8.1.3 Turismo cultural .....	8
8.1.4 Turismo de salud .....	8
8.1.5 Turismo Nacional .....	8
8.1.6 Turismo Internacional .....	8
8.1.7 Ecoturismo .....	9
8.2 Turismo y Desarrollo Local .....	9
8.2.1 Desarrollo sostenible del turismo .....	10
8.2.2 Desarrollo del Turismo .....	10

<b>8.3</b>	<b>Turismo comunitario .....</b>	<b>10</b>
8.3.1	Turismo comunitario en el Ecuador .....	11
8.3.2	Turismo Comunitario y Manejo Sostenible del Turismo .....	11
8.3.3	Los Centros de Turismo Comunitario .....	12
<b>8.4</b>	<b>La Actividad Turística.....</b>	<b>12</b>
8.4.1	Atractivos turísticos.....	12
8.4.2	Producto Turístico .....	13
<b>8.5</b>	<b>Centros Turísticos .....</b>	<b>13</b>
8.5.1	Centros de Turismo Comunitario .....	14
<b>8.6</b>	<b>Reingeniería.....</b>	<b>14</b>
8.6.1	Instrumentos y Técnicas de la Reingeniería.....	15
8.6.2	Reingeniería de Procesos “Business Process Reengineering” (BPR).....	15
8.6.3	Reingeniería de la organización .....	15
8.6.4	La estructura.....	16
<b>8.7</b>	<b>Estructura Organizacional.....</b>	<b>16</b>
8.7.1	Estructura Funcional .....	17
8.7.2	Definición de Organización.....	17
8.7.3	Organización.....	17
8.7.4	Niveles Jerárquicos .....	18
<b>8.8</b>	<b>Los Organigramas.....</b>	<b>18</b>
8.8.1	Procesos .....	19
8.8.2	Reingeniería de Procesos.....	19
8.8.3	Visión de proceso .....	20
<b>8.9</b>	<b>Flujograma .....</b>	<b>20</b>
8.9.1	Utilidades de los diagramas de flujo (Flujograma) .....	20
8.9.2	Tipos de diagramas de flujo.....	21
<b>9.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
9.1	Investigación de campo.....	22
9.2	Investigación Bibliográfica .....	22
9.3	Organigramas.....	22
9.4	Diagramas de Flujo .....	22
9.4.1	Simbología en los Diagramas de Flujo.....	23

9.5	Entrevista.....	23
10.	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
10.1	Antecedentes.....	24
10.1.1	Aspectos generales del Centro Turístico .....	24
10.1	Aspecto general de la Organización de la Comunidad de Oyacachi.....	31
10.1.2	Estructura administrativa de la Comunidad .....	31
10.1.3	Organigrama Estructural Actual de la Comunidad .....	32
10.1.4	Asamblea General o comunal.....	32
10.2	Estructura Organizacional del Centro Turístico .....	34
10.2.1	Listado de Niveles Jerárquicos del Centro Turístico .....	34
10.3	Organigrama estructural del Centro Turístico.....	36
10.3.1	Diseño de los organigramas estructurales .....	36
10.4	Listado de Funciones y Actividades .....	37
10.5	Organigrama Funcional del Centro Turístico.....	42
10.6	Antecedentes Diseño de la estructura de procesos.....	43
10.7	Propuesta de Organigrama Estructural del Centro Turístico.....	44
10.7.1	Aspecto general del Organigrama Estructural.....	44
10.8	Propuesta de Reingeniería de Procesos.....	45
10.8.1	Proceso Administrativo .....	45
10.8.2	Objetivo del Proceso.....	46
10.8.3	Cobertura y Alcance.....	46
10.8.4	Entradas y Salidas .....	46
10.8.5	Indicadores .....	46
10.8.6	Planificación.....	47
10.8.7	Organización.....	49
10.8.8	Dirección.....	51
10.8.9	Control.....	53
10.8.10	Proceso Financiero .....	55
10.8.11	Objetivos del Proceso Financiero .....	55
11.	<b>IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS) .....</b>	<b>57</b>
11.1	Técnico .....	57
11.2	Sociales .....	57

<b>11.3 Económico</b> .....	<b>58</b>
<b>11.4 Ambientales</b> .....	<b>58</b>
<b>12. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>59</b>
<b>13. CONCLUSIONES</b> .....	<b>60</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>60</b>
<b>15. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>62</b>
<b>16. APÉNDICE</b> .....	<b>64</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Beneficiarios.....	4
<b>Tabla 2:</b> Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados .....	6
<b>Tabla 3:</b> Diagrama de Flujo.....	23
<b>Tabla 4:</b> Técnicas e Instrumentos.....	24
<b>Tabla 5:</b> Ingreso Anual de Turistas .....	25
<b>Tabla 6:</b> Ingreso Anual de Turistas .....	25
<b>Tabla 7:</b> Entradas 2009-2014.....	27
<b>Tabla 8:</b> Entrada 2015-2017 .....	27
<b>Tabla 9:</b> Recaudación Anual .....	28
<b>Tabla 10:</b> Proyectos Fallidos .....	30
<b>Tabla 11:</b> Proceso Administrativo.....	46
<b>Tabla 12:</b> Presupuesto.....	59
<b>Tabla 13:</b> Cronograma .....	¡Error! Marcador no definido.

## CONTENIDO DE DIAGRAMAS

<b>Diagrama 1:</b> Organigrama Estructural de la Comunidad .....	32
<b>Diagrama 2:</b> Organigrama estructural del Centro Turístico.....	36
<b>Diagrama 3:</b> Organigrama Funcional.....	42
<b>Diagrama 4:</b> Organigrama Estructural .....	44
<b>Diagrama 5:</b> Flujograma de Procesos de Planificación .....	48
<b>Diagrama 6:</b> Proceso de Organización .....	50
<b>Diagrama 7:</b> Proceso de Dirección .....	52
<b>Diagrama 8:</b> Proceso de Control.....	54
<b>Diagrama 9:</b> Proceso del Contador .....	56

## CONTENIDO DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Ingreso de Turistas .....	26
<b>Gráfico 2:</b> Recaudación Anual .....	28

## **PROYECTO DE TITULACIÓN I**

### **1. INFORMACIÓN GENERAL**

**Título del Proyecto:** Reingeniería Organizacional para el Manejo del Turismo Comunitario en el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi

**Fecha de inicio:** Octubre 2017

**Fecha de finalización:** Agosto 2018

**Lugar de ejecución:** Comunidad de Oyacachi

**Facultad que auspicia:** Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos naturales

**Carrera que auspicia:** Ingeniería en Ecoturismo

**Proyecto de investigación vinculado:** No hay datos

#### **Equipo de Trabajo:**

**Tutora:** Ing. Alejandra Rodas, M.Sc

Estudiante: Patricio Aigaje

#### **Lectores:**

Lector 1: Ing. Pablo Herrera, Mgs.

Lector 2: Ing. Milton Sampedro, Mgs.

Lector 3: Ing. Fredy Alvarez, M.Sc.

#### **Área de Conocimiento:**

Servicios - servicios personajes - viajes y turismo

#### **Línea de investigación:**

Planificación y gestión de turismo sostenible

#### **Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Análisis del turismo

## 2. RESUMEN DEL PROYECTO

El presente proyecto de reingeniería organizacional en el Centro Turístico de Oyacachi ha permitido conocer la realidad de la estructura administrativa. Inicialmente se hizo una revisión del diagnóstico actual de la organización de la Comunidad, para conocer la realidad del sitio de estudio, se realizó una entrevista a los involucrados claves en la administración y se verificó la estructura administrativa, los niveles jerárquicos de la organización comunitaria y los involucrados claves en la administración tanto de la comunidad y del Centro Turístico. Al realizar la investigación del diagnóstico organizativo actual de la comunidad se identificó la estructura del Centro Turístico, que está ligada a la administración y dirección de la Comunidad, mediante esto se consiguió plasmar e identificar los niveles jerárquicos de la organización del establecimiento que serviría para realizar un organigrama estructural con los involucrados principales tanto administrativas y operativas del complejo. Cabe mencionar que la estructura organizacional actual no estaba enfocada en el Centro Turístico, y que el lugar no tiene una administración y dirección propia. También no cuenta con personal capacitado para encabezar y direccionar al personal administrativo y operativo. Estas son las causas principales del retroceso del Centro Turístico Comunitario. Por ende se realizó un organigrama estructural enfocado al manejo del complejo e identificando a los principales involucrados en el funcionamiento del centro.

Al verificar la estructura de la organización y elaborar el organigrama se realizó un listado de actividades para luego asignar funciones al personal y realizar una propuesta de un organigrama funcional. Cabe resaltar la importancia de los organigramas en una empresa ya que mediante esto se puede realizar una propuesta de estructura organizacional adecuada que integre a todos los implicados en el centro turístico.

Mediante la identificación de la problemática actual se realizó el proceso administrativo involucrando a todo el personal financiero, administrativo y operativo del establecimiento con procesos que deberán cumplir cada uno de ellos, esto se plasmó a través de la elaboración de diagramas de flujo para poder evidenciar.

**Palabras clave:** Reingeniería, Centro Turístico, estructura administrativa, organización, niveles jerárquicos, organigrama, procesos administrativos.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El turismo es una de las actividades económicas que mueve a nivel mundial la mayor cantidad de talento humano y recursos que han llegado a un importante nivel de especialización, constituyéndose en la principal fuente de ingresos de muchos sitios turísticos y de las personas que trabajan en materia de turismo. La actividad turística es de aquellos fenómenos que pueden contribuir de manera significativa al progreso y desarrollo de una comunidad local porque su efecto de englobar en todos los aspectos, no incide en una o dos actividades económicas locales, sus resultados alcanzan a gran parte de la sociedad debido a su efecto multiplicador, incluso en el turismo comunitario se puede afirmar que los efectos del turismo influyen directamente en la vida diaria de las personas que integran la comunidad.

Al hablar de turismo y la integración de comunidades inmersas en la misma, siempre cabe recalcar experiencias que han logrado un importante desarrollo del espacio turístico a través de la creación de productos exitosos que han acompañado de una adecuada gestión turística. Sin embargo, gran parte de aquellas experiencias no han sido fruto de un trabajo metodológico, al contrario, responden a las actuaciones aisladas y casuales.

Como lo describimos ampliamente en los antecedentes las grandes inconsistencias especialmente económicas es razón fundamental para la reingeniería que estamos proponiendo.

Está basada en establecer una estructura administrativa que busca crear un adecuado manejo administrativo en el centro turístico de la comunidad de Oyacachi, que actualmente se encuentra en un retroceso. La reingeniería organizacional ayudará a mejorar el manejo en el establecimiento, formando como un centro comunitario, designando cargos, estableciendo una planificación para las actividades turísticas con rutas existentes, paquetes turísticos y entre otras actividades que ayuden a la dinamización del sector turístico de la comunidad.

La investigación está basada en la estructuración administrativa de un centro turístico para demostrar con un modelo de administración adecuada a las condiciones actuales, que es necesario implementar en la comunidad, ya que la mala organización en sector turístico es una amenaza latente que no permite el desarrollo adecuado del turismo en la comunidad, buscando solucionar la problemática actual, mediante la dinamización de las actividades turísticas con las que cuenta

la comunidad, designando cargos específicos, la reapertura de rutas existentes y la promoción de las actividades turísticas para el fortalecimiento del turismo.

#### 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

**Tabla 1:** Beneficiarios

TIPO	BENEFICIARIO	CANTIDAD
Directo	Centro Turístico	
	Miembros del Cabildo	8 Directivos
	Trabajadores	6 Trabajadores
	Guías	4 Guías
Indirecto	Comunidad de Oyacachi	686 Habitantes de la comunidad
		344 Hombres
		342 Mujeres
	Turistas	10543 Turistas al año

**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** (GAD Oyacachi, 2016)

#### 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La comunidad de Oyacachi al contar con un Centro Turístico lo hace uno de los atractivos potenciales de la provincia de Napo, ya que cuenta con una gran diversidad de espacios turísticos.

La Comunidad en sí, ha venido durante varios años trabajando en materia de turismo, ya que al contar con varias atracciones turísticas y no tener un movimiento adecuado que integre a todos estos espacios se convierte en una de los principales problemas de organización.

El manejo administrativo es muy importante para el avance progresivo de una organización, estableciendo una estructura de organización dinámica e innovadora, basada en la planificación, organización, dirección y control que dinamice las diferentes actividades turísticas aprovechando la potencialidad de cada una y estableciendo un organismo que dirija el desarrollo adecuado de las actividades.

Es importante mencionar que la comunidad de Oyacachi ha establecido una organización comunitaria, mediante su propio estatuto que también involucra en el manejo administrativo del Centro Comunitario, pero a la vez lo hace de manera empírica sin una dirección adecuada en las actividades del establecimiento.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo General**

- Establecer la reingeniería organizacional para el buen manejo administrativo del Centro Turístico de la Comunidad mediante la identificación de la estructura organizacional e implementando procesos en las diferentes actividades a desarrollarse.

### **6.2 Objetivo Específico**

- Definir los niveles jerárquicos de la organización para establecer la estructura organizacional de la administración del Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi.
- Identificar las actividades a desarrollarse para asignar las funciones al personal del Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi.
- Diseñar la estructura de los procesos para asignar roles, actividades y funciones en el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 2:** Sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

Objetivos	Actividades	Resultado	Descripción
Definir los niveles jerárquicos de la organización para establecer la estructura organizacional de la administración del Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Salida de campo</li> <li>• Revisión de diagnóstico estructural de la comunidad</li> <li>• Sistematización</li> </ul>	Definición de los niveles jerárquicos	<p><b>Utilización de bibliografías:</b> la revisión bibliográfica es fundamental para este objetivo ya que nos permite conocer la estructura administrativa de la organización y mediante esto podemos definir los niveles jerárquicos.</p>
Identificar Las actividades a desarrollarse para asignar las funciones al personal del Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Registros</li> <li>• Sistematización</li> </ul>	Identificación del listado de actividades para las funciones del personal	<p><b>Listado de actividades:</b> Mediante la identificación de las actividades a desarrollarse se podrá asignar funciones al personal.</p> <p><b>Organigramas funcionales:</b> mediante las actividades identificadas se realiza un organigrama con funciones asignadas al personal.</p>
Diseñar la estructura de los procesos para asignar roles, actividades y funciones en el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de modelos de reingeniería</li> <li>• Sistematización de la información</li> <li>• Elaboración de la propuesta</li> </ul>	La propuesta de estructura de los procesos para las actividades a desarrollarse.	<p>El desarrollo de la propuesta que está basada mediante la identificación de los objetivos anteriores, se realiza el diseño de la nueva estructura.</p> <p>La utilización de los diagramas de flujo (Flujograma), puede desarrollar procesos en las áreas estratégicas.</p> <p>El diseño de los proceso para asignar actividades al personal para el adecuado desarrollo de las actividades.</p>

**Elaborado por:** Patricio Aigaje

## **8. FUNDAMENTACION CIENTIFICA**

Debido al avance de las exigencias del mercado actual del turismo es importante el crecimiento adecuado de las empresas turísticas, en la parte organizacional y administrativa que es un pilar fundamental para el manejo adecuado del turismo de un sector. También se basa en la identificación, la selección, el desarrollo y la consolidación del producto turístico para el manejo y sostenible del turismo en la Comunidad.

### **8.1 Turismo**

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico. (Organización Mundial del Turismo, 2015)

#### **8.1.1 Turismo tradicional**

Es la máxima expresión del turismo de masas en los diferentes destinos turísticos, son las más visitadas. Consiste primordialmente en pasar unos días de esparcimiento en un destino de costa, naturalmente con playa y mar, mismo que debe contar con espacios públicos destinados a esta actividad. Lo más común es que el turista se hospede en hoteles de lujo y adquiera paquetes “todo incluido” que les permite tener las menos preocupaciones posibles (Bonilla, 2007).

#### **8.1.2 Turismo de Naturaleza**

Busca delimitar a un tipo de viajero más exigente, cuya principal motivación es estar en contacto con la naturaleza. Principalmente desarrollado por turistas jóvenes con inquietudes por el deterioro del medio ambiente y preocupados por temas como el calentamiento global, el desarrollo social y el enriquecimiento cultural. Este tipo de turismo tiene 3 grandes derivaciones: El ecoturismo que se desarrolla en áreas naturales y que tiene como fin la apreciación y conocimiento de la naturaleza; El turismo de aventura, tiene como principal motivo, realizar actividades recreativas que representen un esfuerzo emocional y físico; y por último el turismo rural donde se busca la

convivencia e interacción con la gente propia del lugar, conociendo su cultura y formas de vida (Bonilla, 2007).

### **8.1.3 Turismo cultural**

Dentro del turismo cultural, los más conocidos son el turismo religioso y el gastronómico. Este es más exigente y tiene la posibilidad de desarrollarse en cualquier época del año; se viaja con la intención “aprender algo”, ya que normalmente se realiza por gente con un nivel educativo más alto que el promedio. Es común que se busquen monumentos históricos del destino visitado, las manifestaciones gastronómicas más representativas del lugar y sucesos o leyendas que cuenten la historia del mismo (Ballesteros, 2010).

### **8.1.4 Turismo de salud**

Incluye al turismo médico y al turismo de bienestar. Es un fenómeno que se lleva a cabo cuando la gente viaja para buscar tratamientos que le permitan mejorar sus condiciones de vida, estos pueden ser, médicos que realicen algún tipo de cirugía, clínicas de rehabilitación o espacios para ayudar a su salud. Algunas de las razones para este tipo de viajes es por la calidad o lo económico de los servicios fuera de su lugar de residencia (Ballesteros, 2010).

### **8.1.5 Turismo Nacional**

Es el desplazamiento turístico realizado por los nacionales de un país dentro de su propio territorio; implica el no cruce de fronteras. También se conoce con el nombre de Turismo interno, interior o doméstico (Bonilla, 2007).

### **8.1.6 Turismo Internacional**

Es el desplazamiento turístico realizado por personas de un país a otro e implica el cruce de fronteras. Además involucra el aspecto receptivo que son todos los extranjeros y nacionales residentes en otros países que visitan una nación distinta a la que habitan. El emisor corresponde a los nacionales y residentes extranjeros de un país que viajan fuera de su territorio (Bonilla, 2007).

### **8.1.7 Ecoturismo**

Aquella modalidad turística ambientalmente responsable que consiste en visitar áreas naturales relativamente sin disturbios a fin de apreciar, estudiar los atractivos naturales como el paisaje o la flora y fauna silvestres de la zona, así también cualquier manifestación cultural del presente o del pasado que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso de conservación, sin impactos ambientales negativos y en donde se involucre social y económicamente de los beneficios a la población. El ecoturismo implica un enfoque científico, estético y filosófico, con un alto grado de interpretación y educación que promueva el respeto a la integridad de las comunidades receptoras (Ojeda, 2017).

## **8.2 Turismo y Desarrollo Local**

En la actualidad, es cada vez más frecuente hablar de desarrollo local basado en el turismo, y son muchos los territorios que están protagonizando procesos de recuperación y expansión económica, gracias a la evolución que está experimentando este sector. En este sentido, diversos documentos y declaraciones internacionales establecen que el turismo es una actividad que contribuye al desarrollo local y puede constituirse en un instrumento de inclusión y dinamización social y económica de un territorio. Estos documentos postulan que el sector promueve la creación de empleo, la generación de nuevas actividades productivas, y en el caso particular de los países en desarrollo, colabora en la atenuación de la pobreza (Toselli, 2015).

Según (Toselli, 2015), una especialista en temas de desarrollo local, plantea que el “desarrollo local” es un proceso controlado por los actores locales, donde es particularmente importante la capacidad de gestionar los propios recursos, sabiendo aprovechar estratégicamente los recursos externos, donde resultan fundamentales las capacidades locales (ej. creación, innovación, emprendimiento, gestión, organización, articulación, diálogo, consenso, confianza...), y donde además, en esos procesos predomina la mirada “abajo-arriba”, es decir tomar el control desde las bases, donde los actores locales asumen el protagonismo de su propio proceso de desarrollo.

### **8.2.1 Desarrollo sostenible del turismo**

La OMT ha definido al desarrollo sostenible en el ámbito turístico como la vía para atender las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Además, es la forma de gestionar todos los recursos de manera que se puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas; respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (Ojeda, 2017).

### **8.2.2 Desarrollo del Turismo**

En las últimas décadas, a partir de la globalización, se producen en los territorios procesos a menor escala que personalizan las relaciones y revalorizan lo próximo y lo cercano. En este marco se transfiere el poder central a las regiones y localidades, a través de la descentralización política y administrativa, observándose una tendencia a acercar las decisiones hacia los lugares donde ocurren los problemas. De allí que las comunidades y los territorios necesitan ser abordados y analizados desde distintas visiones y disciplinas para que puedan ser interpretados y comprendidos a partir de los continuos cambios sociales, culturales, económicos y ambientales que se producen en ellos. Esta realidad implica una nueva manera de asumir responsabilidades inherentes a la gestión, tanto por parte de los actores públicos como por parte de la comunidad en general. El conjunto de la sociedad está llamado a participar más activamente en el seguimiento y control de la gestión del gobierno, en la búsqueda de soluciones, en la propuesta de planes o proyectos para mejorar su entorno, entre otros (Toselli, 2015).

### **8.3 Turismo comunitario**

El turismo rural es toda actividad turística que se desarrolla en zonas rurales, pequeñas localidades o espacios alejados del casco urbano. Adicionalmente, incorpora la cultura, formas organizativas y prácticas productivas rurales como componentes clave del producto.

El turismo rural comunitario suma el contacto cultural y la participación a los elementos del turismo rural, ya que promueve la relación intercultural entre el anfitrión y el turista e implica la intervención activa de la comunidad en la definición, planificación y gestión del proceso turístico.

Parte de las utilidades generadas se destina a la atención de las necesidades comunales (CODESPA, 2011).

### **8.3.1 Turismo comunitario en el Ecuador**

El Turismo Comunitario surge como una necesidad económica de las comunidades indígenas, campesinas, mestizas y afro descendientes para revalorizar las actividades propias de sus sectores o culturas, y ofertar al sector turístico como una alternativa del turismo tradicional. Donde el turista pasará junto a los comuneros parte de su tiempo, durante el cual podrá conocer la forma de vida, los cultivos tradicionales y autóctonos del sector, sus rituales, danzas como parte del mantenimiento de la identidad cultural. En otra definición, el TC es toda actividad turística solidaria que se propone y es gestionada por las mismas comunidades, permitiendo así su participación desde una perspectiva intercultural, manejo adecuado de los recursos naturales y valoración del patrimonio cultural, con un principio de equidad en la distribución de los beneficios locales (Ordóñez Bravo, Auquilla Belema, Fernández Sánchez, & Sancho Aguilera, 2016)

### **8.3.2 Turismo Comunitario y Manejo Sostenible del Turismo**

El modelo de turismo comunitario se caracteriza porque las comunidades rurales (indígenas o mestizas) se encargan de al menos una parte del control de esta actividad y reciben también una parte de sus beneficios económicos. Es una de las estrategias de conservación más aplicadas en el Ecuador y en otros países tropicales, al considerársela una alternativa económica que podría frenar la deforestación y otras formas de sobre-explotación de recursos en las comunidades, contribuyendo además al rescate de las culturas locales (Ballesteros, 2010).

La investigación sobre turismo comunitario debe considerar tanto el conjunto del globalizado mercado turístico, las condiciones de la realidad nacional en la que se desarrolla, así como las características de las comunidades específicas que lo protagonizan. Es evidente la creciente demanda de este “producto turístico”, no hay más que barajar las últimas tendencias del mercado para disponer de una idea clara de la potencialidad de este subsector turístico.

### **8.3.3 Los Centros de Turismo Comunitario**

Los centros turísticos han trascendido en el territorio y a lo largo del tiempo gracias a la iniciativa de la gente para asociarse o integrar una diversidad de emprendimientos que surgieron de manera aislada y que ahora responden a un objetivo en común. Por eso, es necesario plantear este tipo de herramientas cuyo objetivo es aunar varios procesos, la organización social, la planta turística y el recurso turístico, el territorio, la gestión comunitaria y plasmarlos en un formato con el afán de generar este tipo de emprendimientos que están relacionados tanto a la nueva matriz productiva del Ecuador como actividades que conforman ejes estratégicos para el desarrollo (Ojeda, 2017).

## **8.4 La Actividad Turística**

La actividad turística se caracteriza por su gran complejidad, no solo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. En este sentido el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino; en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se incrementan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial. De esta forma la actividad turística cobra importancia en la economía debido a su alta aportación en la generación de valor añadido bruto (Ojeda, 2017).

Según (Bonilla, 2007), la actividad, en conjunto con los atractivos de un lugar, constituye la motivación básica del viaje. Se podría decir que no es posible un desarrollo turístico si el visitante no puede realizar actividades, aunque en muchos casos se trate sólo de contemplar el paisaje. Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son el objetivo de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios

### **8.4.1 Atractivos turísticos**

Son todos los elementos naturales, técnicos culturales que por sus características se convierten en puntos o instrumentos de visitación o atracción turística. Comprenden los sitios tanto naturales como los factores de vida y actividad humana existentes en determinado lugar o región, los cuales constituyen el principal motivo para que el turista los visite (Bonilla, 2007)

#### 8.4.2 Producto Turístico

Según (Bonilla, 2007), el producto turístico de un país es de gran importancia ya que es el “conjunto de bienes y de servicios, los cuales son necesarios para el desarrollo de todas aquellas actividades dedicadas al consumo turístico. Cada uno de sus componentes se encuentran entrelazados pues uno depende del otro, razón por la cual no se puede hacer distinción entre ellos pues todos son igual de importantes. El producto turístico se compone de la siguiente manera:

**Atractivos turísticos:** Se conoce como atractivos turístico a todos los elementos naturales, técnicos o culturales, que al poseer cada uno de ellos características especiales se convierten en puntos de atracción turística.

**Planta Turística:** Son todos aquellos servicios y facilidades que de una u otra forma le permiten al turista disfrutar de los atractivos turísticos. Cada uno de éstos servicios y facilidades deben de contar con un alto nivel de calidad ya que se debe de ajustar a cada una de las necesidades requeridas por los visitantes o clientes con el propósito que su estadía en el país sea lo más placentero posible.

#### 8.5 Centros Turísticos

Al hablar de turismo es importante la competitividad para el mejoramiento de los centros turísticos, de esto se trata la administración es mejorar para estar a la vanguardia. Mediante la promoción y la mejora de los productos se busca establecer adecuadamente un destino turístico (Lezema, 2007).

Corresponde a un centro urbano de dimensión variable en cuyos límites y radio de influencia existe una importante dotación de infraestructura, servicios y atractivos turísticos. Estos centros cumplen varias funciones (estadía, distribución, escala, excursión), siendo las de estadía y de distribución unas de las más importantes en el contexto regional. También Corresponde a un espacio físico de extensión variable, con características fisiográficas homogéneas y que cuenta con una unidad paisajística. En su interior se pueden agrupar extensiones territoriales de menor tamaño, denominadas áreas turísticas. La Zona Turística debe contar con infraestructura y servicios de comunicación entre las áreas turísticas que la integran (SERNATUR, 1994:77).

### **8.5.1 Centros de Turismo Comunitario**

Según el artículo tres del Instructivo para registro de Centros de Turismo Comunitario de Ecuador, publicado en el año 2009 el centro de turismo comunitario es el espacio turístico dentro del territorio comunitario que ofrece servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, basados en una organización comunitaria que promueve un desarrollo local justo, equitativo, responsable y sostenible; basado en el rescate de su identidad, costumbres, tradiciones a través de un intercambio de experiencias con visitantes con la finalidad de ofertar servicios de buena calidad y mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

Los productos turísticos que se ofrecen se diseñan de tal manera que responden a determinados objetivos y las motivaciones vienen dadas por ver como es la naturaleza, comprender sus formas y sus procesos; además, ver cómo vive, trabaja y se integra la población local y si hay la posibilidad, integrarse con ellos de tal manera que su experiencia sea vivencial y enriquecedora (Ballesteros, 2010).

### **8.6 Reingeniería**

La Reingeniería como herramienta de investigación es algo fundamental para el manejo adecuado de una empresa u organización, basándose en la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y de la estructura Organizacional, para alcanzar mejoras espectaculares en las medidas claves del desempeño de una organización (Álvarez & Rodríguez, 2002).

Es necesario adoptar la reingeniería como herramienta para generar cambios proporcionales que ayuden a mejorar sistemas de trabajo y reestructuración de las empresas. La cual es muy importante ya que a través de la reingeniería se identifica problemas actuales de una organización y se buscan estrategias para corregir dichos problema.

Según (Álvarez & Rodríguez, 2002), la aplicación de la reingeniería es muy importante tomando en cuenta que busca remplazar o cambiar sistemas antiguos que no dan una movilidad adecuada en una organización o empresa, buscando actividades innovadoras sistema operativo competitivo y con estrategias adecuadas que son:

- Entendimiento del comportamiento de las actividades productivas de la empresa u organización.
- Replanteamiento de sistemas de trabajo.
- Eliminación de formas impresas innecesarias.
- Agrupación de tareas para reducir esfuerzos innecesarios.
- Ubicación de las responsabilidades.
- Reducción de tiempos en los procesos desarrollados.
- Aumento de utilidades.

### **8.6.1 Instrumentos y Técnicas de la Reingeniería**

Como ya se pudo comprobar a partir de la definición de la BPR (Business Process Reengineering), el objetivo fundamental de todo programa de Reingeniería es la mejora radical (se trata de reinventar y no de mejorar parcialmente o reforzar) de los procesos. Sin embargo, hasta el momento no hemos hablado de los instrumentos y técnicas que se emplean para lograr tales objetivos:

### **8.6.2 Reingeniería de Procesos “Business Process Reengineering” (BPR)**

Es la “revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer y Champy). Otras definiciones válidas son: “análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones” o “reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor”

### **8.6.3 Reingeniería de la organización**

Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado reingeniería irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llama volver a empezar porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: “Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿cómo sería?”

Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como “... repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez.”<sup>11</sup> Los autores consideran que las palabras en cursivas corresponden a los aspectos clave.

#### **8.6.4 La estructura**

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas. La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización a través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintas posiciones en la estratificación jerárquica (Melinkoff, 1990).

#### **8.7 Estructura Organizacional**

Una estructura organizativa es un conjunto de roles organizativos cuya función es servir al emprendedor a conseguir la misión y las metas propuestas. Cada puesto de trabajo se compone de una serie de responsabilidades predefinidas de las que el empleado se tiene que encargar. Señala que la estructura formal en una organización se puede considerar compuesta por dos términos: el primero es el modelo de relaciones y responsabilidades, el cual generalmente se presenta a través de organigramas y el segundo que son las normas y procedimientos adoptados por la gerencia para guiar el comportamiento de las personas, de acuerdo con la estructura de la organización (Guerro & Daniela, 2015).

### 8.7.1 Estructura Funcional

El trabajo se organiza de acuerdo a las funciones principales de la organización. Reúne en una unidad a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Por ejemplo, una organización dividida con este criterio puede tener unidades individuales de producción, mercadotecnia y ventas (Silva Saltos & Oviedo, 2011).

### 8.7.2 Definición de Organización

El concepto de organización ha sido ampliamente estudiado y hoy se cuenta con múltiples alternativas para su descripción, casi todas concentradas en características similares. Así por ejemplo: Johansen<sup>5</sup> plantea que una organización es una totalidad compuesta por individuos que interactúan entre sí para el desarrollar el comportamiento global del sistema (Hernández, 2009).

### 8.7.3 Organización

Según (Hernández, 2009), una Organización es un conjunto de individuos que poseen un objetivo común. Para lograr dicho objetivo, desarrollan, en forma coordinada, actividades que insumen recursos. Además, se encuentran inmersos dentro de un contexto. Para poder organizar las actividades es imprescindible dividir el trabajo. Esto, permite coordinar las acciones y desarrollarlas en forma correcta:

**El organigrama:** es una herramienta que se utiliza para representar aspectos de las organizaciones; más específicamente, su estructura.

**La estructura de una organización:** es el producto de las relaciones que se establecen en dicha organización. Es el resultado de las interacciones de los individuos que la integran.

**La estructura organizacional:** es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí.

### Niveles organizacionales y la gestión administrativa

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales

#### 8.7.4 Niveles Jerárquicos

Los niveles se emplean para identificar procesos esenciales de la organización y se refieren a la posición relativa que ocupan éstos en los organigramas. Las posiciones en un mismo nivel horizontal, tienen la misma importancia, jerárquica y se dibujan de izquierda a derecha y por último se ubican los procesos de apoyo (Melinkoff, 1990).

#### 8.8 Los Organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización, los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación (Fayol, 1987).

Según (Fayol, 1987), los términos del contenido, los organigramas se clasificarse en:

- Organigramas Estructurales;
- Organigramas Funcionales;
- Organigramas Matriciales;
- Organigramas de Integración de Puestos;
- Organigramas Ubicación;

**Los organigramas estructurales:** son aquellos que tienen por objeto la presentación grafica de la estructura procesal (Unidades Administrativas) de una institución, así como de las relaciones que se dan entre sus órganos (Fayol, 1987).

**Los organigramas funcionales:** son llamados también “organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización (Melinkoff, 1990).

**Los organigramas matriciales:** son estructuras que crea líneas duales de autoridad; combina dos formas de departamentalización: la funcional y el servicio. La mejor ventaja de estos organigramas, responde en poner juntos especialistas de la misma rama, permitiendo agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos o servicios. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que se termine su actividad a tiempo y dentro del presupuesto (Melinkoff, 1990).

**Los organigramas de integración:** de puestos son aquellos que incorporan dentro del marco de cada área administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas o también denominadas por algunos autores, ocupadas y vacantes (Melinkoff, 1990).

**Los organigramas de integración de puestos:** son aquellos que incorporan dentro del marco de cada área administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes o requeridas o también denominadas por algunos autores, ocupadas y vacantes (Melinkoff, 1990).

### **8.8.1 Procesos**

Según Hammer y Champy es el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Las compañías que desean introducir la Reingeniería deben mentalizarse de que la importancia de las tareas se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso. Para Michael Kutschker, el proceso es una ordenación específica de actividades, a lo largo del tiempo y el espacio, con un principio y un fin y con unas entradas y salidas.

### **8.8.2 Reingeniería de Procesos**

Es una revisión fundamental y un rediseño radical de los procesos clave que transforma el modo de trabajar de una organización, consiguiendo grandes mejoras en: coste, calidad, flexibilidad, servicio y rapidez (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **8.8.3 Visión de proceso**

Un sistema que transforma determinados insumos en productos y servicios que se entregan al entorno. Provee valor para los accionistas. Existe retroalimentación sobre los procesos internos y del mercado. La competencia también provee sus productos al mercado. El negocio se encuentra en un determinado escenario social, económico y político. Mirando hacia adentro de la organización, observamos funciones o subsistemas, que existen para convertir los insumos en productos terminados. Finalmente, el gerenciamiento actúa como mecanismo de control que interpreta y reacciona a partir de la retroalimentación (Rummler & Brache, 2009).

### **8.9 Flujograma**

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc (Pardo, 2012).

#### **8.9.1 Utilidades de los diagramas de flujo (Flujograma)**

Las principales utilidades del Flujograma son (Pardo, 2012)

El proceso se entiende más fácilmente que leyendo un texto, incluso para personas no familiarizadas con él;

Los agentes involucrados al observar visualmente el proceso pueden llegar más fácilmente a un acuerdo sobre los métodos a seguir;

Se puede utilizar para mejorar, identificar problemas, establecer recursos, coordinar acciones, delimitar tiempos;

Deja bien definidas las responsabilidades y funciones de cada uno de los agentes que intervienen;

Es útil para establecer indicadores operativos;

Facilita el diseño de nuevos procesos;

Apoya en la formación personal;

Permite mejorar la gestión de la organización;

### **8.9.2 Tipos de diagramas de flujo**

Según (HARRINGTON, 1993), los diagramas de flujo se clasifican de la siguiente manera:

Según su forma:

a) Formato vertical: En el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito;

b) Formato horizontal: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha;

c) Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra;

d) Formato arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujo gramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos;

## **9. METODOLOGÍA**

La metodología de estudio es, principalmente, descriptiva por observación participativa. Los instrumentos a emplear permitirán desarrollar la solución más óptima para la aplicación de la reingeniería de la estructura organizacional y de procesos de acuerdo al alcance definido en el presente estudio. Para la ejecución de la propuesta se utiliza diferentes metodologías que son fundamentales para la presente investigación.

Para la metodología fue necesario realizar una revisión del diagnóstico actualizado de la comunidad y los estatutos establecidos que forman parte de la organización, tanto de la comunidad y del centro turístico.

Para esto se aplicó las siguientes metodologías:

### **9.1 Investigación de campo**

Este es uno de los principales métodos para la investigación porque fue necesario realizar un recorrido en el sitio de estudio. Ya que solo así se puede notar la realidad en la que se encuentra el Centro Turístico, se puede observar la falta de organización y planificación en las actividades que realizan los encargados del establecimiento.

### **9.2 Investigación Bibliográfica**

La realización del presente trabajo se fundamenta en el proceso realizado para constatar las evidencias de la situación actual del turismo en la comunidad, esto se basa en fuentes bibliográficas primarias y secundarias. La información recopilada ayudará para desarrollar la propuesta en base a modelos ya realizados.

### **9.3 Organigramas**

Son representaciones parciales mediante diagramas de la estructura formal de una organización en él se muestran las funciones, sectores, jerarquías y dependencias internas (Sistemas y Organizaciones, 2008).

La aplicación de los organigramas es algo fundamental para la elaboración del proyecto, es necesario para analizar la estructura de una organización, las jerarquías que existen y además las funciones que debe cumplir el personal.




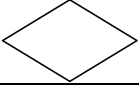

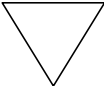
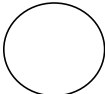
### **9.4 Diagramas de Flujo**

El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora (Pardo, 2012).

Dentro del proyecto fue necesaria la aplicación del flujogramas para la elaboración de los procesos dentro de la organización.

#### 9.4.1 Simbología en los Diagramas de Flujo

**Tabla 3:** Diagrama de Flujo

SÍMBOLOS	DESCRIPCIÓN	SE UTILIZA
	Inicio o fin del Flujograma	Inicio para la construcción del Flujograma y fin después de haber concluido de graficar.
	Traslado o dirección del flujo	Para conectar dos símbolos dentro de un flujo.
	Proceso	Para representar el proceso propiamente dicho.
	Condicional	Cuando se encuentre ante dos posibles direcciones distintas una de otra.
	Documento	Para representar que se ha generado un documento
	Almacenamiento	Cuando necesita archivar un documento o guardar una muestra.
	Conector interno página	Cuando necesite conectar dos símbolos dentro de una misma página.

Elaborado por: Patricio Aigaje

Fuente: (Pardo, 2012)

#### 9.5 Entrevista

Es una herramienta que ayuda a recolectar información que permita conocer información relevante de acuerdo al manejo, la dirección turística y organizacional del Centro Turístico de la comunidad de Oyacachi. Se hizo la entrevista a los involucrados claves de la administración el centro.

**Tabla 4:** Técnicas e Instrumentos

<b>TÉCNICAS</b>	<b>TIPO</b>	<b>HERREMIENTAS</b>
<b>OBSERVACION</b>	Directa De Campo	Entrevistas
<b>REVISION BIBLIOGRAFICA</b>	Información Primaria Información Secundaria	Informes Estudios realizados Documentos Libros

Elaborado: Patricio Aigaje

## **10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **10.1 Antecedentes**

#### **10.1.1 Aspectos generales del Centro Turístico**

El turismo en la Comunidad de Oyacachi ha estado presente desde el año 2000, pero sin recibir apoyo necesario que contribuyan a su consolidación e institucionalización. A partir de la conformación de comités de gestión, luego de la reforma de estatutos de la Comunidad la iniciativa de los servicios turísticos empezó a tomar forma con la creación en el 2009 del Centro Turístico Comunitario.

Con el sistema de propiedad comunal, se mantiene el Centro Turístico de termas, cuenta en la actualidad con:

- 6 Piscinas, duchas, y vestidores
- 3 Toboganes
- Servicios higiénicos
- Espacios físicos para acampar
- Pesca deportiva
- Senderos ecológicos

El Centro Turístico recibe un promedio de 65 turistas a la semana, los fines de semana un aproximado de 300 y los días feriados alrededor de 4000 visitantes.

#### 10.1.1.1 Ingreso de turistas promedio y recaudación en el Centro Turístico

**Tabla 5:** Ingreso Anual de Turistas

	<b>Semanal</b>	<b>Fines De Semana</b>	<b>Días Feriados</b>	<b>Total Al Año</b>
Promedio	65	300	4000	
Promedio Anual	192	14400	20000	34592
Total Año	384	28,800	40,000	69,280

**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** (GAD Oyacachi, 2016)

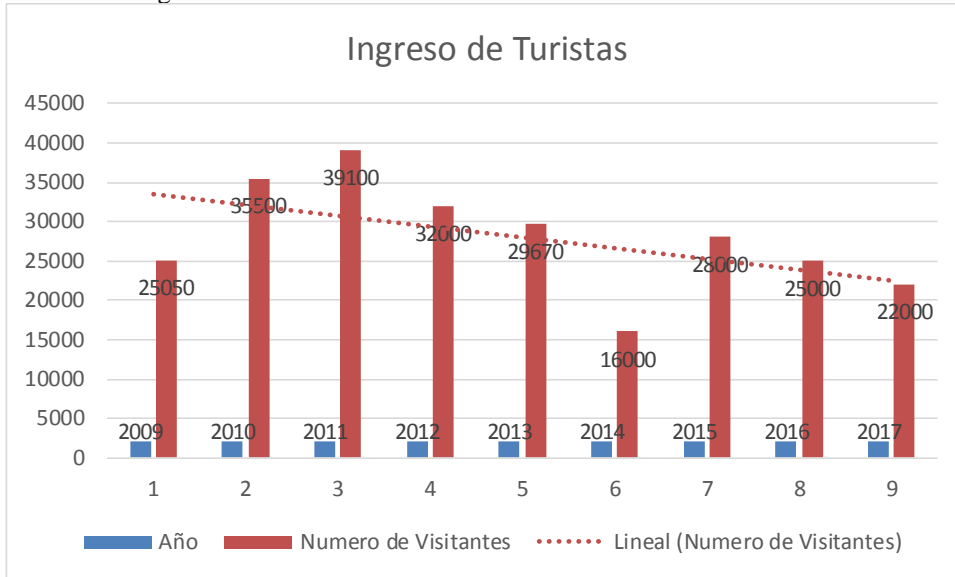
#### 10.1.1.2 Registro de número de visitantes

**Tabla 6:** Ingreso Anual de Turistas

Años	Número de Visitantes
2009	25050
2010	35500
2011	39100
2012	32000
2013	29670
2014	16000
2015	28000
2016	25000
2017	22000

**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** Centro Turístico

**Gráfico 1:** Ingreso de Turistas

Elaborado por: Patricio Aigaje

Fuente: Centro Turístico

Iniciamos el análisis de las tablas y los gráficos indicando que los valores reportados, ver (**Tabla 5**) son inapropiados según los siguientes criterios:

- En el promedio de la semana no totaliza para 52 semanas.
- En la columna de fin de semana no se consolida a los 52 fines de semana del año.
- En la columna de los días feriados al menos debió totalizarse para nueve feriados y no para los cinco declarados.

El registro de visitas se basa en el ingreso de turistas al establecimiento, esto se verifica mediante el número de boletos vendidos para la entrada hacia el complejo turístico. Pero el registro del Centro no aporta datos exactos, se puede notar la inconsistencia de los números, al comparar con la (**Tabla 5**), proporcionados por GAD Parroquial y que no tienen ninguna similitud con los datos del Centro que se muestra en la (**Tabla 6**).

El número de visitas obtenidas está registrada desde el año 2009, en la que se observa la variación de ingresos que ha tenido el establecimiento, pero se nota la inconsistencia ya que arroja números redondos y que da a entender que esto no es parte de un registro.

En la gráfica basada en el registro del Centro se evidencia un ascenso favorable desde el año 2009, hasta el año 2011, pero desde entonces se muestra una caída hasta el año 2014. No se ha podido mantener el número de visitas inclusive hasta los registros del año 2017.

Esto se debe a un factor muy importante; falta de administración en el establecimiento.

Este factor influye mucho en el manejo adecuada de una organización ya que el complejo al mantener el mismo manejo sin una planificación y dirección adecuada podría significar el fracaso o el éxito del Centro Comunitario.

El Centro Turístico ha mantenido un valor de entrada desde el año 2009 hasta el año 2014.

**Tabla 7:** Entradas 2009-2014

<b>Valor de las entradas 2009-2014</b>	
Adultos	\$ 2,00
Niños	\$ 1,00
Tercera Edad	\$ 1,00

**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** Centro Turístico

En el año 2014 la nueva administración estableció nuevos precios, sin ninguna planificación e información previa al público. Los nuevos costos de la entrada no fueron aceptables para los visitantes y esto se vio afectado por reducción de visitantes, tanto que tuvieron que establecer nuevos precios y agregar más servicios para poder recuperar la afluencia de visitas.

**Tabla 8:** Entrada 2015-2017

<b>Valor de las entradas 2015-2017</b>	
Adultos	\$ 4,00
Niños	\$ 2,00
Tercera Edad	\$ 2,00

**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** Centro Turístico

Las recaudaciones en el centro turístico también han variado en los últimos diez años.

**Tabla 9:** Recaudación Anual

Año	N de Visitantes	Ingreso anual
2009	25050	\$ 75.150,00
2010	35500	\$ 106.500,00
2011	39100	\$ 117.300,00
2012	32000	\$ 96.000,00
2013	29670	\$ 89.010,00
2014	16000	\$ 48.000,00
2015	28000	\$ 84.000,00
2016	25000	\$ 75.000,00
2017	22000	\$ 66.000,00

Elaborado por: Patricio Aigaje

Fuente: Centro Turístico

**Gráfico 2:** Recaudación Anual



Elaborado por: Patricio Aigaje

Fuente: Centro Turístico

La recaudación anual en centro turístico, tiene inconsistencias al momento de mostrar los datos registrados por el Centro ya que el valor máximo de la (Tabla 7), es de dos dólares mientras que

en la (**Tabla 8**), el valor corresponde a tres dólares. Solo basta hacer una comparación de las tablas, y se podrá notar la inconsistencia al no mostrar un valor exacto de las recaudaciones anuales.

Se puede notar en el registro, se ha tomado el número de visitantes y se lo multiplica por un valor de entrada de tres. También esto se hizo con todos los datos y al hacer una comparación con el número de turistas registrados, se puede constatar que existen inconsistencias en los registros y en las recaudaciones.

Un ejemplo la recaudación de 2016, mostrado en la (**Tabla 5**), en que el GAD parroquial, muestra un promedio anual de recaudación y al observar en la (**Tabla 7**), el valor no coincide y hace entender la importancia de una estructura administrativa.

El Centro Turístico comunitario según los datos obtenidos se ha mantenido con un ingreso promedio de setenta mil dólares anuales, que con los mismos se han logrado financiar al personal y mantenimiento del establecimiento. No ha generado una pérdida, pero también no se ha logrado mejorar el centro turístico en cuanto al personal, se mantiene seis trabajadores de planta desde hace ocho años y personal temporal para mantenimiento del mismo. Pero tiene capacidad para aumentar más productos, servicios y ampliar el personal operativo para brindar más puestos de trabajo para los mismos habitantes de la comunidad.

También al tratar de mejorar los servicios la administración ha invertido en proyectos que no han sido viables.

### **10.1.1.3 Proyectos Fallidos**

Mediante la creación de los estatutos de la comunidad, el manejo de las termas paso a ser parte de los miembros del cabildo. La organización comunitaria ha mantenido el centro turístico desde sus inicios. Han buscado potencializar de varias formas; tanto buscando ayuda externa, gubernamental, entre otros. Desde sus inicios cada administración ha generado una importante inversión para la adecuación de la infraestructura y de los espacios físicos.

En el proceso se ha implementado varios proyectos fallidos.

**Tabla 10:** Proyectos Fallidos

<b>Proyecto</b>	<b>Inversión</b>	<b>Descripción</b>
Centro de Información	55,000	Este proyecto estaba destinada para servicio de información a los visitantes. Actualmente esta no se encuentra en funcionamiento.
Restaurante	45,000	Destinada para implementar servicio de restaurante en el Centro.
Sauna	60,000	La primera fase fue construida sin ningún estudio y no tuvo un funcionamiento adecuado.
Gimnasio	25,000	Destinada para dar servicio de gimnasio para los visitantes. Adquirieron todos los equipos necesarios y no tuvieron un espacio donde ubicarlos.
Equipo de deportes extremos	50,000	Este proyecto fue realizado con el fin de agregar más actividades extras en el Centro Turístico.
Toboganes	80,000	El proyecto de primera fase para agregar, actividades de entretenimiento, pero se ejecutó sin previo estudio y no llegó a su total funcionamiento.
Lavanderías	12,000	Destinada para un sitio de lavandería.

**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** Centro Turístico

Muchos de los proyectos mencionados no se dieron por la falta de planificación, organización, la dirección y el control de todo el proceso.

La comunidad de Oyacachi tiene su propio estatuto que establece que cada año el cambio obligatorio de toda la directiva. Cabe mencionar que el Centro turístico está ligada al proceso administrativo de la comunidad y por ende se ve afectado al cambio ya que la nueva directiva no hace el seguimiento adecuado a los proyectos realizados por la pasada administración.

### **10.1 Aspecto general de la Organización de la Comunidad de Oyacachi**

Para definir los niveles jerárquicos del Centro Turístico de la Comunidad, fue necesario realizar una revisión al actual del manejo administrativo de la comunidad ya que este es dirigido y supervisado por el Presidente y los miembros del cabildo.

Oyacachi legalmente se constituye como comuna en 1939. Su máxima autoridad es la Asamblea conformada por todos los miembros de la Comuna. Le sigue el Cabildo, integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y cuatro vocales. El mandato del Cabildo dura un año y puede ser prorrogado a dos años por decisión de la Asamblea. A la Asamblea asisten de forma obligatoria el jefe de familia o un miembro mayor de 18 años, puede ser hombre o mujer (GAD Oyacachi, 2016).

#### **10.1.2 Estructura administrativa de la Comunidad**

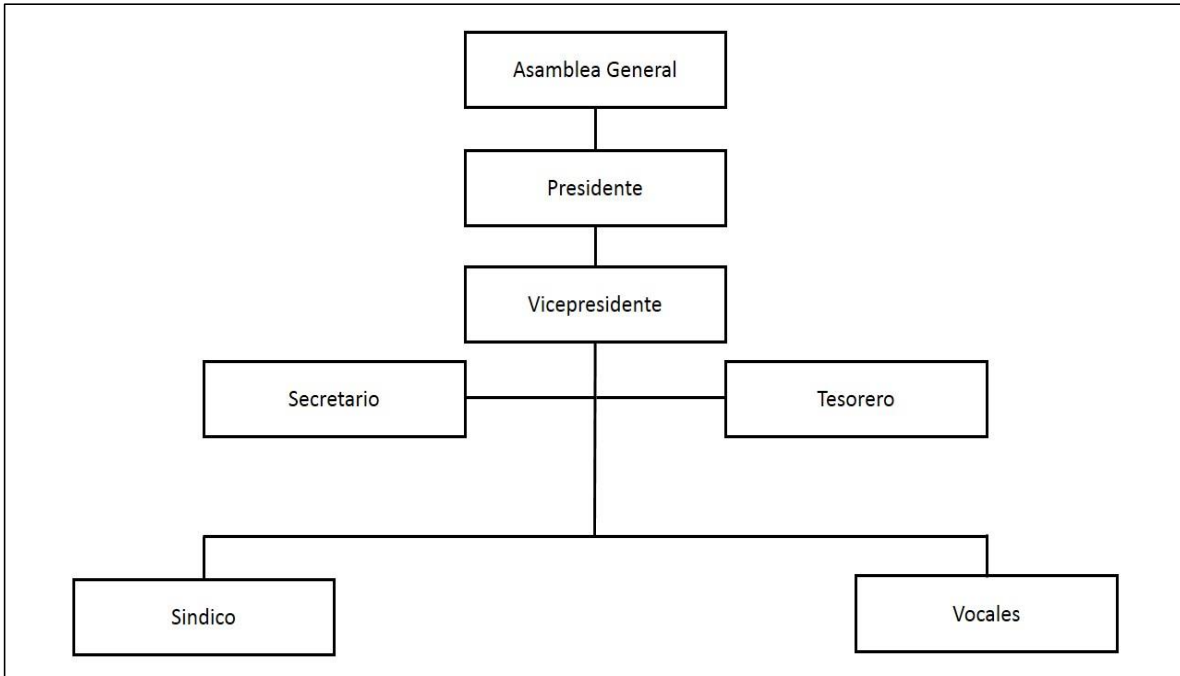
El manejo administrativo está encabezado principalmente por todos los miembros del cabildo, ya que por ende se encargan de la toma de decisiones que involucren todos los aspectos de la comunidad, a nivel económico, político, ambiental y social.

Las decisiones siempre son tomadas en la Asamblea General con la participación de todos los comuneros, se expone prácticamente todos los puntos importantes para la comunidad.

En la siguiente se presenta el organigrama actual de la comunidad, de como esta la estructura de la organización.

### 10.1.3 Organigrama Estructural Actual de la Comunidad

*Diagrama 1: Organigrama Estructural de la Comunidad*



**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** (GAD Oyacachi, 2016)

### 10.1.4 Asamblea General o comunal

Está organizada institucionalmente por la Comuna, la Asamblea Comunal constituye la máxima instancia del gobierno Comunal. Eligen las autoridades del Cabildo, quienes duran un año en sus funciones y actúan tanto en la gestión interna como en la externa, en la mediación y resolución de conflictos intra - comunales e inter-comunales.

#### **Presidente**

El Presidente está encargado de representar legal, judicial y extrajudicialmente a la comunidad.

- También se encarga de controlar el funcionamiento del centro turístico de la comunidad.
- Asignar y fiscalizar trabajos junto con los demás miembros del cabildo, los horarios y pagos de trabajadores.
- Gestionar proyectos y asignar presupuesto.

### **Vicepresidente**

- Colaborar estrechamente con el Presidente; además estará a cargo de las actividades de carácter técnico y apoyo.

### **Sindico**

- Asesorar a la directiva en lo relacionado con asuntos legales.
- Intervenir en litigios que suscitaren en el seno de la Comuna Kichwa Oyacachi.

### **Secretario**

Esta encargado de actuar como tal en todas las reuniones de la entidad, llevar al día las actas de las sesiones y legalizarlas con su firma y la del Presidente.

- Asistir al Presidente para el cumplimiento de las normas y procedimientos estatutarios y reglamentarios
- Realizar el seguimiento de las resoluciones en todas las reuniones, e informar de su grado de cumplimiento,
- Mantener al día la lista de socios y de sus Aportaciones de Capital debidamente suscritos.
- Responsabilizarse del cuidado y manejo del archivo institucional.
- Asistir a las sesiones de la asamblea general y de la Junta Directiva y las demás propias de sus funciones.

### **Tesorero**

Esta encargado de llevar la contabilidad y responder por todos los bienes y valores que estén a su cargo.

- Informar de sus gestiones al Presidente, cuando sea requerido, y trimestralmente a la asamblea general, sobre el estado económico y actividades productivas de la entidad.
- Elaborar los informes y preparar los documentos que se requieran en la entidad, principalmente respecto al movimiento económico, productivo, del capital y patrimonio de la entidad.
- Dirigir todo el proceso productivo y de comercialización asociativa, y dictar las medidas que sean necesarias con este fin.

### **Vocales**

La asamblea o junta general designará las Comisiones, permanentes o temporales, que se requieran para el cumplimiento de los objetivos prescritos en estos estatutos, y estarán constituidas por el

número de miembros que establezca el reglamento, presididas por un Presidente y un Secretario, quienes integran el Directorio en calidad de Vocales.

- Apoyar en trabajos de la comunidad.
- Organizar reuniones.
- Apoyar en la logística de todas las reuniones.

## **10.2 Estructura Organizacional del Centro Turístico**

El centro turístico de la comunidad de Oyacachi no tiene directorio y por ende es administrado por los miembros del cabildo.

### **10.2.1 Listado de Niveles Jerárquicos del Centro Turístico**

#### **Nivel Directivo**

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), Las funciones principales de este nivel son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.

En el caso del Centro Turístico de la comunidad Oyacachi, este nivel está conformada por la Asamblea General que es la participación de todos los comuneros inscritos en la fila de trabajadores.

La Asamblea General, es la máxima autoridad, regida por los miembros del cabildo, presidida por el presidente de la comunidad. Es la encargada de tomar decisiones de cualquier aspecto.

#### **Nivel ejecutivo**

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

En el caso del Centro turístico este nivel está a cargo del Presidente que es la representar legalmente a la comunidad, es el encargado de gestionar proyectos de cambio para el Centro

Turístico, genera propuestas que luego serán presentadas en la asamblea general para su posterior aprobación o rechazo.

### **Nivel asesor**

No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Este nivel en el Centro Turístico de la comunidad está conformado por el Síndico y la Contadora que son los encargados de dar asesoría al Presidente, generan propuestas de proyectos que luego será informado a la asamblea general para su posterior aceptación o rechazo.

### **Nivel auxiliar o de apoyo**

Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

En el caso de la comunidad en este nivel se encuentra el secretario, junto con el tesorero de la comunidad y que también están a cargo de la oficina del centro de información Turística y su función es dar soporte oportuno al presidente, en la disponibilidad de recursos, en cuanto a servicios, equipo e insumos, dando apoyo a todas las áreas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

### **Nivel operativo**

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

En tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

En el caso del Centro Turístico de la comunidad este nivel todavía no se complementa ya que no tiene personal capacitado para dirigir dicho nivel. Por lo cual este nivel está conformado por los Guías y Trabajadores.

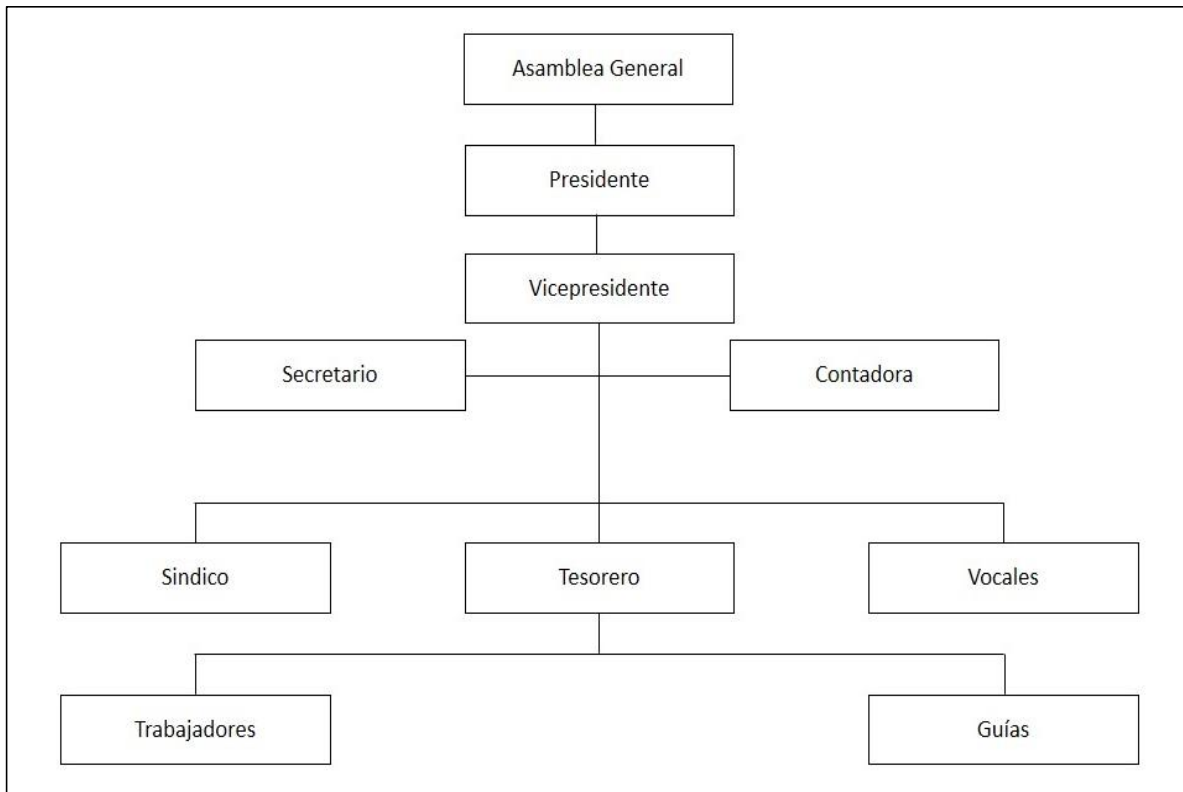
### **Puestos operativos**

Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

Estos puestos operativos lo hacen los vocales, los Guías y los Trabajadores del Centro Turístico, pues ellos están encargados de toda la operación del centro, tanto como mantenimiento, limpieza, guianza y atención al cliente.

### 10.3 Organigrama estructural del Centro Turístico

**Diagrama 2:** Organigrama estructural del Centro Turístico



**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** (GAD Oyacachi, 2016)

#### 10.3.1 Diseño de los organigramas estructurales

El diseño de los organigramas en una organización es algo fundamental, ya que a través de esto se hace una representación gráfica de la estructura administrativa de toda organización, empresa, entre otras. Simbolizada como una guía o plano de la organización en el que se representan las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas. También se define como instrumento fundamental de la administración para representar la estructura de

organización, la información básica sobre las líneas de mando, los niveles funcionales, Niveles jerárquicos, los alcances y otros aspectos de la organización.

Según (Franklin & Gómez Ceja, 2004), los organigramas tienen como objetivo o finalidad la de mostrar:

- Un esquema con los principales niveles jerárquicos.
- Los principales procesos de trabajo (unidades de línea y de asesoramiento).
- Muestra gráficamente la línea de autoridad y comunicación.
- Relación gráfica de la autoridad con los colaboradores (subordinados).
- Señala las unidades que se encuentran centralizadas o desconcentradas.

Es muy importante la utilización de los organigramas ya que sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la dependencia al reflejar gráficamente la estructura organizativa y de sus procesos.

#### **10.4 Listado de Funciones y Actividades**

##### **Presidente**

- Representar Legalmente al Centro Turístico
- Controlar y supervisar al personal operativo
- Autorizar pago de facturas y planillas

##### **Actividades**

Dirige y administra el Centro Turístico.

- Delegar actividad al personal operativo
- Autorizar pagos al personal operativo
- Aprobar los movimientos por motivo de gastos y compras de equipos y materiales
- Supervisar trabajos de mantenimiento y actividades del personal operativo

## **Vicepresidente**

### **Función**

- Subrogar al Presidente en ausencia temporal o definitiva, ejerciendo las mismas atribuciones y deberes.

## **Secretario**

### **Funciones**

- Certificar las resoluciones y demás documento del Directorio y de la Asamblea General
- Llevar los libros de registro y el archivo del Centro Turístico
- Conferir copias certificadas de los documentos, previa autorización del Presidente
- Llevar el listado del personal operativo del Centro Turístico
- Conferir firmas y sellos de aprobación
- Administrar el centro turístico

### **Actividades**

- Asistir a las reuniones convocadas por el Presidente
- Lleva la nómina de asistencia del personal operativo
- Registra la asistencia y las actividades de los trabajadores del centro.
- Verificar carencias de materiales e insumos para el desarrollo de actividades en el Centro Turístico
- Encargado de buscar personal temporal.
- Encargado de atender la oficina del centro turístico.
- Entregar información turística.
- Elaborar publicidad turística.

## **Tesorero**

### **Funciones**

- Inventariar los bienes muebles e inmuebles de centro
- Custodiar los bienes del Centro Turístico
- Rendir cuentas sobre las actividades económicas al Directorio y a la Asamblea General.

### **Actividades**

- Realizar nómina de trabajadores del Centro Turístico
- Recolectar facturas para entregar a la contadora
- Revisar facturas y movimientos económicos junto con la contadora.
- Entregar firmas de aprobación para pagos o compras
- Llevar todo registro de movimientos económicos
- Inventariar equipos y materiales del Centro
- Elaborar informes económicos del Centro

### **Contadora**

#### **Funciones**

- Organizar y mantener al día la contabilidad y los demás registros del movimiento económico.
- Gestionar el pago al personal operativo previa autorización
- Elaborar estados financieros del centro turístico
- Asesorar al presidente sobre temas financieros

### **Actividades**

- Lleva la planilla de pago de los trabajadores del centro.
- Lleva registros y control de libros contables
- Realiza depósitos y retiros.
- Realiza los pagos de compras para el centro
- Elabora informe de todo el movimiento económico del centro.
- Realiza pago de impuestos
- Verificar documentación contable

### **Vocales**

#### **Funciones**

- Asistir obligatoria y puntualmente a las sesiones de la Asamblea General y del Directorio, sean estas ordinarias y extraordinarias, que sean convocadas legalmente

- Cumplir con el trabajo que fuere asignado, y demás obligaciones que se le encomendare en el Centro Turístico
- Tomar parte en las resoluciones del Directorio con voz y voto.
- Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de su respectivo módulo

### **Actividades**

- Realizar la logística para las reuniones
- Ayudar con la adquisición y entrega de materiales
- Entregar correspondencias
- Informar sobre las reuniones planificadas por el presidente a todo el personal del centro
- Ayudar en los trabajos de mantenimiento

### **Trabajadores**

#### **Funciones**

- Informar sobre las actividades realizadas
- Cumplir con las actividades encomendadas
- Cumplir con los horarios establecidos

#### **Actividades**

- Realizar la limpieza diaria de los espacios del centro turístico.
- Atención al cliente
- Vender boletos para entrada a las termas.
- Vender boletos para la pesca deportiva
- Alquilar ternos de baño
- Entregar canastillas
- Limpieza de baños
- Recibir a los turistas

## **Guías**

### **Funciones**

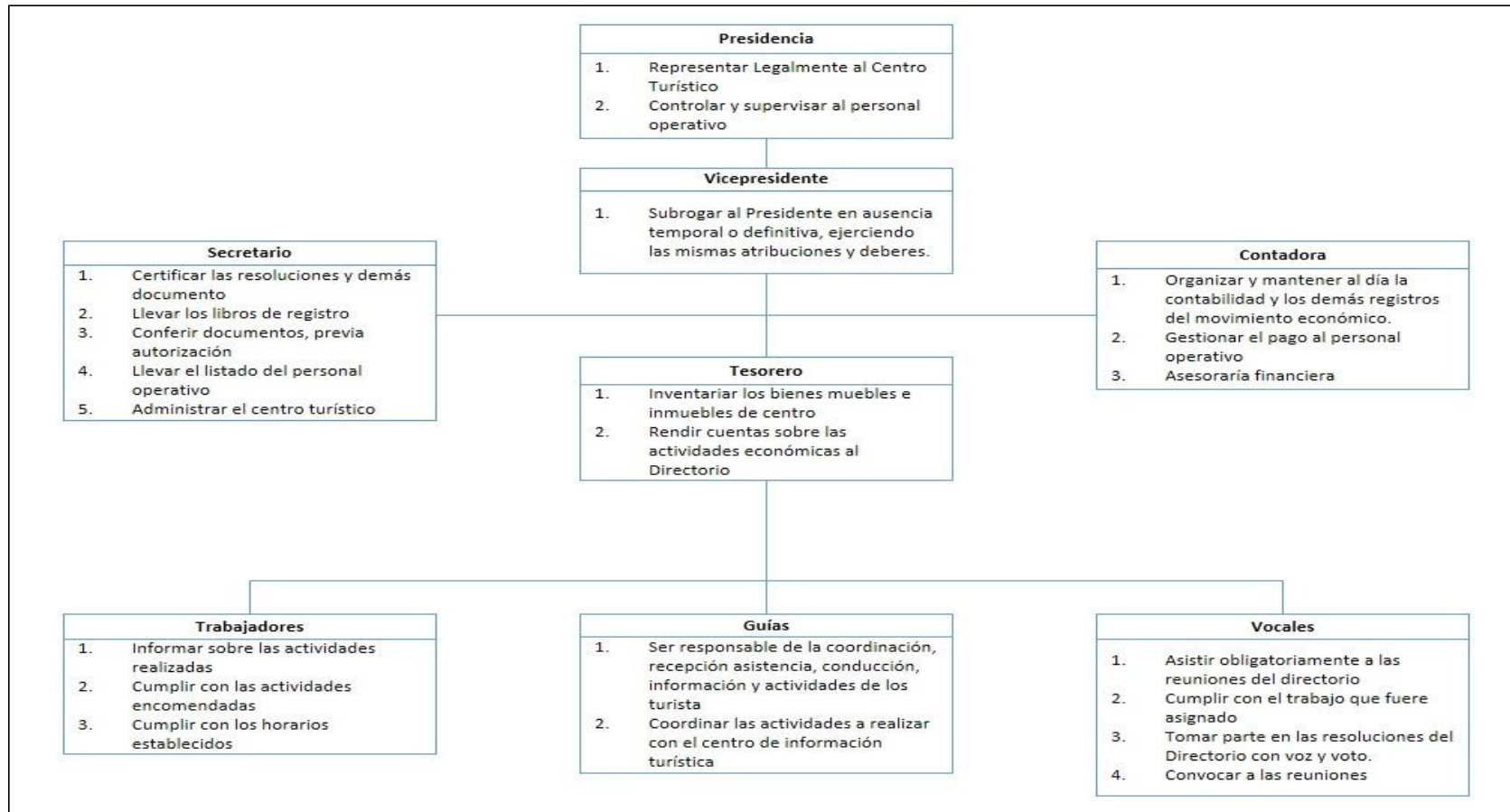
- Ser responsable de la coordinación, recepción asistencia, conducción, información y actividades de los turista
- Coordinar las actividades a realizar con el centro de información turística
- Tomar decisiones en situaciones especiales que afectan al turista
- Conocer a la perfección la actividad a realizar

### **Actividad**

- Supervisar la unidad de transporte a utilizar
- Hacer un listado de los turistas
- Coordinar los servicios que se le prestan al turista durante los recorridos.
- Distribuye el tiempo entre los diferentes puntos del itinerario.

## 10.5 Organigrama Funcional del Centro Turístico

Diagrama 3: Organigrama Funcional



Elaborado por: Patricio Aigaje

Fuente: (Departamento de Organización y Métodos, 2011)

## **10.6 Antecedentes Diseño de la estructura de procesos**

La propuesta que se planteará a continuación ha sido desarrollada porque se evidenció que no existe personal específico para las actividades a desarrollarse en el Centro Turístico.

El Centro Turístico de Oyacachi actualmente no cuenta con personal capacitado en el ámbito administrativo, lo que se ha convertido en una debilidad para el funcionamiento y avance turístico. Cuenta con personal en todas las áreas, pero no con los procesos administrativos como son; planificación, organización, dirección y control bien definidos, y por ellos no existe orden en el desarrollo de las actividades.

El sistema administrativo que se maneja es impreciso, ya que no cuenta con una cabeza que dirija las actividades y funciones del personal, que genere movilidad y establezca procesos para el buen funcionamiento del centro.

Además al no contar con una estructura administrativa no es posible contar con procesos para el personal del centro, y por ende es necesario plantear un organigrama estructural.

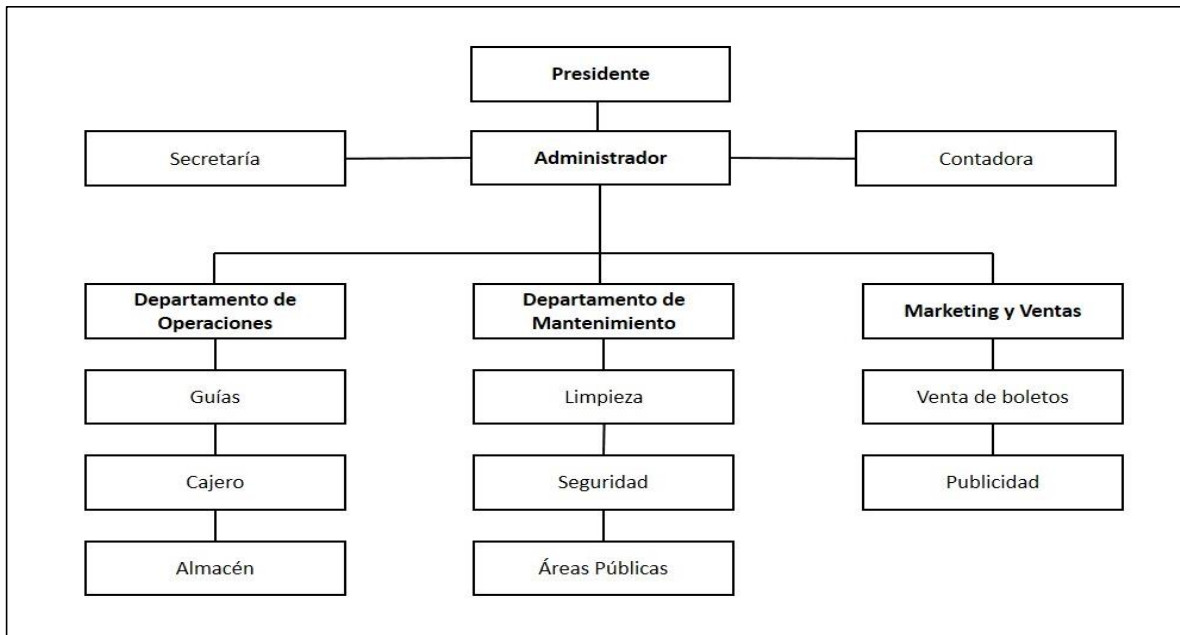
El manejo administrativo adecuado es la base principal para el soporte del Centro Turístico, que conlleva a buscar oportunidades de mejorar los procesos que dan ventajas competitivas para el avance del Centro Turístico. En una organización es imprescindible contar una estructura administrativa que dirija al fortalecimiento y crecimiento del establecimiento, contar con un proceso que ayude al cumplimiento de las actividades y funciones.

Los procesos deben estar alineados a la misión y estrategias de la organización, en este caso el Centro Turístico, puesto que ella define las interrelaciones de todos sus elementos en el que se desarrollan los procesos.

Las organizaciones representan la estructura formal mediante organigramas, en los que se evidencian la división de tareas y las jerarquías.

## 10.7 Propuesta de Organigrama Estructural del Centro Turístico

**Diagrama 4:** Organigrama Estructural



**Elaborado por:** Patricio Aigaje

**Fuente:** (Departamento de Organización y Métodos, 2011)

### 10.7.1 Aspecto general del Organigrama Estructural

El organigrama estructural propuesto para el Centro Turístico de la Comunidad, ayudara a identificar los niveles jerárquicos y un orden a la estructura de la organización para dar una funcionalidad de todo los involucrados en la estructura.

La importancia de implementar departamentos para cada área es necesario, ya que genera una dinámica en las actividades a realizarse.

La nueva estructura propuesta para el Centro Turístico es la siguiente:

**El Presidente:** Representará a toda la comunidad y estará encargado de supervisar e informar los movimientos de la administración.

**Administrador:** Estará encargado del manejo total del Centro Turístico, gestionara y supervisara a los departamentos. También estará bajo la supervisión del Presidente y entregara informes mensuales.

**Departamento de operaciones:** Tendrá un jefe de operaciones el cual estará encargado de asignar actividades a cada uno los integrantes del personal operativo.

**Departamento de Mantenimiento:** Estará netamente encargado de todo el manejo de los predios, gestionar materiales, equipos, estado de las instalaciones y personal temporal para todo tipo de mantenimiento.

**Departamento de Marketing y Ventas:** En este departamento se realizará actividades vinculadas a la promoción con; material publicitario, manejo de redes, páginas web, entre otras. También gestionara programas recreacionales que fortalezcan el Centro Turístico. En cuanto a ventas, se propone que se visiten directamente a posibles clientes para dar a conocer el Centro Turístico.

### **10.8 Propuesta de Reingeniería de Procesos**

Los procesos son muy importantes en una organización ya que ayudan a realizar las actividades de forma organizada y planificada. Esto nos da movilidad estratégica en cada uno de los departamentos y puestos en la que se aplicaría los procesos las cuales ayudaran al adecuado funcionamiento del establecimiento.

De acuerdo al organigrama propuesto en el Centro Turístico de la comunidad se ha realizado la reingeniería de procesos en las cinco áreas: Administración, Contabilidad, Departamento de Operaciones, Departamento de Mantenimiento y el Departamento de Marketing y Ventas, las cuales ayudara a la funcionalidad adecuada de todo el personal involucrado en el centro.

Cada departamento estará ligada a los procesos propuestos y que estará direccionado por el administrador, la cual realizara la revisión de cada uno de los procesos y el desarrollo de las actividades y funciones designadas.

#### **10.8.1 Proceso Administrativo**

Es importante enfocarnos en este proceso administrativo ya que esto es fundamental para el manejo adecuado de una organización y de esto dependerá la funcionalidad de los departamentos y el desarrollo de las actividades.

En el Centro Turístico de la Comunidad se planteara una meta que es la de manejar cuatro parámetros básicos que son aceptables y comprensibles en el proceso administrativo, así tenemos

la planeación, la organización, la dirección y el control. En la actualidad no se ejecuta dichos parámetros ya que se desempeña de una manera empírica.

### 10.8.2 Objetivo del Proceso

Cabe recalcar que los proceso en una organización es algo fundamental para la movilidad de del desarrollo de las actividades en cada uno de los departamentos;

- Detallar, facilitar y delegar las actividades que se deben realizar para alcanzar la planeación, organización, dirección y el control planteadas en este proceso.

### 10.8.3 Cobertura y Alcance

Este proceso cubre todo el sistema administrativo, permitiendo desarrollar los cuatro parámetros con total transparencia para la planeación, la organización, dirección y el control. Por ende el alcance abarca de manera general y obligatoria a toda el Centro Turístico de la Comunidad.

### 10.8.4 Entradas y Salidas

También es necesario detallar los procedimientos de la entrada y salida del proceso administrativo.

**Tabla 11:** Proceso Administrativo

<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>
Planificación técnica y contextual	Instrumentos técnicos de administración
Planes y guías de administración	Cumplimiento de actividades eficientemente
Aplicación de procesos administrativos	Niveles altos de cumplimiento de objetivos
Generación de estrategias innovadoras	Productos nuevos
Control y evaluación permanente	Conocimiento de la situación administrativa

Elaborado por: Patricio Aigaje

Fuente: Centro Turístico

### 10.8.5 Indicadores

- Registro semanal de control de personal administrativo y operativo.
- Registro semanal de turistas.
- Registros e informes mensuales de cada departamento.

- Plan administrativo.
- Guía administrativa.
- Guía de instrucciones de trabajo.

#### **10.8.6 Planificación**

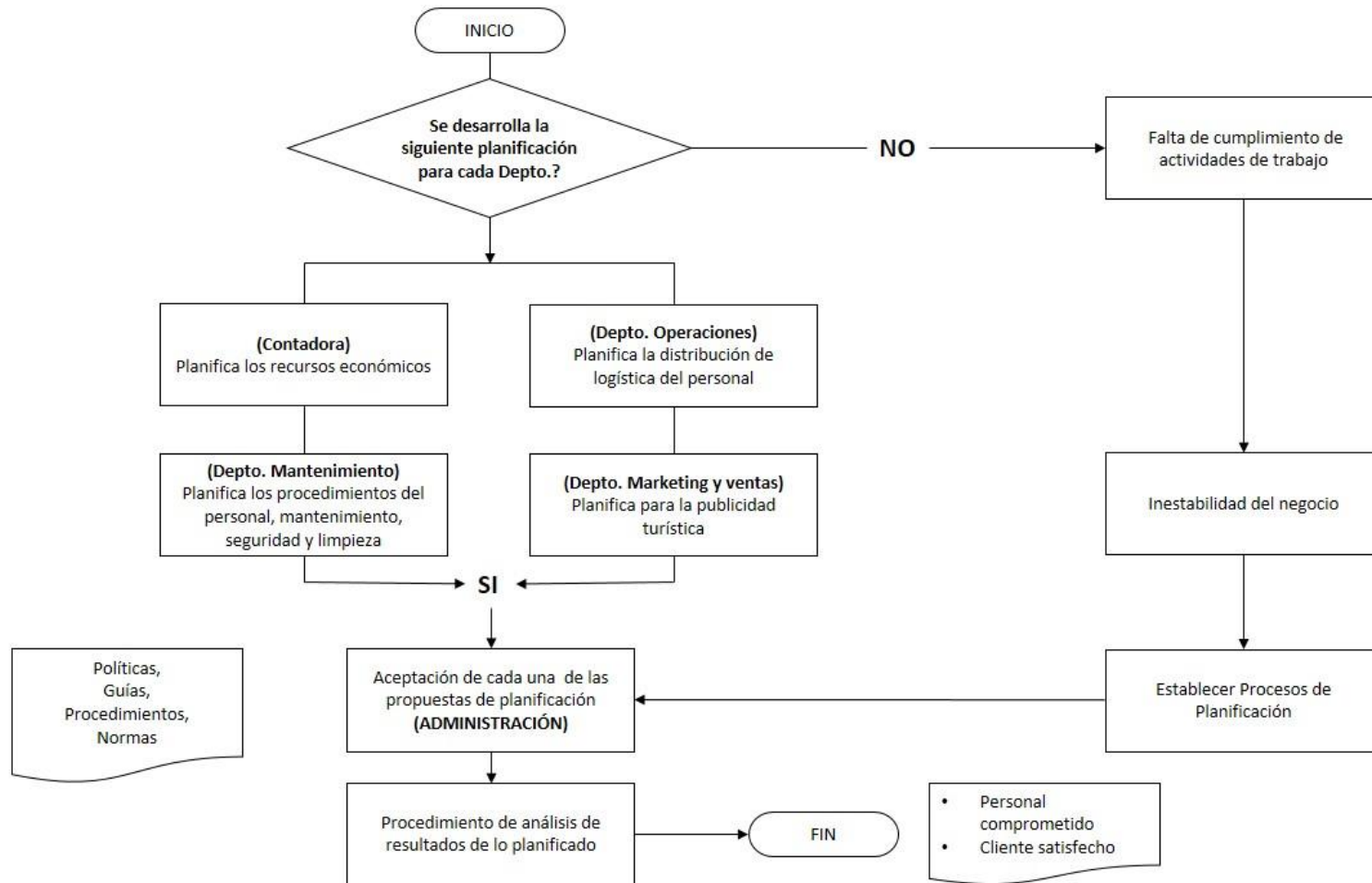
Este parámetro determina lo que se va a hacer y el curso de acción a seguir, fijando en políticas voluntarias que son principios para orientar la acción a desarrollar, los procedimientos en la secuencia para un buen funcionamiento del Centro Turístico.

**Se realizan las siguientes actividades:**

- Planificar el manejo financiero
- Elaborar planes de trabajo para el personal.
- Elabora programas de promoción para fomentar el turismo en el Centro Turístico.
- Elaborar anualmente el plan de marketing del Centro
- Diseñar estrategias de negocios con empresas privadas
- Planificar los presupuestos de ingresos y egresos

### 10.8.6.1 Proceso de Planificación

**Diagrama 5:** Flujograma de Procesos de Planificación



**Elaborado por:** Patricio Aigaje

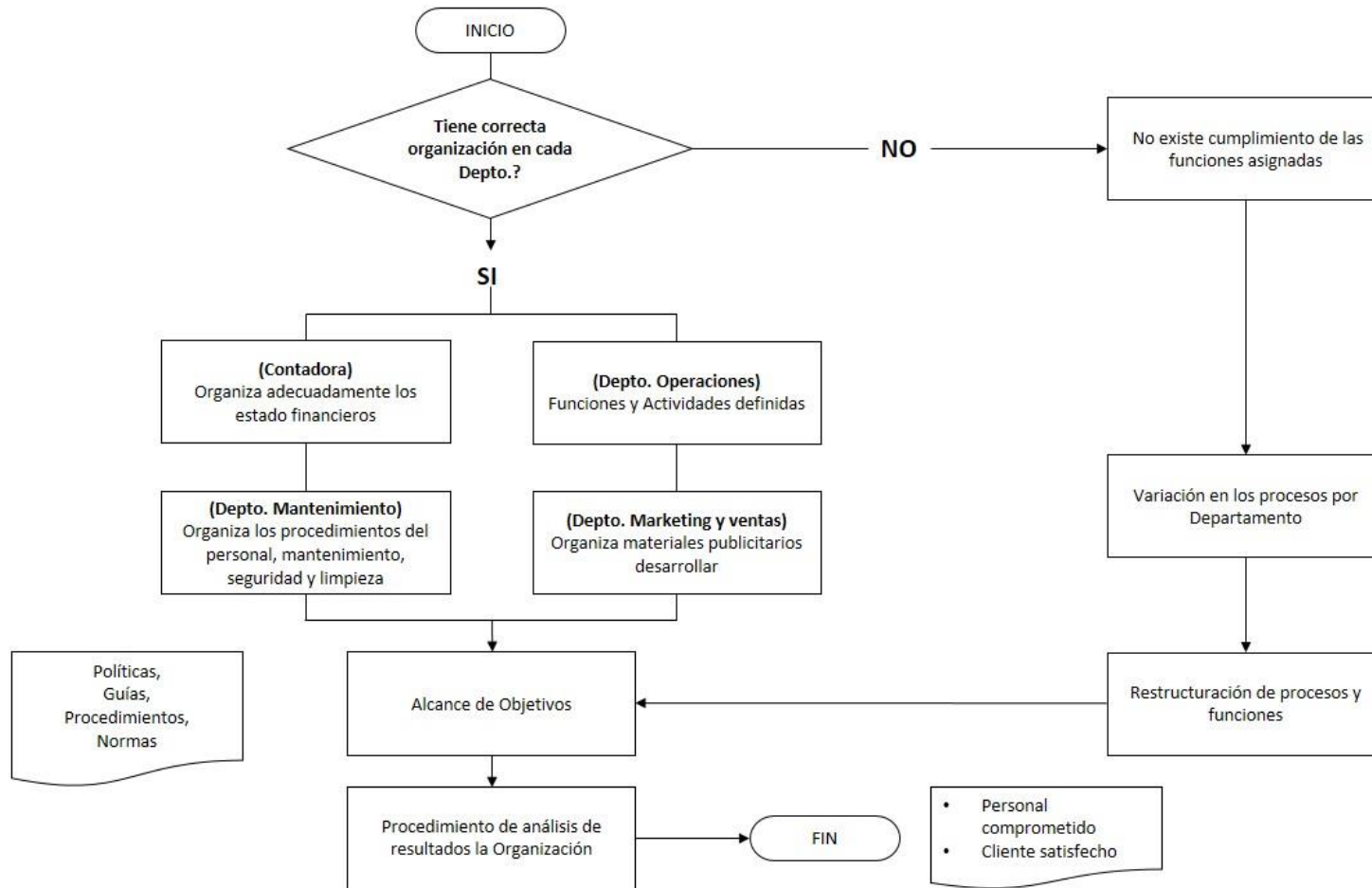
### **10.8.7 Organización**

Es fundamental para el progreso de las actividades en el Centro Turístico ya que delega autoridad en los mandos medios y fijan la responsabilidad de cada individuo de la siguiente manera:

- Se divide el trabajo, de las actividades planificadas para alcanzar los objetivos.
- Se selecciona y designa a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- Se asigna los recursos necesarios a utilizar por cada actividad.

### 10.8.7.1 Proceso de Organización

**Diagrama 6:** Proceso de Organización



Elaborado por: Patricio Aigaje

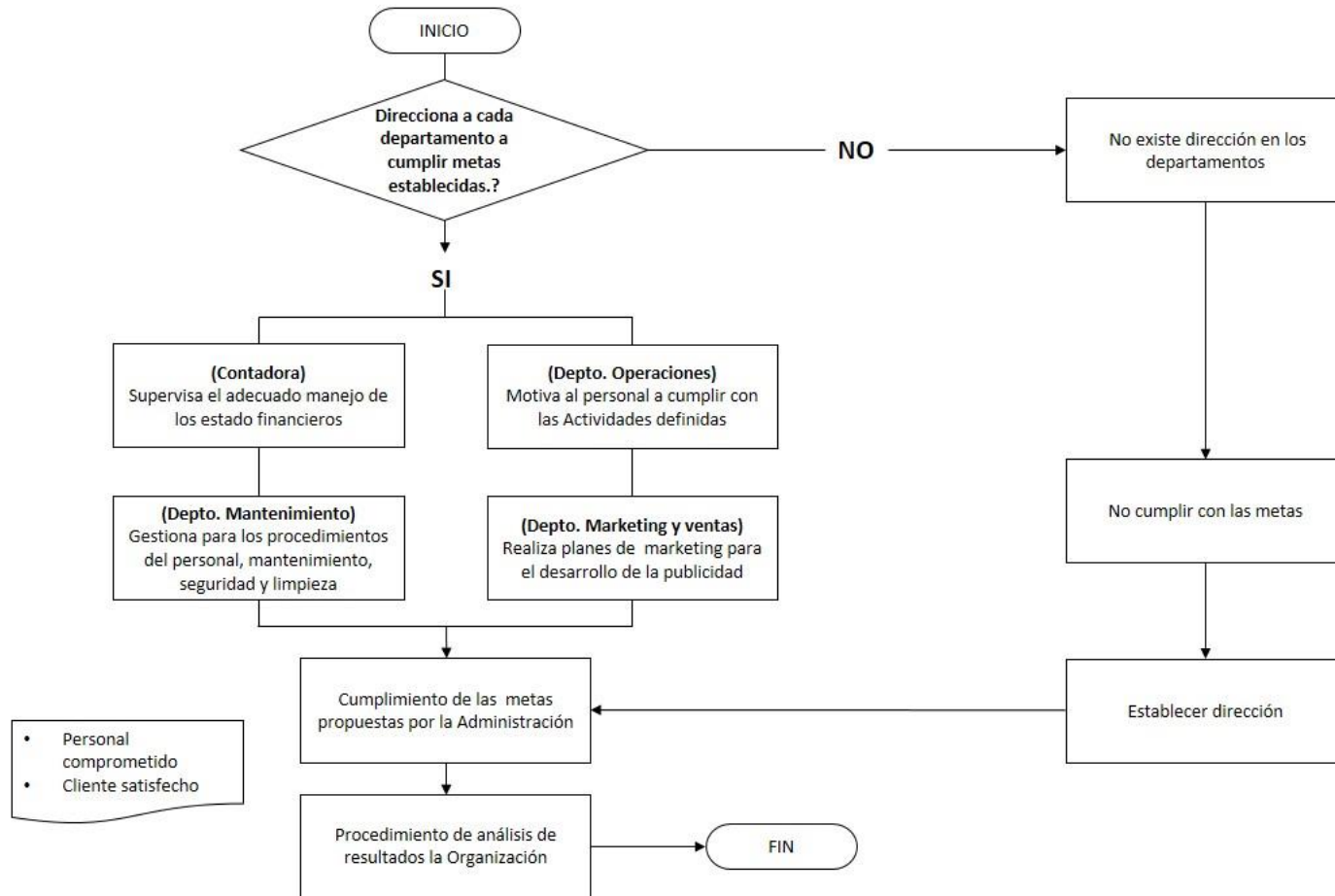
### **10.8.8 Dirección**

Dirige al personal de todo los departamentos para lograr cumplir con los objetivos establecidos del centro, mediante la toma de decisiones adecuadas que involucren a todo el personal, coordina esfuerzos para la comunicación y motivación de todo el personal.

- Guiar al personal a cumplir adecuadamente las actividades.
- Supervisar los esfuerzos de personal.
- Ejecutar planes de acuerdo a la estructura.
- Motivar al personal para alcanzar las metas propuestas.
- Comunicar a todo el personal los planes establecidos

### 10.8.8.1 Proceso de Dirección

Diagrama 7: Proceso de Dirección



Elaborado por: Patricio Aigaje

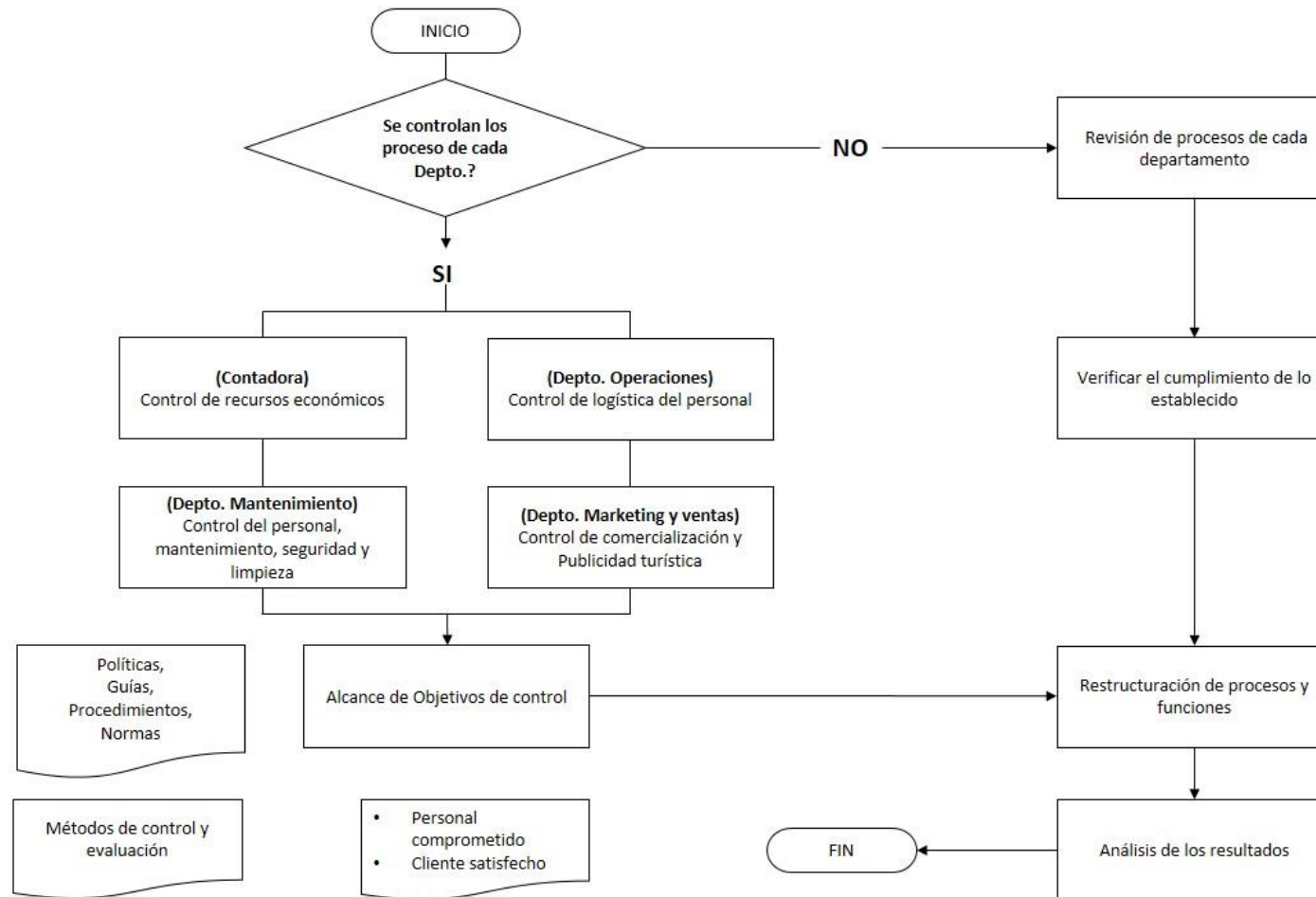
### **10.8.9 Control**

Determina como se realizan todas las acciones en relación con los objetivos establecidos, es el conjunto de medios e instrumentos que permiten comparar los resultados reales con los estimados, para corregir las desviaciones y eliminar los obstáculos, por lo tanto encontramos los siguientes resultados.

- Se controla que cumplan las actividades planificadas en el Centro Turístico.
- Se vigila el cumplimiento de pagos
- Se vigila la correcta aplicación contable de los ingresos y gastos.
- Una vez cumplido con las actividades deben presentar informes de su desempeño.
- Se supervisa, se dirige y evalúa las actividades de cada una de los departamentos del Centro Turístico.

### 10.8.9.1 Proceso de Control

**Diagrama 8:** Proceso de Control



Elaborado por: Patricio Aigaje

### **10.8.10 Proceso Financiero**

El proceso financiero es una de las más importantes, ya que de ello depende el futuro de una organización. En la actualidad el Centro Turístico no lleva un proceso financiero adecuado y enfocado al Centro. El manejo financiero es básico y general no cumple con un proceso adecuado para la distribución de los recursos económicos.

Y de acuerdo a esto se cumplirá los siguientes objetivos:

**Preparar y analizar la información financiera:** Elaboración correcta y análisis exhaustivo de los estados financieros básicos e información auxiliar, para soportar la toma de decisiones en el manejo presente y futuro.

**Determinar la estructura de activos:** Conocer la clase, cantidad y calidad de activos que el Centro requiere para cumplir su objetivo. Se debe saber cuándo adquirir, reemplazar y retirar activos; esta función exige selección y evaluación de los proyectos de inversión. Esto se debe mantenerse en su nivel óptimo, lo que requiere una administración eficiente del capital de trabajo, efectivo e inventarios.

**Planear la estructura financiera de la empresa:** Cómo obtener y mantener los recursos para el nivel de activos establecidos, con fuentes de corto, mediano y largo plazo. Esta función exige conocimiento del proceso financiero.

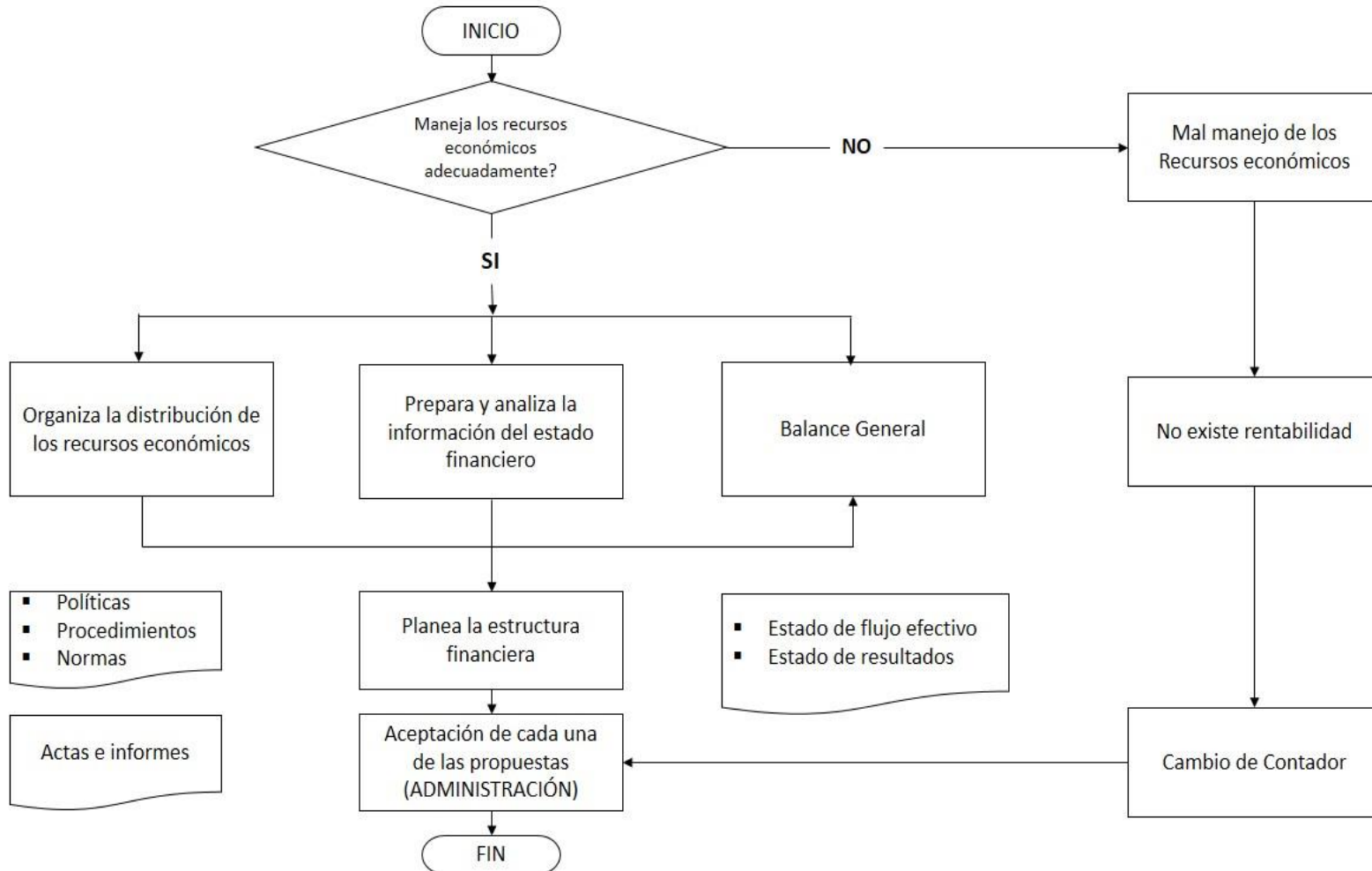
### **10.8.11 Objetivos del Proceso Financiero**

Evaluar el desempeño financiero del Centro Turístico, su evolución en el tiempo para cumplir las siguientes metas:

- Cuantificar en forma precisa los recursos que se encuentran en el área financiera.
- Conocer y valorar la verdadera situación financiera y económica para proyectar el éxito en el futuro, optimizando servicios y utilidades para evitar dificultades en el futuro.
- Proporcionar información escrita, clara, sencilla y accesible a todos los usuarios internos y externos de la misma.

### 10.8.11.1 Proceso Financiero

**Diagrama 9:** Proceso del Contador



**Elaborado por:** Patricio Aigaje

### **10.8.11.2 Indicadores**

- Informes financieros anuales,
- Balance general mensual,
- Estado de flujo efectivo anual,
- Estados de resultados anuales.

## **11. IMPACTOS (TÉCNICOS, SOCIALES, AMBIENTALES O ECONÓMICOS)**

En turismo en la actualidad es una de las que causa mayores impactos en todos los ámbitos, esto siempre ha generado debates de lo positivo o negativo que puede ser el turismo en cada aspecto. La actividad turística en los últimos años ha movilizadado una gran cantidad de personas, que en cierta parte dinamiza la economía de cada sector involucrado.

### **11.1 Técnico**

Al realizar la implementación de los procesos en el Centro Turístico tiende un impacto positivo ya que cambiara la manera de desarrollar actividades en el establecimiento. El impacto influye directamente en el personal tanto administrativo como operativo.

### **11.2 Sociales**

La actividad turística influye en gran parte, porque genera un choque de culturas, ya que viene integrando una interrelación de visitantes y habitantes de la zona. El turismo puede estimular el interés por la cultura propia por sus tradiciones y costumbres, la recuperación de la identidad cultural, intercambio cultural y modernización de las culturas.

El turismo también puede generar desculturización del destino: ya que el contacto de lugareños con visitantes puede llevar a la adaptación a las costumbres de los visitantes y a la desaparición de la cultura propia. Incluso las diferencias socioeconómicas entre los visitantes y los lugareños pueden influir en el aumento del crimen, la prostitución, el juego y los conflictos causados por la drogadicción.

### **11.3 Económico**

Ya que el turismo depende en gran medida del factor humano, este genera la creación de nuevos puestos de trabajo. Además aumenta la demanda. Además genera nuevas inversiones, y mejoramiento en la economía de la comunidad.

El turismo también trae impactos negativos como lo son, el monopolio por parte de empresas, baja participación o ninguna del país de destino; el turismo es una actividad económica de temporada, la poca o nula capacitación turística de la población trae como consecuencia la contratación de personal no calificado y así la distribución de los ingresos se ve afectada ya que no es equitativa.

### **11.4 Ambientales**

Al realizar la propuesta también genera un impacto positivo en la parte ambiental ya que también estará direccionada al uso racional de la naturaleza, educación ambiental para turistas y residentes, la conservación de los ecosistemas, aunque en diversas ocasiones el turismo trae problemas al ambiente como, por ejemplo, la saturación de ecosistemas estratégicos, contaminación, erosión y destrucción de ecosistemas además del impacto visual. A veces el no tener una conciencia sobre los problemas que se pueden crear y alterar un ecosistema, lleva incluso a empresas prestadoras de servicios turísticos a hacer construcciones y modificaciones del ambiente para brindar un determinado servicio.

## 12. PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 12: Presupuesto

<b>Recursos Materiales</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V/U</b>	<b>Valor Total</b>
Cuaderno De Campo	1	2	2
Esferos	2	0,3	0,6
Mochila	1	25	25
Cámara	1	500	500
Flash Memory	1	18	18
Resma	2	4,5	9
Internet	5	30	150
Cds	4	0,8	3,2
Computadora	1	800	800
Transporte	9	10	90
Alimentación	8	2,5	20
Alojamiento	4	100	400
Tutora (Financiado Por La Universidad Técnica De Cotopaxi)	1	1500	1500
Extras	2	10	20
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>3003,1</b>	<b>3537,8</b>

Elaborado por: Patricio Aigaje

### **13. CONCLUSIONES**

- La estructura administrativa es muy importante para la evolución apropiada de una organización, siempre en un establecimiento es necesario contar con una estructura apropiada, con los niveles jerárquicos definidos para poder tener coordinación correcta para el progreso y avance de la misma. Al definir niveles jerárquicos de una organización se puede constatar e identificar las acciones que se debe realizar para formar una estructura organizacional para el centro turístico.
- Al verificar la estructura de la organización de la comunidad e identificar a los principales involucrados en la parte del manejo del centro turístico comunitario se puede elaborar un listado de actividades para fijar las funciones al personal del centro. También se puede apreciar de una manera más comprensible la estructura y las actividades que se debe desarrollar en cada área y mediante esto se pueden definir funciones específicas para el personal de centro.
- Al comprender de una mejor manera la estructura administrativa de toda la organización tanto comunitaria y del centro turístico, y que esto, está ligada a las funciones y actividades de la comunidad se genera una propuesta administrativa enfocada específicamente en el manejo del centro turístico. Se establece un organigrama estructural con todo el personal involucrado y mediante esto realizar procesos que ayude al desarrollo adecuado de las actividades.

### **14. RECOMENDACIONES**

- Es recomendable contar con una estructura administrativa en cada organización ya que nos permite entender la forma en la que está organizada una empresa. Cada organización debe tener los niveles jerárquicos definidos, no todos pueden estar involucrados en manejo administrativo ya que genera un choque de opiniones. Y es necesario implementar niveles y proceso para una movilidad adecuado del centro.
- Es importante definir las funciones en cuanto al manejo administrativo, son uno de los principales pasos para la organización y planificación de actividades. Es recomendable aplicar estos pasos para cualquier organización, en cuanto al centro de turístico es imprescindible. No podría funcionar adecuadamente sino cuenta con la estructura apropiada.

- En cuanto a los procesos que se plantea es necesario aplicarla en el Centro Turístico, ya que solo así podría avanzar y mejorar las propuestas y generaría nuevos productos para la competitividad en el mercado turístico.

## 15. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, M., & Rodríguez, B. (2002). *La Reingeniería de Procesos como herramienta de mejora de la gestión*. Gijón: Publicado por la universidad de Oviedo.
- Ballesteros, E. R. (12 de 04 de 2010). *Turismo Comunitario en Ecuador*. Recuperado el 17 de 12 de 2017, de Turismo Comunitario en Ecuador: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/turismo%20comunitario%20en%20Ecuador.pdf
- Bonilla, R. B. (2007). *GENERALIDADES DEL TURISMO*. San Jose -Costa Rica: Instituto Nacional de Aprendizaje ISBN.
- CODESPA. (2011). *Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa Pasaje María Auxiliadora 156-164. Lima 5, Perú.
- Departamento de Organización y Métodos. (2011). *GUÍA TÉCNICA PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS*. Jalisco: DOCUMENTO DE REFERENCIA.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Franklin, B., & Gómez Ceja, G. (2004). *Organización y Métodos, Un Enfoque Competitivo*. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- GAD Oyacachi. (2016). *ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL*. Oyacachi: SERVICOCA S.A.
- Guerrero, R., & D. F. (2015). *Influencia del Turismo Comunitario*. Sangolquí: ESPE.
- HARRINGTON, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Hernández, D. B. (2009). *DISEÑO ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO*. Medellín: FRBA.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion, una Perspectiva Global*. Mexico: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Lezema, R. C. (23 de 02 de 2007). *Estrategías de Crecimiento para mejorar la Competitividad*. Obtenido de Estrategías de Crecimiento para mejorar la Competitividad: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2701/1/Concha\\_lr.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2701/1/Concha_lr.pdf)
- Melinkoff, R. (1990). *La estructura de la organización: Los organigramas*. Caracas: Editorial Panapo.
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. (2002). *Diseño de Diagramas de Organización*. Puerto Rico: Administración Pública.

- Ojeda, H. A. (12 de 09 de 2017). *PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR CENTROS DE TURISMO COMUNITARIO EN ECUADOR*. Obtenido de PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR CENTROS DE TURISMO COMUNITARIO EN ECUADOR: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/118734/1/TFM%20Quintanta%20Ojeda\\_Henry.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/118734/1/TFM%20Quintanta%20Ojeda_Henry.pdf)
- Ordóñez Bravo, E. F., Auquilla Belema, L. A., Fernández Sánchez, L. R., & Sancho Aguilera, D. (20 de Junio de 2016). *Dinamización del turismo comunitario en la Amazonía ecuatoriana*. Obtenido de Revista Turydes: Turismo y Desarrollo: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/minga.html>
- Pardo. (2012). *Utilidades del flujograma*.
- Reinoso, N. G. (08 de 08 de 2017). *ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL CANTÓN*. Obtenido de ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL CANTÓN: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/334-13-841-1-10-20170424.pdf>
- Rummler, & Brache. (2009). *Gestion por Procesos*.
- Silva Saltos, R., & Oviedo, M. (2011). *Diseño Organizacional y Estructura de Puestos*. Quito: Imprenta Marical.
- Toselli, C. (18 de Junio de 2015). *TURISMO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO LOCAL*. Obtenido de Revista Turydes: Turismo y Desarrollo: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/desarrollo-local.html>

## 16. APÉNDICE

### Apéndice 1: Aval de Traducción



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

### *AVAL DE TRADUCCIÓN*

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor Egresado de la Carrera de Ingeniería en Ecoturismo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales: **Aigaje Aigaje Kleber Patricio**, cuyo título versa “**Reingeniería Organizacional para el Manejo del Turismo Comunitario en el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, agosto del 2018

Atentamente,

Lic. M. Sc. Erika Cecilia Borja Salazar  
**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**  
C.C. 0502161094



CENTRO  
DE IDIOMAS

**Apéndice 2:** Tutora del proyecto de investigación**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI****DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE****DATOS PERSONALES DE TUTOR**

**APELLIDOS:** RODAS VINUEZA  
**NOMBRES:** DANIELA ALEJANDRA  
**ESTADO CIVIL:** SOLTERA

**CÉDULA DE CIUDADANÍA:** 172222086-8

**NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES:** 0

**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** QUITO, 28 de abril de 1989

**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** JOSÉ XIRONZA S2-27 Y FRANCISCO MATIZ

**TELÉFONO CONVENCIONAL:** 023194447    **TELÉFONO CELULAR:** 0998019555

**EMAIL INSTITUCIONAL:** daniela.rodas@utc.edu.ec

**TIPO DE DISCAPACIDAD:** # DE CARNET CONADIS:

**ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS**

<b>NIVEL</b>	<b>TITULO OBTENIDO</b>	<b>FECHA DE</b>	<b>CÓDIGO DEL REGISTRO</b>
TERCER	Ingeniería en Administración y Dirección de Empresas Hoteleras	06-11-2013	1036-13-1247547
CUARTO	Master Universitario en Gestión Internacional del Turismo mención en Gestión Internacional de Destinos Turísticos	09-03-2017	724197109

**HISTORIAL PROFESIONAL**

Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales **ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA:** Administración de Empresas Hoteleras / Gestión de Turismo Internacional **FECHA DE INGRESO A LA UTC:** Abril 2017

.....  
**Firma**

### Apéndice 3: Autor del proyecto de investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

#### DATOS INFORMATIVOS DEL ESTUDIANTE



#### DATOS PERSONALES

Apellidos: Aigaje Aigaje |

Nombres: Kleber Patricio

Estado Civil: Soltero

Cedula De Ciudadania: 1723976153

Lugar Y Fecha De Nacimiento: 26 de mayo de 1992

Dirección Domiciliaria: Oyacachi, Calle Diego de Robles y Laura Castro

Teléfono: 06-2991823

Celular: 0995021576

Email Institucional: Kleber.aigaje3@utc.edu.ec

#### ESTUDIOS REALIZADOS Y TITULOS OBTENIDOS

**EDUCACION SUPERIOR:** Universidad Técnica de Cotopaxi, cursando el décimo ciclo de la carrera de Ingeniería en Ecoturismo.

**BACHILLERATO:** Colegio Dr. Camilo Gallegos Domínguez Título de Bachiller Ciencias Sociales.

**EDUCACIÓN PRIMARIA:** Escuela Padre Rafael Ferrer Oyacachi

#### CURSOS Y SEMINARIOS

Digitador y Operador de Computadoras CENTER.SISTEM 2000

Guta Aspirante ASEGUM

Guta Naturalista I "FONAG"

Certificado del seminario del IV Congreso internacional de hotelería Turismo y Ambiente.

Certificado de "I Seminario Internacional de Turismo y Vida Silvestre del Ecuador 2017"

.....  
Firma

## Apéndice 4: Lector 1 del proyecto de investigación



### HOJA DE VIDA

#### DATOS PERSONALES:

TIPO	CI/PAS	NACIONALIDAD	APELLIDO	APELLIDO M	NOMBRE	FNAC	EST CIVIL	SEXO	GENERO
C	0501690259	593	HERRERA	SORIA	PABLO GILBERTO	16/12/1969	CASADO/A	M	Heterosexual



SANGRE	DISCAPACIDAD	%	CONADIS	ETNIA	NACION INDIGENA
O+	NINGUNA	0		Mestizo	No tengo nacionalidad indigena

LUGAR NAC	RESIDENCIA	CONVENC	CELULAR	DIRECCION
593_COTOPAXI_LATACUNGA_050104	593_PICHINCHA_QUITO_170156	023810915	0998397454	GUALBERTO ARCOS SN Y AV SEBASTIAN DE BENALCAZAR

MAIL PERSONAL	MAIL INST
PABHERRERAS@YAHOO.COM.MX	PABLO.HERRERA0259@UTC.EDU.EC

#### DATOS ACADÉMICOS:

TITULO	NOMBRE	AREA	SUBAREA	PAIS	SENESCYT
Maestria	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING	Administracion y Comercio	Administracion	Ecuador	1045-06-648986
Ingeniero(a)	INGENIERO EN ALIMENTOS	Tecnologias	Alimentos	Ecuador	1010-05-580386

---

**Ing. Pablo Herrera Soria, Mgs.**

**Apéndice 5:** Lector 2 del proyecto de investigación**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI****DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE****DATOS PERSONALES****APELLIDOS:** SAMPEDRO ARRIETA**NOMBRES:** MILTON ALBERTO**ESTADO CIVIL:** Casado**CEDULA DE CIUDADANIA:** 0602636987**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** Riobamba 09 de enero de 1976**DIRECCION DOMICILIARIA:** Riobamba, Cdla. Arupos del Norte**TELEFONO CONVENCIONAL:** 032807325 – 032364263      **TELEFONO CELULAR:**  
084509068**CORREO ELECTRONICO:** milton.sampedro@utc.edu.ec, beeto-s@hotmail.com**EN CASO DE EMERGENCIA CONTACTARSE CON:** Natalia Sampedro 032364183**ESTUDIOS REALIZADOS Y TITULOS OBTENIDOS**

NIVEL	TITULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO EN EL CONESUP	CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP
TERCER	INGENIERO en EOTURISMO	24-10-2004	1002-04-533659
TERCER	GUÍA PROFESIONAL DE TURISMO	08-08-2011	1002-11-1077036
CUARTO	MAGISTER en EDUCACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL	09-09-2013	1032-13-86039100

**HISTORIAL PROFESIONAL****FACULTAD EN LA QUE LABORA:** FC-AREN (Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales)**CARRERA A LA QUE PERTENECE:** Ingeniería en Ecoturismo**AREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA:** Servicios**PERIODO ACADEMICO DE INGRESO A LA UTC:** Octubre - febrero 2006

.....

**Firma**

**Apéndice 6:** Lector 3 del proyecto de investigación**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI****DATOS INFORMATIVOS PERSONAL DOCENTE****DATOS PERSONALES**

**APELLIDOS:** Álvarez Lema  
**NOMBRES:** Freddy Anaximandro  
**CEDULA DE CIUDADANÍA:** 1712930328  
**NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES:** 2  
**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** Quito, 1976/12/08  
**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Conjunto Bolonia Casa # 63  
**TELÉFONO CONVENCIONAL:** (03) 2663-451  
**TELÉFONO CELULAR:** 0995 845012  
**EMAIL INSTITUCIONAL:** freddy.alvarez@utc.edu.ec  
**TIPO DE DISCAPACIDAD:** Ninguna  
**# DE CARNET CONADIS:**

**ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS**

<b>NIVEL</b>	<b>TITULO OBTENIDO</b>	<b>FECHA DE REGISTRO</b>	<b>CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP O SENESCYT</b>
<b>TERCER</b>	INGENIERO EN ECOTURISMO	17-09-2002	1002 -02-206520
	GUÍA PROFESIONAL DE TURISMO	13-08-2010	1002 -10-1010985
<b>CUARTO</b>	DIPLOMA SUPERIOR EN AUDITORÍA Y GESTIÓN ENERGÉTICA	09-12-2008	1020-08-684831
	MAGÍSTER EN DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE CON PERSPECTIVA LOCAL	28-07-2010	1020-10-713950

**HISTORIAL PROFESIONAL**

**FACULTAD Y CARRERA EN LA QUE LABORA:** Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales – Ecoturismo

**ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA:** Servicios, Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho

**PERÍODO ACADÉMICO DE INGRESO A LA UTC:** Abril – Agosto 2004

.....  
**Firma**

**Apéndice 7: Fotografías de la Comunidad de Oyacachi**



**Complejo turístico Termas Oyacachi**



**Comunidad de Oyacachi**



**Centro de Información Oyacachi**



**Cascada Mullipungu Oyacachi**



**Artesanías de Oyacachi**



**Ruinas de Maukallacta Oyacachi**

**Apéndice 8:** Formato de entrevista**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

La siguiente entrevista es para conocer la realidad del manejo administrativo del Centro Turístico de la comunidad.

**ENTREVISTA**

1. Como se ha Administrado el Centro Turístico de la Comunidad de Oyacachi?
- 2.Cuál es el proceso administrativo que tiene el centro turístico?
3. Tiene alguna estructura organizacional para el manejo administrativo del centro turístico de Oyacachi?
4. Cuantas personas están involucradas en el manejo administrativo del Centro?
5. Sería necesario aplicar una nueva estructura administrativa que este enfocado específicamente al Centro Turístico?