

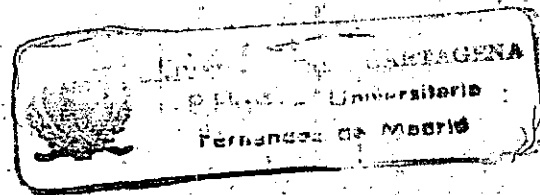
T  
373.246  
A445

MU 200

DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA. BASE PARA REESTRUCTURAR LOS PROGRAMAS DE  
CAPACITACION DEL SENA  
1992 - 1993

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación Económica  
y Social  
(D.I.E.S.)  
MEMOROTECA

CAMILO ALMANZA RAMIREZ  
ALAIN CASTILLA QUIRONES



S C I  
00027758

CARTAGENA  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMIA

1992

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación Económica  
y Social  
(D.I.E.S.)  
MEMOROTECA

2

DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA, BASE PARA REESTRUCTURAR LOS PROGRAMAS DE  
CAPACITACION DEL SENA  
1992 - 1993

CAMILO ALMANZA RAMIREZ  
ALAIN CASTILLA QUIRONES

Tesis presentada al comité  
de graduación como requisito  
para optar el título de  
Economista.

CARTAGENA  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMIA

1992

DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA, BASE PARA REESTRUCTURAR LOS PROGRAMAS DE  
CAPACITACION DEL SENA  
1992 - 1993

RECTOR : DR. JAIME TRUCCO LEMAITRE  
SECRETARIO GENERAL : DR. PEDRO MACIA  
DECANO : DR. FLORENTINO RICO CALVANO  
SECRETARIA ACADEMICA: DRA. NORMA MORALES OLIVARES

CARTAGENA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ECONOMIA

1992

4

Cartagena, 13 de Octubre de 1992

Señores:

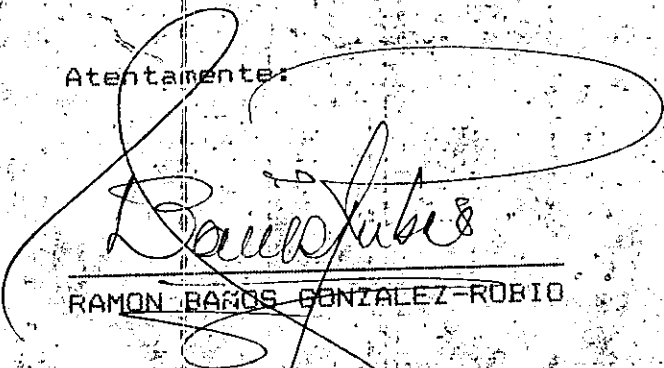
COMITE DE GRADUACION  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
L. C.

Distinguidos señores:

Me complace dirigirme a ustedes, para comunicarles que a través de mis orientaciones y lineamientos de tipo metodológico y de contenido, se inició y se llevo a feliz término el trabajo de tesis titulado: "DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA BASE PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DEL SENA" realizado por los egresados CAMILO ALMANZA RAMIREZ Y ALAIN CASTILLA QUIMONES.

Considero que esta memoria de grado reúne todos los requisitos para ser aprobada una vez que se someta a consideración y estudio por parte de ustedes.

Atentamente:



RAMON BARROS GONZALEZ-ROBIO

Cartagena, 13 de Octubre de 1.992

Señores:

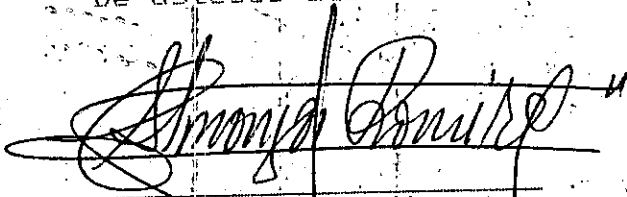
COMITE DE GRADUACION  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
L. C.

Distinguidos señores:

El motivo de ésta, es para presentarles a su consideración nuestra tesis de grado titulada: " DIAGNOSTICO DEL SUBSECTOR TURISTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA BASE PARA LA REESTRUCTURACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DEL SENA" realizada por los egresados CAMILO ALMANZA RAMIREZ Y ALAIN CASTILLA QUIRONES.

Confiados por haber puesto nuestro mejor empeño, esperamos que se le brinde la atención necesaria para sanción y consiguiente viabilidad, en procura de obtener el título de Economistas.

De ustedes atentamente:

  
CAMILLO ALMANZA RAMIREZ

  
ALAIN CASTILLA QUIRONES

### AGRADECIMIENTOS

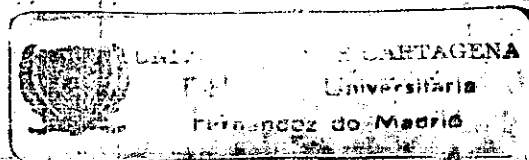
En primera instancia le agradecemos fervorosamente a Dios por permitirnos alcanzar esta meta, por estar siempre a nuestro lado y por ser nuestra luz en la oscuridad.

También agradecemos sinceramente toda la colaboración prestada por parte del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA -, a los Doctores Carlos Pareja y Germán Sierra del Centro de Comercios y Servicios; al Doctor Daniel Ariza, Asesor de Planeación SENA, y a los funcionarios del Departamento de Sistemas del SENA.

De igual manera guardamos inmensa gratitud por nuestros profesores, quienes trataron de educarnos en forma íntegra y concientizarnos de la realidad de la vida, a pesar de estar limitado por cuatro paredes.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación Económica  
y Social

(D.I.E.S.)  
MEMOROTECA



## DEDICATORIA

A mi madre, quien ha sido mi protectora y quien me ha brindado todo el amor, la dedicación y comprensión que sólo una madre puede brindarnos.

A mi padre, que siempre quiso tener un economista en la familia.

A mi hermana, que quiero tanto y que siempre se ha preocupado por mí.

A mi novia, por todo el apoyo incondicional que me ha brindado.

A todos mis amigos y mis primos especialmente Camilo, Jorge, Manuel, Mario, Edwin y Darwin.

A mis tíos Miguel, Fabián, Oscar, Javier y Emérito.

Y a todas las personas que de una u otra forma influyeron en mi formación profesional.

DEDICATORIA

Este trabajo que hoy culmino se lo dedico con todo cariño a mis padres, mi abuela y mis hermanos por su sacrificio y comprension y por enseñarme a amar y valorar todas las cosas.

A Martha por su confianza en mi, por su amor y apoyo incondicional sin el cual no hubiese podido continuar.

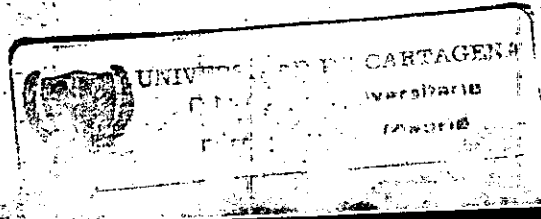
A mis amigos Jorge, Manuel, Nestor y mi compañero de tesis Alain Castilla por aceptarme y respetarme como soy.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación Económica  
y Social  
(I.E.S.)  
BIBLIOTECA



TABLA DE CONTENIDO

	pág.
0. INTRODUCCION	1
0.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	3
0.2. DELIMITACION DEL PROBLEMA	4
0.2.1. Delimitación Formal	4
0.2.1.1. De Espacio	4
0.2.1.2. De Tiempo	4
0.2.2. Delimitación Material	4
0.2.2.1. Variable Dependiente	4
0.2.2.2. Variable Independiente	4
0.3. OBJETIVOS	5
0.3.1. Objetivo General	5
0.3.2. Objetivos Especificos	5
0.4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	6
0.5. FORMULACION DE HIPOTESIS	7
0.5.1. Hipótesis General	7
0.5.2. Hipótesis de Trabajo	8
0.6. OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS	8
0.6.1. Definiciones Conceptuales	8
0.6.2. Definiciones Operativas	9
0.7. MARCO TEORICO	10



0.8. METODOLOGIA	16
1. SENA	21
1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD	21
1.1.1. Génesis	21
1.1.2. Naturaleza	22
1.1.3. La Nueva Estructura Orgánica	22
1.1.3.1. Proyecto de Reestructuración	22
1.1.3.2. La Nueva Misión del SENA	24
1.1.3.3. Incidencias de las Diferentes Teorías Administrativas.	27
1.1.3.4. Objetivos de la Nueva Estructura Orgánica del SENA	28
1.1.3.5. Cambios Cualitativos de la Nueva Estructura Orgánica del SENA	32
1.1.4. Fuentes de Financiación	34
1.2. PLAN DE ACCION DEL SENA A MEDIANO PLAZO	36
1.2.1. Políticas de Educación	38
1.2.2. Políticas de Tecnología	43
1.2.3. Políticas de Empleo	48
1.3. LA FORMACION PROFESIONAL Y EL SUBSECTOR TURISTICO	53
1.3.1. Origen	53
1.3.2. Proceso de Formación Profesional Para el Subsector Turístico	56
1.3.2.1. Modalidades de Formación	56
1.3.2.2. Modos de Formación	58

1.3.3.	Acciones de Formación en los Ultimos Tres Años	62
1.3.4.	Capacidad Instalada	68
2.	TURISMO Y EL DESARROLLO REGIONAL	73
2.1	ANTECEDENTES	73
2.2	CRECIMIENTO DEL TURISMO EN CARTAGENA	78
2.2.1.	Oferta de Alojamiento	78
2.2.2.	Demanda de Alojamiento	80
2.2.3.	Generación de Empleo	86
2.3	EFFECTOS DEL TURISMO EN EL DESARROLLO REGIONAL	87
2.3.1.	Efectos Económicos del Turismo	87
2.3.2.	Efectos Sociales del Turismo	92
2.3.3.	Efectos sobre el Territorio	94
2.4	ESTADO ACTUAL DEL SUBSECTOR TURISTICO	97
3.	DIAGNOSTICO EXTERNO	100
3.1	INFRAESTRUCTURA	100
3.1.1.	Hoteles y Residencias	100
3.1.2.	Restaurantes	102
3.1.3.	Perspectivas de Crecimiento y Modernización	103
3.2	CARACTERISTICAS OCUPACIONALES	105
3.2.1.	Personal Ocupado Permanente	105
3.2.2.	Personal Ocupado Temporal	107
3.2.3.	Perspectivas de Crecimiento de la Planta de Personal	108
3.3	GESTION EMPRESARIAL	109

3.3.1.	Áreas Susceptibles de Mejorar	109
3.3.2.	Problemas de las Empresas	111
3.3.2.1.	Consecución de Personal	111
3.3.2.2.	Manejo del Establecimiento	111
3.4	EVALUACION DE LA FORMACION PROFESIONAL	112
3.5	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION	114
3.6	COMPETENCIA DEL SENA EN LA FORMACION PROFESIONAL DE LA ACTIVIDAD TURISTICA	119
4.	PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURISTICA	122
4.1	POLITICAS NACIONALES DE DESARROLLO TURISTICO	122
4.1.1.	Internacionalización y Modernización de los Servicios Turísticos	127
4.1.1.1.	Programa Zonas Francas Turísticas	127
4.1.1.2.	Programa de Agregados Turísticos	128
4.1.1.3.	Programa de Desarrollo de la Imagen de Colombia en el Exterior	130
4.1.2.	Turismo y Desarrollo Industrial	131
4.1.2.1.	Programa de Recursos Financieros para el Sector Turístico	133
4.1.2.2.	Programa de Consolidación de las Empresas Asociativas de Servicios Turísticos	136
4.1.2.3.	Programa de Desarrollo del Recurso Humano para el Sector Turístico.	137
4.1.2.4.	Programa de Mejoramiento de Estadísticas Turísticas	139
4.1.3.	Turismo y Desarrollo Regional y Local	140

4.1.3.1. Programa de Descentralización y Fortalecimiento a la Planificación del Desarrollo Turístico 141

4.1.3.2. Programa de Potencialización de la Labor Promocional Turística a partir de los Fondos Mixtos 143

4.1.3.3. Programa de Banco de Proyectos de Inversión Turística 144

4.1.4. Turismo y Desarrollo Social 145

4.1.4.1. Programa para el Desarrollo del Turismo Social 145

4.2. PROYECTOS REGIONALES DE DESARROLLO TURISTICO 146

4.2.1. Problemática Regional del Subsector Turismo 148

4.2.2. Proyectos Regionales del Subsector Turismo 150

4.3. NUEVOS ACUERDOS REGLAMENTARIOS DEL SUBSECTOR TURISMO 153

4.4. LA GESTION INSTITUCIONAL Y LAS ENTIDADES PARA EL DESARROLLO TURISTICO 160

4.4.1. Las Funciones Generales en la Actividad Turística 160

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 165

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

LISTA DE CUADROS

		pág.
CUADRO	1. Alumnos formados y número de acciones de formación profesional por año en el programa de Hotelería y Turismo de la regional Bolívar - Sucre.	67
CUADRO	2. Planta de personal programa Hotelería y Turismo regional Bolívar - Sucre 1991.	70
CUADRO	3. Construcción y dotación del centro de Comercio y Servicios regional Bolívar - Sucre.	72
CUADRO	4. Número de habitaciones en hoteles y residencias en Cartagena 1991.	80
CUADRO	5. Número de hoteles según tamaño y capacidad promedio.	101
CUADRO	6. Número de restaurantes según tamaño y capacidad.	102
CUADRO	7. Servicios ofrecidos por hoteles y restaurantes en Cartagena.	103
CUADRO	8. Equipos más modernos que piensan adquirir.	104
CUADRO	9. Personal permanente ocupado por departamento.	106
CUADRO	10. Personal ocupado temporal por departamento.	108
CUADRO	11. Areas en las que se puede mejorar la gestión.	110
CUADRO	12. Atención que desearía recibir del SENA.	114

CUADRO 13.	Número de empleados que requieren capacitación según áreas y ocupación.	116
CUADRO 14.	Número de personas que requieren capacitación según ocupación.	118
CUADRO 15.	Variables y proyectos regionales de desarrollo turístico.	152
CUADRO 16.	Funciones turísticas por nivel territorial.	161

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación Económica  
y Social  
(D.I.E.S.)  
BIBLIOTECA

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1. Capacitación profesional impartida según modos de formación y modalidades de acción.
- ANEXO 2. Asistencia y asesoría a organizaciones según sector económico y tiempo de docente.
- ANEXO 3. Ejecución asistencia a organizaciones agrupado por actividad.
- ANEXO 4. Capacidad hotelera en Cartagena.
- ANEXO 5. Demanda de alojamiento en Cartagena.
- ANEXO 6. Porcentaje de turistas extranjeros y nacionales.
- ANEXO 7. Turistas extranjeros llegados a Cartagena por vía aérea.
- ANEXO 8. Organigrama de la nueva estructura de la Corporación Nacional de Turismo.
- ANEXO 9. Encuesta.
- ANEXO 10. Presupuesto.
- ANEXO 11. Cronograma de actividades.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Departamento de Investigación Económica  
 y Social  
 (D.I.E.S.)  
 H E M E R O T E C A



O. INTRODUCCION

La Costa Atlantica, ofrece elementos basicos para el desarrollo intensivo del turismo como son su clima semitropical, grandes extensiones de playa y numerosos sitios de interes historico y cultural.

Estas caracteristicas naturales han permitido convertir a Cartagena en el polo de desarrollo turistico mas grande del pais, sin embargo existen otras zonas con excelentes recursos naturales pero carentes de toda clase de infraestructura.

El SENA, institucion encargada de impartir formacion profesional al considerar que el turismo es fuente multiplicadora de servicios y divisas, la cual influye en beneficio del desarrollo nacional y regional, cree en la importancia de brindar una buena capacitacion al personal que labora en el area turistica con el fin de prestar un mejor servicio acorde con las exigencias del crecimiento del turismo internacional en Cartagena.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Facultad de Ciencias Economicas  
Departamento de Investigacion Economica y Social  
(D. I. E. S.)  
BIBLIOTECA

El estudio que presentamos está dividido en seis capítulos de los cuales, el primero muestra aspectos generales del SENA donde se destaca la nueva Estructura Orgánica de la Entidad, también se hace referencia al plan de acción a mediano plazo del SENA y a la formación profesional y su incidencia en el subsector turístico; el segundo capítulo analiza el papel del turismo en el desarrollo regional; el tercero constituye el diagnóstico externo, eje central de este estudio, en el cual se trata de indagar la situación actual del subsector turístico; el cuarto capítulo esboza algunas perspectivas de desarrollo de actividad turística en Cartagena; el siguiente capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio.

### 0.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

En la actual coyuntura histórica de nuestro país, donde la orientación de la política económica, ampliamente impregnada de las concepciones neoliberales, está dirigida hacia la disminución del tamaño del estado y la apertura de la economía al sector externo, se hace necesario un replanteamiento de las formas de administración hacia la búsqueda de mejores niveles de eficiencia en todas las actividades productivas.

Los establecimientos de educación profesional y técnica de cualquier orden, tanto oficiales como privados, están llamados a liderar este proceso por cuanto son ellos los directos responsables de la adaptación en sus procesos de capacitación de los últimos avances tecnológicos.

El subsector turístico, renglón clave para la economía regional por su capacidad para la generación de divisas y su consecuente efecto dinamizador de la economía, no escapa a esta realidad. Teniendo así la necesidad de contar con personal altamente capacitado, a todos los niveles, para poder ofrecer un mejor servicio a los visitantes tanto nacionales como extranjeros y enfrentar con éxito todo este esquema de modernización.

De acuerdo con el reto que representa la realidad del país surge el siguiente interrogante:

Está el SENA proporcionando una respuesta en la formación profesional ajustada a las necesidades de mano de obra calificada que el subsector turístico de la ciudad de Cartagena y las nuevas realidades económicas, políticas y tecnológicas están demandando?

## 0.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA

### 0.2.1. Delimitación Formal

0.2.1.1. De Espacio. EL área de estudio comprende la ciudad de Cartagena.

0.2.1.2. De Tiempo. El estudio se enmarcará en un periodo de tiempo de un año aproximadamente (1991 - 1992).

### 0.2.2. Delimitación Material

0.2.2.1. Variable Dependiente. Orientación de la formación profesional integral por parte del SENA, dirigida al personal del subsector turístico.

0.2.2.2. Variable Independiente. Necesidades de mano de

obra calificada del subsector turístico y nuevas realidades económicas, políticas y tecnológicas.

**0.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

**0.3.1. Objetivos General**

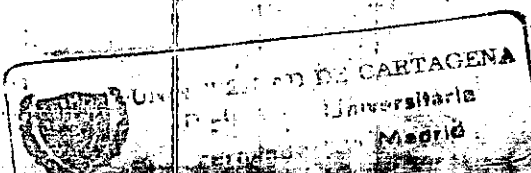
Realizar un diagnóstico del subsector turístico de Cartagena que permita identificar aquellas características que se consideran relevantes para orientar el quehacer del SENA respecto a su desarrollo, y así poder alcanzar las metas de reestructuración en los cursos de capacitación que ofrece el Programa de Hotelería y Turismo.

**0.3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer y analizar la prestación de los servicios turísticos en la ciudad de Cartagena.
- Conocer y analizar la situación y perspectivas del subsector turístico.
- Conocer los requerimientos de mano de obra capacitada profesional y técnica por parte del subsector.
- Detectar las necesidades de capacitación del personal

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigación Económicas  
y Social

(D. I. E. S.)  
H E M E R O T E C A



vinculado a la actividad turística (Hoteles, y restaurantes), en la ciudad de Cartagena.

- Conocer otras instituciones que atienden las necesidades de capacitación que son competencia directa del SENA y en que áreas.
- Analizar la respuesta actual del SENA en el subsector.

#### 0.4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Ante las nuevas directrices de la política económica colombiana orientadas hacia la modernización e internacionalización de la economía, se hace necesario replantear los sistemas y métodos educativos orientándolos hacia las áreas requeridas para este proceso.

El factor humano es el motor que mueve la economía de un país y de su preparación y capacitación dependen los niveles de eficiencia de la misma.

De la capacidad de los establecimientos educativos para responder rápidamente a los requerimientos del mercado, en materia educativa y tecnológica depende en gran medida que nuestro sector empresarial pueda salir avante en este proceso.

El subsector turístico que en los últimos años se ha visto enfrentado a un proceso de crecimiento, exige con mayor urgencia la capacitación y formación profesional del recurso humano vinculado y dirigido a vincularse a dicha actividad.

La deficiencia de personal especializado para la atención del turista incide en la mala prestación del servicio y en los altos costos de operación del subsector.

Este estudio es importante por cuanto permitirá estructurar la acción del SENA para así garantizar una orientación correcta de la formación profesional con miras a contribuir al desarrollo del subsector turístico en beneficio de la región y del país.

Este estudio es viable por cuanto las condiciones económicas, políticas y tecnológicas han sufrido modificaciones debido a la introducción y aplicación de un nuevo modelo de desarrollo el cual plantea circunstancias diferentes al momento en que se llevó a cabo el último diagnóstico del subsector turismo.

## 0.5 FORMULACION DE HIPOTESIS

0.5.1. Hipótesis General. Las instituciones realizan

análisis de su medio ambiente externo con el objeto de poder estructurar respuestas ajustadas a las expectativas y necesidades del medio.

0.5.2. Hipótesis de trabajo. El análisis del entorno nacional, regional y local que realiza el SENA, le permite estructurar respuestas rápidas y adecuadas a las necesidades de formación profesional del subsector turístico.

0.6 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

0.6.1. Definiciones Conceptuales

FORMACION PROFESIONAL: es un medio para desarrollar aptitudes profesionales en las personas, al impartir capacitación técnica con bases científicas y tecnológicas para una vinculación activa y participativa del trabajador en el proceso productivo.

CAPACITACION: es la instrucción que se imparte a los empleados para perfeccionar los conocimientos requeridos para el desempeño de las labores a su cargo.

SUBSECTOR TURISTICO: es aquella rama del sector servicios



de la actividad económica que se dedica a la atención y prestación de servicios turísticos dirigidos a todos los visitantes tanto nacionales como extranjeros.

**SERVICIOS TURISTICOS:** conjunto de realizaciones hechos y actividades tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute del patrimonio turístico.

**MEDIO AMBIENTE EXTERNO:** representa todas aquellas fuerzas externas que escapan al control de una de una institución o empresa pero que influyen en su correcto desempeño de una manera u otra.

**0.6.2. DEFINICIONES OPERATIVAS**

VARIABLE	INDICADOR	FUENTE
Necesidades de mano de obra calificada.	- Ampliación de planta de personal.	- Registro estadístico del SENA.
	- Déficit de oferta de mano de obra calificada.	- Registro estadístico P.N.T. - Encuesta.

VARIABLE

INDICADOR

FUENTE

	- Proyectos de inversión y ensanche a mediano y largo plazo.	- Encuestas a hoteles y restaurantes.
	- Implementación de nuevas técnicas administrativas.	
	- Implementación de nueva tecnología.	
	- Aumento de equipamiento turístico.	
Orientación de la formación profesional.	- Trabajo actual de orientación. - Actividades.	- Diagnóstico externo. - SENA.

0.7 MARCO TEORICO

En la búsqueda de un crecimiento económico acelerado y equitativo que conduzca hacia un mejor nivel de vida del pueblo colombiano, los distintos gobiernos desde la década

de los años 50s -que es cuando comienza a gestarse la planificación para el desarrollo en América Latina- han venido adoptando planes de desarrollo muy bien concebidos y basados en las teorías de crecimiento y desarrollo de boga en el momento.

Planes que van desde los modelos de desarrollo hacia adentro o de sustitución de importaciones, de mediados de los 50s hasta los años 70s, con fundamentación teórica en los conceptos de la Escuela Cepalina hasta llegar al actual modelo de desarrollo hacia afuera llamado de internacionalización de la economía y modernización del aparato productivo basado en la fundamentación teórica de la Escuela Neoliberal.

En su esencia, la Escuela Neoliberal propone la disminución del tamaño del Estado, la modernización del aparato productivo y la vinculación de la economía a la división internacional del trabajo y al mercado internacional. En este último aspecto es donde todo parece indicar que las posibilidades para superar la crisis a mediano y largo plazo de Colombia, y en general de todos los países latinoamericanos, depende de nuestra capacidad para incorporarnos al cambio tecnológico mundial, modernizar y flexibilizar nuestra economía e insertarnos de alguna manera a la nueva división

internacional del trabajo y en la nueva estructura del comercio mundial.<sup>1</sup>

En este sentido las medidas adoptadas por cada país difieren en profundidad e intensidad pero para el caso colombiano se puede decir en términos generales que se busca aumentar el grado de competitividad de los productores nacionales mediante la eliminación de barreras arancelarias y crediticias, la privatización de instituciones financieras y de empresas industriales y comerciales del estado, complementados con una serie de mecanismos de tipo monetario que buscan corregir las distorsiones que la inflación introduce en el mecanismo del mercado.

Este proceso de apertura exige reformas en los métodos educativos, los cuales se encuentran planteadas en la apertura educativa, para colocar nuestro recurso humano a tono con las exigencias y desafíos del siglo XXI.

En la base de los periodos de rápido crecimiento y avance (tecnológico) de la economía se encuentra un aumento en los conocimientos y capacidad de los trabajadores, dicho

1. Pensamiento Iberoamericano. Revista de Enero-Junio. México. Año 1988 - pag. 27.

en otros términos una mejora en la productividad del trabajo inducido por una innovación técnica o científica.

El conocimiento de los pueblos se fundamenta en los conocimientos, habilidades y actitudes de todos los individuos. El logro de mayores niveles de desarrollo además de los elementos económicos, tecnológicos y sociales está determinado fundamentalmente por la educación y el trabajo.

De la inversión institucional en educación y calificación de la fuerza de trabajo, para adaptarla a las nuevas estructuras productivas, y en infraestructura científica y tecnológica, depende en gran medida la disminución de los desequilibrios tecnológicos estructurales, las brechas tecnológicas, la falta de competitividad internacional y la desarticulación productiva y social.

Existen una serie de sistemas educativos que capacitan al individuo. La formación profesional es uno de dichos sistemas, concebido como un esfuerzo educativo profundiza en las múltiples y dinámicas relaciones que la articulan, especialmente las que articulan la vida, la comunidad, el trabajo y el desarrollo. Es un conjunto de actividades que tienden a proporcionar las calificaciones y el saber necesario para ejercer cierto tipo de trabajo o diferentes

ocupaciones ligadas entre si.

El Servicio Nacional de Aprendizaje es un organismo social de formación profesional que como establecimiento público descentralizado posee autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, pero controlado por las normas que regulan al Estado colombiano.<sup>2</sup>

La formación profesional bien sea que esté dirigida a las personas del sector moderno o informal de la economía, nunca debe estar divorciada del sistema económico, ni de las características de la producción del país. Debe coadyugar a la generación de empleo y a la reactivación y mejoramiento de la actividad productiva.

Las instituciones de formación profesional deben adaptarse a la nueva realidad y prepararse para las transformaciones futuras trabajando en estrecho contacto con la comunidad científica y con el sector privado, con el fin de promover y captar la investigación y el conocimiento para incorporarlo al proceso educativo.<sup>3</sup>

2. SENA. Unidad Técnica. Normas Tecnología Educativa. Bogotá. Año 1986 - pag. 15.

3. Galeno Ramírez, Alberto. La Formación Profesional del Futuro. Bogotá. Año 1984.

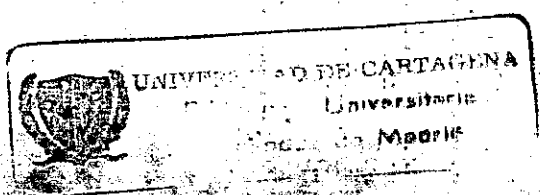
En la búsqueda de respuestas apropiadas estas instituciones deben tratar de mantener un equilibrio entre necesidades y recursos estableciendo prioridades para el corto plazo y flexibilizando su estructura con el fin de adaptarse rápidamente a los cambios en el mediano y largo plazo.

La apertura regional, que se convirtió en una necesidad inaplazable dentro del proceso de descentralización en

la búsqueda de soluciones regionales a problemas regionales en un marco de mayor autonomía y gestión local, plantea necesidades propias en lo que a formación profesional se refiere.

En este sentido, las autoridades regionales deben crear las condiciones que permitan explotar al máximo todos los recursos tratando de generar procesos de cambio que se traduzcan en un mejor nivel de vida para toda la población.

Por lo tanto el desarrollo regional debe propender por brindarle a la región a través de un plan de acción, apoyado en un factor humano capacitado, una infraestructura y con unos recursos propios respuestas



adecuadas a los problemas y necesidades del medio.

0.8 METODOLOGIA

Se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo, debido a que el objeto de estudio se orienta a la descripción de las características, condiciones y necesidades de la actividad turística ( hoteles y restaurantes ).

La unidad estadística la constituirá la empresa o establecimiento de alojamiento o gastronómico cualquiera que sea su tamaño en los procesos de atención al público, gestión o control.

El instrumento que se utilizará es la encuesta, mediante un formulario que consta de diferentes partes, en las cuales se hace referencia a datos generales del establecimiento, perspectivas de crecimiento y modernización, infraestructura, gestión empresarial, perfil ocupacional y principalmente, requerimientos de tecnología y capacitación de mano de obra del subsector.

UNIVERSO Y MUESTRA

Para conocer el universo de los establecimientos dedicados



a la hotelería, la gastronomía, se recopiló toda la información que posee la Promotora de Turismo. Dicha institución tiene registrada y dividida la información en establecimientos clasificados y establecimientos sin clasificar: es así como se seleccionaron 16 hoteles clasificados entre 1 y 5 estrellas, 6 residencias clasificadas entre 1 y 4 estrellas y 14 restaurantes clasificados entre 1 y 3 tenedores.

Además de ellos, se seleccionaron 18 restaurantes y 16 hoteles y/o residencias sin clasificar.

Esto arrojó una población de 38 hoteles y residencias y 32 restaurantes, para una población total de 70 establecimientos dedicados a la actividad turística.

Para efecto del cálculo de la muestra se utilizó el tipo de muestreo estratificado por afijación proporcional al tamaño del estrato. Esto es, el tamaño de la muestra en cada estrato será proporcional al tamaño de la población del mismo.

Se escogió como variable central, la capacitación.

Por lo tanto:

$P =$  proporción de empresas del subsector turístico que

requieren capacitación para sus empleados.

Con relación a niveles de precisión y confiabilidad, se estableció que se requiere un 95% de confianza, de que el error en la estimación de " P " no sea mayor del 5%. Se estima que existe un 50% de probabilidad de que se efectúe el evento y, por lo tanto, un 50% de probabilidad de que no ocurra ( Q = 100 - P ). Es decir, que como se desconoce el número exacto de empresas que necesitan capacitar a sus empleados, se asume que solamente un 50% de las empresas del subsector turístico necesitan capacitar a sus empleados y el otro 50% no.

La fórmula que se utilizó para el cálculo de la muestra fue la siguiente:

$$n_0 = \frac{t^2 P Q}{d^2}$$

Donde:

d = error permitido en los datos ( está en función de la precisión deseada).

t = valor de la abscisa en el eje " x " de una distribución normal tal que deje en la parte central

un área igual a la confianza deseada.

Para poblaciones finitas, como es nuestro caso se ajusta el tamaño de la muestra, pues en algunas ocasiones resulta mayor que el de la población. El ajuste para poblaciones finitas está dado por:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

$n$  = tamaño ajustado de la muestra.

$n_0$  = tamaño no ajustado de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

En definitiva la muestra calculada según la fórmula fue de 41 establecimientos la cual se repartió por afijación proporcional al tamaño del estrato de la siguiente manera:

	POBLACION	MUESTRA
Hoteles clasificados	16	9
Hoteles sin clasificar	10	7
Residencias clasificadas	6	3
Residencias sin clasificar	6	3
Restaurantes clasificados	18	11
Restaurantes sin clasificar	14	8
	<hr/>	<hr/>
TOTAL	70	41

1. SENA

1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD

1.1.1. Génesis

Debido a algunos acontecimientos internacionales como la crisis económica de 1930 y la segunda guerra mundial, el país que antes de estos hechos era exportador de materias primas e importador de productos industriales y manufacturas cambia hacia una política de producción interna basada en la sustitución de importaciones y el fomento a la inversión extranjera para el desarrollo de la industria nacional.

Esta nueva política de producción exige para su implementación una mano de obra calificada razón por la cual el Ministerio de Trabajo en 1954, con la participación de la U.T.C y la asesoría de la U.I.T, crea el Instituto de Capacitación Obrera que inicia labores en el año 1956.

conlleva a un aumento de la demanda de capacitación tanto para los trabajadores nuevos como para los ya vinculados a la producción, hace necesario la creación del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-, constituyéndose de esta manera en un organismo social responsable de la calificación de obreros y técnicos medios para operar las plantas y talleres.

**1.1.2. Naturaleza**

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA - , es de acuerdo con el decreto 118 de 1957, un establecimiento público con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa; adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, encargado de cumplir la política social del gobierno en el ámbito de la promoción y de la formación profesional del trabajador colombiano.

**1.1.3. La Nueva Estructura Orgánica del SENA**

**1.1.3.1. Proyecto de Reestructuración**

A través de la experiencia y de los resultados obtenidos se observa que las estructuras rígidas y sedentarias conducen a las organizaciones a periodos sucesivos de ineficiencia y obsolescencia hasta llevarlas al riesgo de

su extinción.

La estructura orgánica del SENA, que venía rigiendo con el acuerdo N° 1 de 1983, fue objetada por la Secretaría de Administración Pública de la Presidencia de la República por no considerar adecuada la estructura de las 19 regionales que conformaban en ese entonces la Entidad.

Durante la administración del Dr. Enrique Low Murtra, en Enero de 1987, el Consejo Directivo Nacional reconoce la necesidad de rediseñar la estructura organizacional de la Entidad. Dicho proyecto previó tres fases, la primera que ya se realizó comprendió el diseño y aprobación de la nueva estructura organizacional tanto para el nivel central como para el regional. Como resultado de la ejecución de esta fase se elaboró y presentó un Proyecto de Acuerdo, el cual una vez estudiado por la Secretaría de Administración Pública de la Presidencia, recibió concepto favorable. Lo que permitió al Consejo Directivo Nacional emitir el acuerdo N° 13 de 1990 que establece la nueva estructura orgánica del SENA, el cual fue aprobado por el gobierno mediante el Decreto # 1802 el 6 de Agosto de 1990.

La segunda fase, que se encuentra en ejecución, orienta y ejecuta la implantación de la estructura aprobada que

comprende: la creación de zonas de trabajo, la organización de los centros de formación, el análisis de la planta de personal, los perfiles ocupacionales requeridos por la nueva estructura, los ajustes que sean necesarios en la planta de personal, etc.

La tercera y última fase, también en ejecución, prevé la racionalización de los procesos mediante la optimización de los métodos y procedimientos administrativos y operativos que desarrollan las diferentes dependencias de la Entidad, procurando la reducción de costos de operación, la oportunidad en la prestación de los servicios, el control de gestión y la aplicación de los principios de Calidad Total.

**1.1.3.2. La Nueva Misión del SENA**

Evidentemente la misión del SENA ante las nuevas realidades del país no podía ser la misma que se definió en el momento de su creación.

Al reestructurar el sistema organizacional del SENA era necesario también redefinir su misión con respecto a las nuevas expectativas y metas a alcanzar y de acuerdo a los nuevos enfoques que la institución ha adoptado.



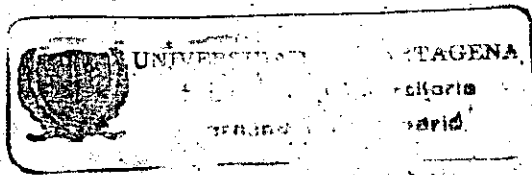
Para hacer frente a estas realidades y retos, la misión del SENA será **Liderar la formación profesional integral del hombre para el trabajo.**

En la nueva misión se destacan cuatro elementos esenciales para la organización:

**EL HOMBRE:** el SENA ha comprendido que el hombre es su razón de ser, y que además es el sujeto y objeto de la formación profesional integral. En este sentido la misión del SENA reconoce "que la persona humana aprende permanentemente, en razón de su cotidiana interacción con los demás y con el medio circundante" y acepta que el desarrollo de las facultades humanas se logra fundamentalmente a través del trabajo, esto es, mediante la transformación intencional que el hombre hace del su entorno físico y social.

Así mismo, la nueva misión parte de una visión integral del hombre, unidad de espíritu y materia que se confronta con la tendencia a deshumanizarlo y robotizarlo, y proclama la primacía del hombre sobre las cosas y el trabajo mismo.

**EL TRABAJO:** la capacidad para desempeñar un oficio, como resultado de la formación profesional, se complementa



idealmente con la consecución o la generación de un empleo. Ciertamente el ser humano se capacita, y su mayor expectativa es incorporarse al trabajo productivo, pero cuando las circunstancias no lo permiten enfrenta una vivencia frustrante.

En este sentido la misión del SENA expresa su compromiso o su nuevo rol, como organismo encargado de diseñar y desarrollar estrategias de empleo para la población nacional.

**LA FORMACION PROFESIONAL INTEGRAL:** como elemento de la misión institucional ratifica el compromiso del SENA en el sentido de impartirla con objetivos claramente definidos de orden psico - motor ( aprender a hacer ), cognitivo ( aprender a aprender ), y valórico ( aprender a ser ). Este último objetivo involucra desde el punto de vista de la calidad de vida, la esencia del enfoque filosófico de Calidad Total, escuela administrativa adoptada oficialmente por el SENA.

**LIDERAZGO:** la acción de liderar, supone "estar" o "ir" a la cabeza, ser el primero; ser el mejor; alcanzar, mantener y superar sucesivamente distintos niveles de excelencia con lo cual, si se trata de una organización productora de servicios, como lo es el SENA, logrará

satisfacer y exceder las expectativas de los usuarios.

### 1.1.3.3 Incidencia de las Diferentes Teorías Administrativas

A través de su historia el SENA ha tomado de las diferentes escuelas y enfoques administrativos distintos elementos para integrar su propio estilo administrativo.

Inicialmente la Entidad toma de la escuela burocrática algunos elementos y se establece un estilo sensiblemente rígido por la dependencia del SENA de normas internas y externas. Así mismo, se asume el esquema de departamentalización funcional, como esquema de distribución del trabajo. Simultáneamente, la necesidad que tiene la organización de adaptarse a las exigencias y avances del medio externo y a su dinamismo cambiante, la conduce a asumir varios elementos del enfoque contingencial.

En el año de 1983 el Acuerdo N° 1 prescribe una nueva estructura cuyo estilo se inspira inicialmente en el enfoque sistemático como estrategia de acción conservando distintos elementos del enfoque contingencial, e institucionalizando el trabajo por proyectos, cuya aplicación ubican algunos expertos en un enfoque

denominado organización matricial.

Esta era la panorámica administrativa del SENA en 1989, cuando se inicia el proceso de reestructuración, que finaliza en su primera etapa, con la actual estructura orgánica ( Acuerdo 13 de 1990 ). En la segunda etapa, que consiste, como ya se explicó, en la implantación, se instaura la filosofía de la Calidad Total como una estrategia de acción y de gestión.

La nueva estructura del SENA constituye entonces un modelo que conjuga conceptos de diferentes escuelas administrativas, dándole prevalencia a las teorías de relaciones humanas, de sistemas y de la contingencia, al ser humano, al cliente interno y externo, especialmente a partir del momento en que la dirección general asume como doctrina y filosofía institucionales, la Calidad Total.

La característica más relevante del modelo consiste en que la nueva estructura es esencialmente "humanística", pues calidad total proclama al hombre como motor, gestor y sujeto del desarrollo de su hombre y de la comunidad.

**1.1.3.4. Objetivos de la Nueva Estructura del SENA**

El proyecto de reestructuración del SENA busca impartirle

a la organización una estructura dinámica, flexible, racional y coherente frente a su misión y a su futuro; por lo que al proyecto se le señalan los siguientes objetivos:

1. Ajustar la estructura orgánica de acuerdo con las nuevas estrategias de la entidad, y cumplir las disposiciones gubernamentales sobre aspectos organizacionales.
2. Mejorar la organización para que el SENA pueda responder de manera más efectiva a las exigencias del medio externo: los municipios, las comunidades y los sectores económicos.
3. Atender de manera integral, mediante el uso de las diferentes modalidades, las áreas o zonas geográficas que por sus características socio-económicas, exigen acciones destinadas tanto a la población informal como formal, en los distintos sectores productivos.
4. Establecer mecanismos organizacionales que faciliten la descentralización, la planeación, la investigación, la capacitación, el control y el desarrollo tecnológico.
5. Imprimir a la Entidad la flexibilidad necesaria para

poder atender con más eficacia y calidad los programas del gobierno.

6. Crear las condiciones necesarias para mejorar la administración de los recursos humanos y optimizar el uso de los recursos físicos y financieros.
7. Homogenizar la estructura interna de las regionales, pero permitiendo a la vez la necesaria diferenciación de acuerdo a las características geográficas, culturales y socioeconómicas de cada uno de ellos.
8. Crear las condiciones necesarias para iniciar un proceso de desarrollo de la organización que le permita manejar en forma planeada el proceso de cambio.
9. Establecer en la institución los mecanismos organizacionales adecuados para fortalecer la investigación pedagógica, la formación de los docentes y la capacitación del personal administrativo.
10. Dar a los centros de formación una nueva orientación para fortalecer y reforzar la atención a las comunidades, a la población informal y a las empresas.

- 11. Fortalecer la concepción del SENA como sistema socio-técnico.
- 12. Diseñar una estructura con descentralización administrativa y operativa, pero con unidad de dirección técnica y dirección de políticas.
- 13. Alcanzar una mayor correspondencia " autoridad-responsabilidad " en los componentes funcionales de la organización.
- 14. Hacer más evidente la relación existente entre medio geográfico y estructura organizacional.
- 15. Mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en el desarrollo de la gestión administrativa.
- 16. Agilizar los flujos de información y los procesos de comunicación.
- 17. Identificar de manera fácil y objetiva los recursos necesarios para la prestación efectiva de los servicios.
- 18. Lograr una mayor integración conceptual y programática en el quehacer del SENA.

### 1.1.3.5. Cambios Cualitativos de la Nueva Estructura Orgánica del SENA

Los cambios más importantes tienen sentido de respuesta a los propósitos del proyecto de reestructuración.

A continuación se describen alguno de ellos:

1. Se insta un proceso integrado de atención a los sectores económicos, lo cual significa a su vez mayor apoyo y avance tecnológico, una mejor atención a la población informal y una organización comunitaria orientada a la productividad.
2. Se fortalece el subsistema de planeación mediante una mayor interrelación con el medio externo, y la fijación de rumbos más claros y definidos a la Entidad con un enfoque prospectivo y asignándole a la cooperación técnica una mayor incidencia en los planes de la entidad.
3. Se hace especial énfasis y se da mayor importancia al recurso humano, cuyo manejo especializado se asigna a la Secretaría General y a las Secretarías Regionales, por intermedio de una área o dependencia de recursos humanos que integra las anteriores áreas de Relaciones



Industriales y Bienestar Social.

4. Se propicia la homogeneidad y flexibilidad de la regional mediante estructuras que permitan su crecimiento y coherencia. Para favorecer ampliamente el proceso de descentralización aparecen las figuras de las " seccionales " y de " zonas " que se establecerán de acuerdo con las características geográficas y de desarrollo sectorial que presentan las regionales.
  
5. Se establece una nueva concepción de la estructura de los centros de formación, que los constituye en el eje de atención a los sectores económicos, pues allí se integran las distintas modalidades de acción y de atención a poblaciones formales e informales; mediante prestación de Servicios Tecnológicos y de Formación Profesional Integral. La estructura específica de cada centro se determinará según su grado de desarrollo, los sectores que atienda, sus recursos de planta de personal y los planes básicos para atender las necesidades de su área de influencia.
  
6. Respecto al nuevo proceso sustantivo de la Entidad relacionado con los servicios de empleo, se considera que estos aumentan el cubrimiento de las acciones del

SENA, y facilitan la orientación de la formación profesional en términos de la efectividad. Entre estos servicios están los de gestión, que buscan básicamente generar oportunidades productivas, mediante la asesoría para la creación de empresas, y la recalificación de los desempleados según la oferta laboral.

7. Se le da identidad y mayor importancia al desarrollo comunitario y empresarial, pero en coordinación con las acciones de formación sectoriales y con el objetivo de incrementar la productividad.
8. El proceso asistencial de control se reorienta hacia el control de gestión, la auditoría operativa, el autocontrol, el mejoramiento continuo y la Calidad Total como enfoques determinantes y característicos del futuro inmediato y mediano del SENSA.<sup>1</sup>

**1.1.4. Fuentes de Financiación**

El SENSA se financia según lo establecido en la ley 21 del

1. SENSA, Cambio Institucional: "El SENSA Hacia la Calidad Total" primera parte. La Estructura Orgánica. División de Desarrollo. Santa Fé de Bogotá Febrero 1992.

22 de Enero de 1982 así:

1. Con el aporte del 2% sobre la respectiva nómina mensual del salario de empleadores del sector privado que ocupan una o más trabajadores permanentes, los establecimientos públicos descentralizados, las empresa industriales y comerciales y las sociedades de economía mixta.
2. Con el aporte del 0.5% sobre la respectiva nómina mensual de salarios de la Nación, los Departamentos, los Municipios, el Distrito Especial de Santa Fé de Bogotá.
3. Con sumas provenientes de sanciones legales que imponga el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social por violación a las normas del Código Sustantivo del Trabajo.
4. Con los fondos provenientes de contratos que se den con entidades oficiales o privadas para el desarrollo de programas específicos de formación profesional.
5. Con los pagos ocasionales recibidos de terceros con motivo de trabajos realizados por la Entidad en empresas o propiedades de aquellas, exclusivamente en

S C I 2
   
 0002778

desarrollo de cursos de formación profesional.

- 6. Con dineros provenientes de la venta de artículos que se obtengan en los centros de formación.
- 7. Con los dineros que una persona jurídica obtiene a mal título.

**1.2 PLAN DE ACCION DEL SENA A MEDIANO PLAZO**

Corresponde a las políticas generales del SENA para el mediano plazo, las estrategias y programas que permitirán a la Entidad responder a la permanente exigencia de eficacia de su acción, a las reformas en la organización y gestión estatal y al proceso de modernización de la economía en el marco del actual modelo de desarrollo.

El objetivo general del mediano plazo para el SENA es el de constituirse en el líder de la incorporación de conocimientos y transformaciones tecnológicas a nivel de los trabajadores y empresas, para fortalecer su capacidad productiva y mejorar las condiciones de vida de la población.

Para que este objetivo se cumpla la formación profesional debe cumplir una función social, la cual es la de proveer

los conocimientos necesarios para el desempeño del trabajo productivo, y a la vez constituirse en un factor de crecimiento económico, promoviendo incrementos en la producción de bienes y servicios y la mejor utilización de los factores productivos.

Las políticas del Plan de Acción del SENA a Mediano Plazo se refieren a dos grandes niveles diferenciados pero a la vez complementarios: El primer nivel directamente relacionado con la acción del SENA en el medio social y productivo, y el segundo nivel relativo a la gestión interna de sus recursos.

Las políticas del primer nivel hacen referencia a las tres variables que están estrechamente relacionadas con la esencia de la Entidad: Educación, Tecnología y Empleo.

Las políticas del segundo nivel se refieren a aspectos pedagógicos, de planeación, financieros y administrativos que deben fortalecerse a fin de lograr el impacto deseado en el medio externo. Se materializaron a través de la reestructuración que ha sufrido la entidad y que se explicó en ítems anteriores, por consiguiente trataremos ahora las políticas del primer nivel.

1.2.1. Políticas de Educación

El programa de apertura de la economía conduce a reorientar la economía colombiana hacia el crecimiento sostenido y la eficiencia. El complemento natural debe ser el fortalecimiento de la infraestructura social y, en esta perspectiva la educación juega un papel importante.

Los mayores niveles de eficiencia y competitividad previstos hacen indispensable el desarrollo de nuevas tecnologías. Este ineludible avance tecnológico solo es viable en la medida que se optimice la formación y actualización de los recursos humanos.

Para responder a esta misión el país cuenta con dos formas educativas paralelas: la educación general impartida por el sistema educativo "formal" y la educación técnica, impartida, tanto por instituciones del sistema educativo formal, como por los bachilleratos técnicos y diversificados y las instituciones diversificadas de carreras técnicas y tecnológicas, como por instituciones de formación profesional, la más importante de las cuales es el SENA.

Sin embargo el desarrollo paralelo de ambas formas acusa importantes restricciones de coordinación y eficiencia.

Para que puedan articularse debidamente es indispensable que ambas formas educativas respondan a una política integral, concebida de acuerdo con las estrategias de desarrollo social y de crecimiento económico de corto y largo plazo.

Para lograr este objetivo es necesario emprender reformas que conduzcan a superar las consecuencias de la falta de una directriz integral:

1. Falta de especialización: la carencia de vínculos no ha permitido profundizar las diferencias y la especialización que corresponden a las respectivas instituciones.
2. Carencia de sistemas orgánicos de educación técnica: además del SENA, varias entidades públicas tienen programas de educación técnica, formación laboral y transferencia de tecnología en un contexto pedagógico. Sin embargo se carece de un sistema que articule, oriente y coordine sus actividades bajo criterios de eficiencia. Tampoco existe un sistema nacional de educación técnica que fomente y regule la educación privada y delimite las funciones de esta y los del sistema público.

- 3. Carencia de investigación educativa en los programas de investigación técnica, particularmente la investigación socioeducativa, pedagógica y curricular que permita una mejor y mayor educación de los contenidos y de los métodos con cada tipo de enseñanza y de población.
- 4. Existe una insuficiencia en la investigación sobre los recursos, equipos, instalaciones físicas, materiales y medios de formación, personal docente y administrativo recursos financieros de los sistemas educativos y se carece de un sistema de información sobre los mismos que permita una adecuada planeación para su uso y desarrollo.

En este contexto el CONPES aprueba en Marzo de 1991 el "Plan de Apertura Educativa 1991-1994", que tiene entre sus objetivos "fortalecer los mecanismos que permitan una mayor complementación entre el sistema educativo formal y las instituciones de formación para el trabajo". lo cual significa iniciar importantes transformaciones como la extensión y adecuación de los programas de educación para el trabajo dirigidos a las poblaciones jóvenes, y la articulación del SENA al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, entre otras. Ante las nuevas directrices del país, el objetivo principal del SENA



En materia educativa es "desarrollar actividades de formación profesional integral de trabajadores nuevos ( desertores del sistema formal ) y de trabajadores ya vinculados al mercado laboral para su calificación, recalificación o reconversión para su desempeño eficaz y adecuada en procesos productivos de todos los sectores económicos y niveles de empresas y en los procesos de creación y gestión de empresas"

En este sentido las estrategias planteadas buscan, para el mediano plazo, superar las consecuencias de la falta de una directriz integral. Siendo estas por consiguiente:

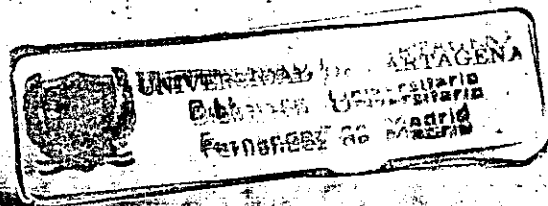
1. Complementación con el sistema educativo formal para delimitar sus especializaciones, optimizar el uso de todos sus recursos y potenciar sus capacidades.
2. Conformación de un sistema de información confiable, depurado, permanente y sistematizado, sobre los recursos físicos, pedagógico y financieros de la educación técnica, como base fundamental de la planeación y desarrollo de la misma.
3. Conformación de un sistema público y nacional de educación técnica, para facilitar la coordinación, orientación, fomento y regulación de los diferentes

tipos de instituciones que la imparten en el país.

- 4. Establecimiento o mejora de los mecanismos de coordinación y articulación con las universidades y centros de investigación para el desarrollo de programas de investigación y desarrollo tecnológico.

La definición de estas estrategias plantea la necesidad de emprender acciones que permitan:

- 1. Colaborar con el Ministerio de Educación para definir los currículos de la educación en tecnología como componente de los grados 10 y 11 del bachillerato.
- 2. Estudio de propuestas de ajuste en los cursos de aprendizaje para adecuarlos al nivel educativo actual de los aspirantes y al incremento y diversificación de la demanda de formación profesional.
- 3. Formulación de un marco de normas y procedimientos para para la realización de contratos o convenios con empresas o asociaciones de empresas, para el desarrollo de programas de capacitación, bajo el esquema de modalidad compartida.



4. Formulación de un marco de normas y procedimientos para la contratación de entidades colaboradoras que impartan cursos específicos por delegación y bajo la supervisión del SENA, para grupos de usuarios claramente identificados, pero para los cuales la Entidad no cuenta con capacidad adecuada de respuesta.
5. Propuestas para desestimular cursos SENA cubiertos adecuadamente por otras entidades de forma profesional especialmente en el campo de las tecnologías blandas.
6. Intensificación de los programas de colaboración con las universidades y centros de investigación para que los investigadores de esas entidades puedan utilizar el equipamiento disponible en el SENA en proyectos conjuntos de desarrollo tecnológico en los cuales se trabaje sobre problemas del sector productivo y de las comunidades.

### 1.2.2. Política de Tecnología

Cuando el SENA fue creado la vida económica del país se definía con un modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, lo cual naturalmente implicó un gran esfuerzo para calificar operarios para el cada vez mayor parque industrial que se estableció con criterio

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Investigaciones Económicas  
y Social

(D. I. E. S.)

M. C. M. C. P. O. T. E. C. A.

tecnológico imitativo.

La situación actual muestra un escenario caracterizado por el alto ritmo de cambio tecnológico, la baja asimilación del mismo por parte del aparato productivo y la exposición a la competencia internacional.

El marco legal asumido para el desarrollo tecnológico de Colombia comprende varios aspectos importantes como son:

- a) la conformación de un Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología;
- b) la definición de entidades que cumplen funciones de ciencia y tecnología como integrantes del sistema, entre ellas el SENA;
- c) la descripción explícita de funciones que deben cumplir en materia de ciencia y tecnología.

El SENA ha definido las funciones tecnológicas en las que participará, en torno a las áreas de:

- 1. Investigación y desarrollo.
- 2. Operación y mantenimiento.
- 3. Información y divulgación.

Las actividades en torno a estas funciones se llevarán a cabo con base en los centros especializados, en los que la formación profesional se enriquecerá con la prestación de

los servicios tecnológicos facilitando un contacto expedito con el medio productivo y una mayor base de conocimientos para los alumnos vinculados o no al mercado de trabajo.

Las recientes disposiciones en materia de tecnología que el SENA debe incorporar y reglamentar, se centran en los siguientes aspectos:

1. Inserción en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
2. Reglamentación de los centros de desarrollo tecnológico y de su estructura, funcionamiento, y delegaciones.
3. Reglamentación y desarrollo de programas de capacitación en concertación con el sector privado.
4. Reglamentación por régimen de derecho privado, en materia de ciencia y tecnología.

El objetivo principal del SENA respecto a su papel en tecnología es " desarrollar actividades de formación profesional y prestar servicios tecnológicos que posibiliten la incorporación, transferencia, y

mejoramiento de tecnología al sector productivo y redunden en incrementos de su eficiencia y competitividad.

Las estrategias diseñadas para la consecución de este objetivo están dirigidos a:

1. Acentuar la relación con el entorno productivo.
2. Caracterización rápida del cambio tecnológico y de su impacto en la formación profesional.
3. Especializar centros hacia los servicios tecnológicos en sectores estratégicos.

Estrechar la relación del SENA con el entorno productivo permitirá indentificar los cambios que se suceden en el sector de la producción, así como orientar las acciones de formación y, al mismo tiempo, posibilita el desarrollo conjunto de programas de capacitación e investigación aplicada en problemas específicos de las unidades empresariales.

La caracterización rápida del cambio tecnológico permitirá, a través del conocimiento de la actividad sectorial, no solo en sus componentes económicos sino

también en los que se refieren al mercado de trabajo y a las tendencias de los cambios tecnológicos, introducidos, proveer de elementos para orientar la capacitación de docentes, la adquisición de equipos y la prescripción de medios didácticos.

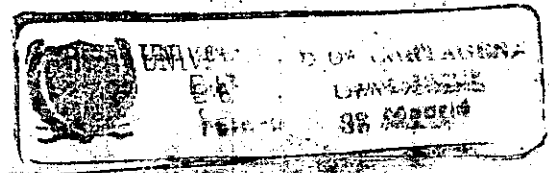
En cuanto a la especialización de centros hacia sectores estratégicos. Digamos primero que un centro en el SENA, es una unidad orgánica de programación y ejecución de acciones. Las respuestas institucionales se materializan a través de centros.

Los centros prestan los servicios dentro de las funciones tecnológicas así:

**FUNCION 1: Operación y Mantenimiento.** Donde se ubica la formación profesional de trabajadores nuevos o el perfeccionamiento de los ya vinculados que requieren de recalificarse o reconvertirse.

**FUNCION 2: Información y Divulgación.** Que se refiere al montaje y perfeccionamiento de amplias redes de información, documentación y divulgación tecnológica de disponibilidad inmediata hacia las empresas.

**FUNCION 3: Investigación y Desarrollo.** En esta función,



el papel del SENA se centra en su participación concertada con gremios y universidades, en proyectos de investigación aplicada a problemas concretos de procesos productivos que propendan por su optimización y sean de apropiación factible en el conjunto empresarial de un sector o rama de actividad específico.

El papel de SENA como jalonador de la productividad a partir de su desempeño en tecnología se materializa con los programas de modernización y actualización tecnológica y de capacitación laboral en concertación con los empleadores.

### 1.2.3. Política de Empleo

Para el mediano plazo se ha definido una política de empleo que, a partir de las características principales del mercado laboral y de las implicaciones que el modelo de desarrollo impulsado por el actual gobierno tendrán sobre la fuerza de trabajo y la actividad productiva, identifica los principales fenómenos que el SENA debe responder en los próximos años en cuanto a orientación y énfasis de la formación profesional.

De acuerdo con el comportamiento histórico del mercado laboral, si bien se prevee una desaceleración en el ritmo



de crecimiento de la población económicamente activa (PEA), producto de los menores niveles de fecundidad de los últimos años, persistirá el incremento relativamente alto de la PEA. De otra parte, el nivel de la tasa de desempleo en buena parte va a depender de la capacidad de absorción de fuerza de trabajo del sector no formal de la economía.

Respecto al nuevo modelo de desarrollo impulsado por el actual gobierno, de modernizar la economía y promover la competitividad de nuestros productos en el mercado internacional, dos factores afectan directamente la fuerza de trabajo y el comportamiento del empleo: la reforma laboral (ley 50 de 1990) y la reestructuración industrial.

La ley 50/90 hace más flexible el régimen de contratación al eliminar los sobrecostos asociados al anterior régimen y autorizar contratos a término fijo inferiores a un año. Introduce los criterios de productividad, innovación tecnológica y contingencia de mercados para reglamentar el proceso de reducción en las plantas de personal de las empresas y modifica la reglamentación de las empresas temporales, buscando mayor protección para el trabajador.

De otra parte estipula que cualquier tipo de

intermediación de empleo deberá ser prestada en forma gratuita para el trabajador y por entidades reconocidas por el Ministerio de Trabajo e introduce el concepto de Sistema Nacional de Intermediación para articular todas las formas de intermediación laboral, que será definido por el Ministerio de Trabajo y tendrá como eje el Servicio Público de Empleo, trasladado de SENALDE al SENA.

La política de modernización de la economía apunta a generar incrementos en la productividad de los factores productivos capital y trabajo, para promover la competencia externa de los productos nacionales; fomenta a su vez el programa de reconversión o reestructuración industrial para eliminar las condiciones de atraso y obsolescencia del sector, barrera para lograr mayores niveles de calidad y competencia.

De acuerdo con todo lo anterior, la formación profesional deberá orientarse a dar respuesta eficaz y oportuna a los siguientes fenómenos:

1. Mayor importancia relativa del sector no formal en cuanto a generación y participación en el empleo total.
2. Incremento del desempleo cíclico y friccional y una

mayor rotación de los trabajadores en el mercado laboral.

3. Cambio en las estructuras ocupacionales dada la introducción tecnológica.

4. Mayores exigencias en la calidad y oportunidad de la formación profesional, de acuerdo con los mayores niveles tecnológicos y los procesos de reubicación de la fuerza laboral.

5. Tasas promedio de desempleo urbano cercanas al 11%, presentándose mayores niveles para los jóvenes mujeres y personas con educación secundaria completa o no.

En cuanto a la fuerza laboral el el SENA pretende tener un impacto significativo, mediante la reorientación de la formación profesional prioritariamente a promover y facilitar la vinculación al trabajo productivo, a incrementar la productividad del trabajo y la calidad del mismo, a disminuir la rotación en el mercado y en general a facilitar la promoción económica y social de los trabajadores.

En este contexto se busca fortalecer la relación Formación Profesional-Trabajo y Promover y Fomentar la

### Creación de Trabajos.

La orientación y características de la formación profesional debe definirse, en relación más directa con el mercado laboral y con la evolución y comportamiento de la fuerza de trabajo y de los sectores productivos.

Con la promoción y fomento a la creación de trabajo se busca presentar una serie de alternativas a los trabajadores para que generen su propio empleo ya sea en forma independiente o asociada. Dado que para los próximos años se prevé un incremento del desempleo, es necesario compensar las eventuales pérdidas de trabajo originadas por las políticas de modernización, promoviendo la creación de nuevas empresas y formas de trabajo asociativo.

El acercamiento de la formación profesional al medio laboral y productivo será impulsado a través de los programas de gestión e intermediación de empleo, de recalificación y actualización profesional y de creadores de empresas.

El objetivo general del programa de gestión e intermediación de empleo es el de articular en la práctica la gestión de empleo con la formación, de tal manera que

esta no se considere como una acción terminal y un fin en si misma, sino una medida para promover la vinculación o permanencia en el trabajo.

El objetivo del programa de actualización y recalificación es desarrollar acciones concretas que permitan habilitar a los trabajadores para que se incorporen al proceso de modernización del aparato productivo.

El programa de creadores de empresas tiene como fin estimular el desarrollo de la capacidad empresarial encaminada a la creación de empresas, como opción laboral y contribución a la solución de problemas de desempleo profesional y desempleo de personal con ciertos niveles de calificación y experiencia laboral.<sup>2</sup>

### 1.3 LA FORMACION PROFESIONAL Y EL SUBSECTOR TURISTICO

#### 1.3.1. Origen

La capacitación en el campo del turismo, tiene su génesis en la ley 86 de 1931, la cual estaba orientada al fomento

2. SENA. Plan de Acción de Mediano Plazo. División de Estudios, Prospección y Programación. Bogotá, Junio de 1991.

del turismo. A través de uno de sus artículos creó las condiciones para que personas o entidades privadas, relacionadas con los servicios turísticos, promovieran y se hicieran cargo de la parte referida a dicha capacitación.

Posteriormente mediante la ley 48 de 1943, en su artículo número 1 y particularmente en los ordinales D y E, el gobierno dejó plasmado su interés por incentivar, promover y dar una estructura a la formación en turismo.

A partir de 1957 el Estado entra de manera directa a capacitar fuerza laboral, mediante la creación del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA -, que ofrece capacitación técnica y asesoramiento.

Con la creación de la Corporación Nacional de Turismo en 1968, se establece de manera más clara la intervención del Estado en la formación y capacitación en turismo. A través del decreto 2700 del mismo año, se dispuso, entre otros aspectos, que la Corporación Nacional de Turismo en coordinación con el SENA cumpliera las funciones de crear, mantener, subvencionar y fiscalizar escuelas para la formación de técnicos y personal idóneo en las actividades relacionadas con el turismo, y proveer en coordinación con el ICETEX, la especialización en el

exterior de técnicos en las mismas actividades.

En 1972 el SENA, la CNT y el Departamento Nacional de Planeación firmaron un convenio con el ICFES con el fin de capacitar recursos humanos a nivel del turismo.

Durante los años comprendidos entre 1957 y 1976, el SENA venía dictando cursos cortos de turismo con una duración de 1 a 3 meses los cuales estaban apoyadas por el "Centro de Hotelería" ubicado en la ciudad de Bogotá y por los instructores del mismo.

Posteriormente se establece plenamente el programa de Hotelería y Turismo del SENA, como una manera de solucionar en parte la formación en el área turística de una ciudad que como Cartagena tanto lo requería.

Poco después la Regional Bolívar - Sucre dispuso de algunos recursos físicos para impartir formación en un centro fijo que centralizara las actividades, permitiendo una mejor administración de los recursos.

El programa general está enfocado a la capacitación del nivel de base, lo que quiere decir que no se trata de formar gerentes, sino operarios ( meseros, cocineros, camareros, recepcionistas, etc ), puesto que el SENA

capacita más que todo en los oficios semicalificados y calificados, ya que la demanda de empleo es mayor a este nivel, y no en los altamente calificados.

**1.3.2. Proceso de Formación Profesional para el Subsector Turístico.**

**1.3.2.1. Modalidades de Formación**

Las modalidades son la forma como el SENA llega a la comunidad para ofrecer acciones de formación profesional que respondan a las características y necesidades específicas de cada población.

En la actualidad el SENA trabaja con cinco modalidades de acción, de las cuales 4 operan en el programa de Hotelería y Turismo, a saber:

- 1. **Función de Centros.** Es el proceso de formación profesional que se realiza dentro de un recinto (aula - taller), concebido y dotado para permitir la obtención de conocimientos y la realización de prácticas especializadas, utilizando aulas, talleres, equipos, ayudas didácticas, textos y la participación sistemática de facilitadores de la formación profesional.



Esta modalidad se utiliza particularmente para atender ocupaciones universales u oficios repetitivos existentes en un gran número de empresas.

2. **Formación en la Empresa.** Es la acción encaminada a satisfacer las necesidades específicas de formación profesional en una empresa o grupos de empresas y que se desarrolla en el ámbito administrativo de ellas, con el fin de atender necesidades muy especializadas de capacitación según los requerimientos tecnológicos propios de cada empresa.

3. **Información y Divulgación Tecnológica.** Es la modalidad de acción mediante la cual, sin la existencia de un alumno de tal, la entidad pone al alcance de las personas, empresas o unidades productivas de toda índole, la información tecnológica de que dispone.

A través de esta modalidad, el SENA difunde en tecnología especialmente a niveles intermedios y de baja productividad, como opción de mejoramiento de esa productividad.

La Información y Divulgación Tecnológica complementa las acciones de formación profesional, en cuanto se constituye en un mecanismo de actualización sobre temas específicos.

particularmente para aquellas personas o unidades productivas a las que el SENA presta asesoría técnica.

Existe otra modalidad con que cuenta el SENA pero que no opera en el programa de Hotelería y Turismo que es la Formación Abierta y a Distancia, la cual le permite al SENA extender sus servicios de formación profesional a poblaciones dispersas, o que por diferentes limitaciones, no pueden hacer uso de las otras modalidades.

Las cinco modalidades de acción antes mencionadas no funcionan aisladamente unas de otras, sino que constituyen un sistema integral de atención a la comunidad por parte del SENA, dentro del cual ellas se complementan y combinan, según la naturaleza de las necesidades del medio ambiente externo Gobierno - Empresas.

#### 1.3.2.2. Modos de Formación

los modos son los sistemas o tipos de formación profesional que brinda el SENA con miras a la capacitación tanto de la nueva mano de obra como de aquella ya vinculada a una empresa.

En la actualidad, la formación profesional que imparte el SENA se halla clasificada en cinco modos de formación

fundamentales. De acuerdo con características los modos de formación se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1. Preparación en oficios semicalificados:  
Habilitación, para una nueva mano de obra principalmente.
- 2. Preparación en oficios calificados:  
Aprendizaje, para nueva mano de obra.  
Complementación, para mano de obra ya vinculada.
- 3. Preparación en oficios de calificación superior:  
Promoción, técnicos medios para nueva mano de obra.  
Especialización, para mano de obra ya vinculada.

Debido a que estos dos últimos modos no operan en el programa de Hotelería y Turismo únicamente nos referiremos a los modos de aprendizaje, habilitación y complementación.

**APRENDIZAJE**

El aprendizaje es un sistema de formación dedicado a preparar nueva mano de obra para oficios calificados y claramente definidos sobre todo del sector moderno de la economía, además es el único modo de formación que se

encuentra regido por la ley colombiana.

Los aspirantes deben contar entre 16 y 23 años. El aprendizaje supone dedicación de tiempo completo 40 horas semanales durante 22 semanas.

El aprendizaje se encuentra definido en una serie de etapas, que se complementan entre si: unas de tipo lectivo, se realizan en el centro del SENA, en las aulas y talleres de la especialidad y bajo el cuidado de los instructores; las otras llamadas productivas se realizan en la empresa y tienen por objeto poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Ultimamente, todas las especialidades comerciales, en las cuales están los programas de Hotelería y Turismo, se han reducido a dos años, de los cuales uno se realiza en el SENA y el segundo en la empresa.

El aprendiz que va a recibir formación profesional en el SENA debe estar vinculado laboralmente con una empresa durante todo el tiempo de su aprendizaje, tanto en las etapas lectivas, como en las productivas que realiza en la empresa contratante.

COMPLEMENTACION.

Este es un sistema destinado a "complementar" o completar la formación de las personas vinculadas a un oficio específico para convertirlas en trabajadores calificados de su especialidad.

La complementación no se realiza en un ciclo completo, como el aprendizaje, puesto que los trabajadores - alumnos son personas ocupadas; su programación es por cursos, cada uno con una intensidad de 2 horas diarias durante un trimestre.

La cantidad y especificaciones de los cursos que tome un trabajador depende de su grado de calificación y de las necesidades sentidas de su trabajo real.

No media un contrato específico, sin embargo, el aspirante necesita una constancia de que se encuentra trabajando en una empresa para utilizar este modo de formación.

Gran parte de los cursos de complementación se realizan en horas nocturnas, lo cual permite al SENA aprovechar al máximo su capacidad instalada. La flexibilidad de la programación ha permitido en muchas oportunidades, dictar cursos de complementación en las mismas empresas.

**HABILITACION:**

Este modo de está destinado a preparar personas, casi siempre adultas, para ejercer oficios semicalificados. Generalmente va destinado a desempleados, muchas veces de los sectores informales o a personal que no tiene ningún tipo de capacitación. Son cursos de un horario y contenidos altamente flexibles, por esta razón, muchos de ellos se dictan a través de los programas móviles.

**1.3.3. Acciones de Formación Profesional en los Ultimos Tres Años.**

El SENA como entidad formadora que sirve de apoyo a las políticas nacionales y en vista de la necesidad sentida en una área tan importante para la región como el turismo, decidió establecer unos programas que vinieran a satisfacer esas necesidades, por lo que se crea el programa de Hotelería y Turismo.

**Hotelería**

Esta área comprende los servicios relacionados principalmente con el hospedaje y diversión del usuario.

El principal factor y motor de la actividad que se desarrolla en estos establecimientos es el cliente,

este demanda una serie de servicios que cubren una etapa que empieza mucho antes de su llegada hasta después que ha abandonado el hotel. En el área de hotelería, los cursos que se brindan son: a nivel de aprendizaje, mesero-barman y cocinero; a nivel de complementación, cocina caliente, cocina fría, mesa y bar, desarrollo interpersonal, ética, desarrollo humano, lenguaje profesional, recepción y habitaciones y a nivel de habilitación, recepción y habitaciones.

Aquí también se incluye el área de alimentos, en el cual se dictan los siguientes cursos: el de conservación de alimentos a nivel de complementación, en el que se le enseña al alumno las normas básicas de higiene y manipulación de alimentos con el fin de que estos sean manejados técnicamente de acuerdo a sus características y condiciones de manejo. También se dictan los cursos de pastelería básica y chocolatería-confitería.

### **Turismo**

En el área de turismo se dictan los siguientes cursos entre otros: Información Turística, Guía de Turismo, Atractivos Turísticos, Diseño y Programación de Tours, Cultura Turística I y II, Organización de Congresos y Convenciones.

Para apreciar en forma más clara y analizar la cobertura del Programa de Hotelería y Turismo de la Entidad se han ordenado algunos cuadros y anexos adjuntos que muestran: el número de alumnos formados y de acciones de Formación Profesional impartidas por modos de formación y modalidades de acción, la asesoría y asistencia técnica a organizaciones según sector económico y tiempo de docente, y la ejecución realizada en asistencia a organizaciones agrupando por actividad. Estos anexos representan la síntesis de lo que han sido las acciones de Formación Profesional en los últimos tres años del Programa de Hotelería y Turismo del SENA.

A partir del Anexo 1 podemos deducir cuales y en qué forma han sido las acciones de Formación Profesional impartidas por el SENA a través de su Programa de Hotelería y Turismo específicamente, así como el número de acciones y de alumnos capacitados los últimos tres años.

De esta manera podemos observar que de los modos de formación que posee el SENA, el de complementación es que abarca el mayor número de acciones de formación (Año 1989: 79 acciones; año 1990: 65 acciones; año 1991: 94 acciones), así como el mayor número de alumnos formados (Año 1989: 1749 AF; año 1990: 1498 AF; año 1991: 2011 AF).



Luego en menor proporción sigue el modo habilitación a través del cual entre los años 1989 y 1990 se capacitan 241 alumnos en total, ya que para el año de 1991 no se realizan acciones en el modo habilitación.

Debido a que el modo aprendizaje supone dedicación de tiempo completo y su implementación es más sistematizada y rigurosa, el número de acciones y por lo tanto de alumnos es mucho menor como se puede apreciar en el Anexo 1.

De la misma forma podemos analizar las modalidades de acción que no son más que la forma como el SENA llega a la comunidad para ofrecer acciones de Formación Profesional. Aquí vemos que el mayor número de acciones y de alumnos formados se ubican en la modalidad Formación en Centros, es decir que el Programa de Hotelería y Turismo capacita la gran mayoría de sus alumnos en las instalaciones de los Centros Operativos del SENA (Año 1989: 1390; año 1990: 1235; año 1991: 1302) para un total en los tres años de 3927 alumnos capacitados.

En un segundo renglón aparece la Formación en la Empresa con 589 AF en 1989; 319 AF en 1990 y 610 AF en 1991 para un total de 1509 Alumnos Formados.

A partir de 1990 entra a operar la modalidad de

Divulgación tecnológica, que se encarga de poner al alcance del usuario tecnologías e información técnica sin que se requiera vinculación formal con la Entidad, por lo que en este año se implementa 1 acción en esta modalidad con 26 usuarios capacitados y 6 acciones en 1991 con 119 usuarios capacitados.

Después de analizar el Anexo 1, y al observar luego el Cuadro 1, podemos concluir que la cobertura del Programa de Hotelería y Turismo abarcó en el año 1989 35.3% del acumulado total de alumnos formados en estos tres años o sea 1970 AF; en 1990 se presentó una disminución al capacitar solamente 1580 alumnos, es decir 28.3% del total acumulado. A pesar de esto, se nota un aumento en 1991 al lograr capacitar 2031 alumnos, el 36.4% del total acumulado en este periodo de tres años.

Debido a que el número de alumnos formados guarda una relación directa con el número de acciones de formación se observa un comportamiento similar en este último (Ver Cuadro 1).

En cuanto al Anexo 2, vemos que el Programa de Hotelería y Turismo alcanzó a asesorar solamente una empresa grande del sector formal en el año 1989 con un tiempo de docente de 12 horas. Para este mismo año se

asesoraron 4 empresas medianas y pequeñas con 68 horas de docentes; vemos también que no se asesoraron ninguna empresa del sector informal.

CUADRO 1

ALUMNOS FORMADOS Y NUMERO DE ACCIONES DE FORMACION PROFESIONAL POR AÑO EN EL PROGRAMA DE HOTELERIA Y TURISMO REGIONAL BOLIVAR-SUCRE

AÑOS	ALUMNOS FORMADOS	%	ACCIONES DE FORMACION	%
1989	1970	35.3	91	35.6
1990	1580	28.3	70	27.3
1991	2031	36.4	95	37.1
TOTAL	5581	100	256	100

FUENTE: Planeación. SENA.

Para el año 1990 no se asesoró empresas grandes sino únicamente 5 empresas medianas; tampoco empresas del sector informal.

Para el año 1991, se nota un incremento del 100% en cuanto al número de empresas medianas y pequeñas asesoradas al pasar de 4 en 1989 a 8 empresas en 1991 con 248 horas de docentes; en este año tampoco se asesoraron empresas grandes ni del sector informal.

El Anexo 3 nos muestra la asistencia que prestó el SENA a restaurantes, cafés, hoteles y casas de huéspedes.

En 1989 se le brindo asistencia a 4 restaurantes y a 6 hoteles de la ciudad; en 1990, 8 restaurantes y 3 hoteles y en 1991 10 restaurantes y 7 hoteles: por lo que se nota un pequeño incremento en cuanto a restaurantes y cierta irregularidad en la asistencia a los hoteles.

1.3.4. CAPACIDAD INSTALADA

El Programa de Hotelería y Turismo de la Regional Bolívar - Sucre posee una sede administrativa ubicada en la calle Santo Domingo, lugar donde además funcionan otras instalaciones en las cuales se brindan los cursos correspondientes al área. Esta sede está dotada de una sala de instructores y de 9 aulas de clases con capacidad para 270 sillas.

El Programa ha adquirido los principales medios audiovisuales como proyector de películas, de diapositivas, televisor y betamax, grabadoras, etc.

El Programa también posee una aula taller, prevista para realizar las prácticas de los cursos de cocina, ubicada en la Casa del Marqués del Premio Real.

En cuanto a recursos humanos, la Regional Bolívar - Sucre cuenta con:

1 Jefe de programa, 2 Secretarías, 1 Jefe de supervisor, 7 instructores de tiempo completo con especialidades en turismo, recepción hotelera, habitación, mesa y bar y cultura general y 4 instructores de tiempo parcial con especialidades en conservación de alimentos y cocina, repostería, inglés y materias relacionadas ( matemáticas y contabilidad ). Ver Cuadro 2.

Los instructores son los encargados de ejecutar las acciones de formación de acuerdo a su especialidad.

Hasta la fecha el Centro de Comercio y Servicios del cual forma parte el Programa de Hotelería y Turismo carece de una infraestructura propia donde desarrollar, con las mínimas condiciones físico - pedagógicas, sus actividades impidiendo de esta manera un verdadero impacto regional y zonal.

Para responder a esta necesidad, teniendo en cuenta la importancia de contar con centros cuyo diseño pedagógico, tecnológico y arquitectónico permita la adaptación y difusión masiva de tecnología, se ha estructurado un plan básico para la construcción y dotación del Centro de

Información y Desarrollo Tecnológico de Comercio y Servicios.

CUADRO 2

PLANTA DE PERSONAL  
PROGRAMA HOTELERIA Y TURISMO  
REGIONAL BOLIVAR-SUCRE

NOMBRE CARGO	N PLAZAS 1991	ESPECIALIDAD	TIPO DE VINCULACION
Jefe Programa	1	Administrativo	T.C
Secretaria	1	Administrativo	T.C
Supervisor Jefe	1	Inst. Administ	T.C (1/2 TMP)
Secretaria	1	Administrativo	T.C
Instructor	1	Turismo	T.C
Instructor	1	Recep. Hotelera	T.C
Instructor	1	Habitaciones	T.C
Instructor	1	Mesa y Bar	T.C
Instructor	1	Cocina	T.C
Instructor	1	Cultura Gral	T.C
Instructor	1	Cons. alimentos	T.P
Instructor	1	Ingles	T.P
Instructor	1	Materias Relacionadas	T.P
Instructor	1	Reposteria	T.P
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

Fuente: SENA. Programa Hotelaria y Turismo Año 1991.

El Centro de Atención Integral al sector Comercio y Servicios proyecta atender por año un promedio de 9000 alumnos en el quinquenio 91-95. Este promedio de alumnos proyectado para ser atendido correctamente requiere un incremento de horas - docentes únicamente para el periodo 1991-92 de 9816 y además produciría variaciones

significativas a las siguientes especialidades: cocina, bares y restaurantes, habitaciones, recepción hotelera, turismo, panadería y repostería, y conservación de alimentos.

La construcción y dotación del Centro de Comercio y Servicios requiere una inversión del orden de los 1.723.955 mil millones de pesos.

El año 1991 se apropiaron 260 millones para la compra del terreno, ubicado cerca del Municipio de Turbaco, donde funcionará el Centro. La construcción del Centro se llevará a cabo en dos años ( 1991 - 1992 ) con una inversión de 825 millones de pesos. La dotación de este Centro tendrá un costo de 638 millones de pesos y se llevará a cabo en tres años (Ver Cuadro 3).

CUADRO 3

CONSTRUCCION Y DOTACION DEL CENTRO DE COMERCIO Y SERVICIOS  
RESUMEN DE COSTOS  
(MILES DE PESOS)

AÑOS	ACT. FIJO	CONSTRUCCION	DOTACION	TOTAL
1991	260 000	---	---	260 000
1992	---	375 000	38 955	413 955
1993	---	450 000	300 000	750 000
1994	---	---	250 000	250 000
1995	---	---	50 000	50 000
TOTAL	260 000	825 000	638 955	1 723 955

FUENTE: Planeación. SENA.

SCIB  
000 27758



## 2. EL TURISMO Y EL DESARROLLO REGIONAL

### 2.1 ANTECEDENTES

Cartagena fundada por Don Pedro de Heredia en el año de 1533, es una de las ciudades mas antiguas de América.

En la época colonial la Provincia de Cartagena estuvo integrada por una fértil región situada en las hoyas de los rios Magdalena, Sinú, San Jorge y Bajo Cauca. Abarcaba un extenso territorio dividido en la época hispánica en los Departamentos de Cartagena, Mompos, San Benito Abad, Tolú y Simití. Dicho territorio actualmente constituye los Departamentos de Bolívar, Atlántico, Córdoba y Sucre.<sup>1</sup>

Desde el principio sus relaciones se establecieron con otras regiones y lugares del Caribe ya colonizados por los Españoles, siendo sus principales vínculos con Santo Domingo y Panamá.

1. Banco de la República Compendio Estadístico. Enero 1992  
Pág. 1

Dada la estructura geográfica de la región, Cartagena mantenía su articulación ante todo con el mar y el exterior y, en segundo término con la tierra firme, con la cual estaba debilmente conectada, situación ésta que marcaría una pauta en su desarrollo histórico y en la mentalidad de sus habitantes.<sup>2</sup>

Su condición de centro comercial y punto estratégico "Llave de las Indias Meridionales" ruta de penetración hacia el continente y por donde salían los tesoros para el Reino Español, la hizo blanco de constantes saqueos y robos por lo cual la Corona Española ordenó la protección de la ciudad mediante la construcción de murallas. De igual forma se construyó el Castillo de San Felipe de Barajas para proteger la entrada a la bahía y los fuertes de San Fernando y San José en la isla de Bocachica para impedir el libre paso de los barcos a través del canal del mismo nombre.

La destrucción del imperio del cual era pieza clave y que Cartagena misma inició, produjo la suya propia. No solo por el sacrificio que la guerra significó, si no por la pérdida de su función como plaza fuerte y de sus

---

2. Ibid. Pág. 51

privilegios comerciales, los recursos externos dejaron de llegar y cesó el privilegio como puerto único. La ciudad entra en una competencia regional y es desplazada como primer puerto comercial primero por Santa Marta y luego por Barranquilla.

En las tres últimas décadas la ciudad a vuelto a recuperar su posición como principal puerto marítimo del país. La aduana de Cartagena es hoy la más importante del país, en el período 1988 - 1990 recaudó por concepto de importaciones \$ 1.382 millones de pesos lo que equivale al 27.78 % del total nacional, recaudando la Aduana de Santafé de Bogotá para este mismo año el 23 % del total nacional y Barranquilla el 11.7 %. En cuanto a las exportaciones en Cartagena se recaudaron por este concepto \$ 2.856 millones de pesos equivalente al 42.5 % del total nacional, mientras que Bogotá y Barranquilla recaudaron el 8.1 % y el 6.4 % respectivamente.<sup>3</sup>

Existe también en Cartagena un importante complejo de industrias petroquímicas que se constituye hoy día en uno de los polos más dinámicos del país. Donde se ha hecho la inversión más grande de capital privado en Colombia en

3. Aduana de Cartagena.

industrias de este género.

Complementario a su dinamismo industrial y comercial, la ciudad posee una serie de recursos que han permitido el desarrollo de una importante industria turística hasta el punto que es considerada el principal polo de desarrollo turístico del país.

Haciendo un resumen de los diferentes recursos turísticos con que cuenta la ciudad se pueden enumerar los siguientes:

a) Recursos de playa. Cartagena y su circuito turístico cuenta con una gran diversidad de playas de diferentes categorías: Barú para el exigente turismo internacional, llamado de sol, playa y arena; el Castillogrande, Bocagrande y el Laguito para el turismo nacional y regional; la zona de Arroyo de Piedra y Manzanillo alternativa para el turismo nacional, particularmente de clase media; y la zona de Marbella y la Boquilla alternativa para atender la demanda de carácter popular.

b) Recursos para el turismo comercial. La ciudad cuenta con un moderno Centro de Convenciones construido en la zona histórica de la ciudad, en el sector de

Getsemani, en el cual se han realizado numerosas conferencias y foros mundiales. Además como complemento a éste varios hoteles de la ciudad cuentan con servicios propios para la celebración de este tipo de actividades. Entre ellos se incluye el Hilton, el Caribe y el Capilla del Mar como los más importante y de mayor capacidad.

c) Recursos para el turismo especializado. Las Islas del Rosario, ubicadas al sur de la Península de Barú, conforman un pequeño archipiélago rico en pesca submarina y base para la pesca a mar abierto. Su formación coralina la convierte en un excelente sitio para realizar actividades de buceo y para el fomento del turismo científico.

La bahía de Barbacoas y los alrededores de la isla de Tierrabomba forman parte del conjunto de sitios con gran potencial turístico, sobre todo para el turismo internacional.

c) Recursos para el turismo cultural. La ciudad de Cartagena constituye el polo de desarrollo turístico más grande del país. El protagonismo ejercido en la época colonial y republicana, su arquitectura colonial, la imponencia de sus murallas que

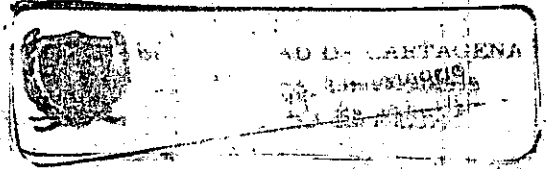
representan la arquitectura militar más importante de la época, el Castillo de San Felipe, los fuertes, Monasterios, Conventos, etc. son la muestra más representativa de este tipo de recursos.

En síntesis, en esta primera aproximación tratamos de exponer que el surgimiento de la actividad turística en Cartagena es, como en todas las ciudades de la costa, más bien espontáneo. Surge a partir de instalaciones de recreo para las clases más altas de las ciudades más grandes del país, inducido por la posesión de la ciudad de ciertos recursos geoturísticos y culturales y por la vocación histórica de su población de entrar en contacto con el exterior, antes que producto de una acción coordinada desde la región con el fin de impulsar el progreso social, cultural y económico de la población.

## 2.2 CRECIMIENTO DEL TURISMO EN CARTAGENA

### 2.2.1. Oferta de Alojamiento

La ciudad de Cartagena es un destino que combina turistas de procedencia nacional (del interior del país principalmente) a lo largo de todo el año con un fluido muy cambiante de turistas extranjeros a la vez que recibe el creciente turismo interno proveniente de Barranquilla.



lo que determina una oferta de alojamiento (hoteles y apartahoteles turísticos) y de servicios recreativos y comerciales orientada principalmente hacia la demanda con capacidad de gasto.

El Norte del Departamento de Bolívar posee cerca del 30% del total de la oferta turística nacional, tanto para el turismo recreacional de descanso, como para el turismo comercial, de negocios y en cerca del 40% del total de la oferta para un turismo cultural.

En la actualidad la ciudad de Cartagena es la que posee la oferta de alojamiento y servicios turísticos más diversificada y completa de la Costa Atlántica, y la capacidad hotelera más grande en relación con su tamaño.

Para el año de 1991, de acuerdo a la información que posee la Empresa Promotora de Turismo (Anexo 4), la ciudad contaba con una capacidad hotelera de 40 establecimientos distribuidos entre las diferentes clasificaciones, con 3.252 habitaciones y 8.896 camas, para un índice de tres camas por habitación, disponibles para atender la demanda de alojamiento tanto de turistas nacionales como extranjeros.

Para el período comprendido entre los años 1.989 y 1.991

la infraestructura hotelera ha permanecido practicamente estatica, presentando 2 variaciones con respecto al año 1.989 lo que representa un crecimiento en terminos relativos del 1.75% promedio anual.

El incremento más importante se dio en la oferta de establecimientos clasificados (1 a 5 estrellas), lo que confirma el interés por estas franjas de la demanda con gran capacidad de gasto. De otra parte, el número de habitaciones hoteleras sigue siendo superior a las no hoteleras representando para el año 1991 el 81.4% del total de habitaciones disponibles (Cuadro 4).

CUADRO 4

Número de Habitaciones en Hoteles y Residencias

AÑOS	HABITACIONES				TOTAL
	HOTELES	%	RESIDENCIAS	%	
1989	2.436	80.7	587	19.3	3.050
1990	2.126	70	920	30	3.046
1991	2.650	81.4	602	18.5	3.252

FUENTE: Empresa Promotora de Turismo

2.2.2. Demanda de Alojamiento

En terminos generales, durante el periodo comprendido entre los años 1.989 y 1.991 la demanda de alojamiento



en la ciudad de Cartagena tuvo un crecimiento del 27.7% promedio anual.

En el año de 1.989 un total de 392.015 personas demandaron servicios de alojamiento en la ciudad, presentándose una disminución del 12% con relación al año anterior (Anexo 5). Esto corresponde de acuerdo a la capacidad hotelera existente en ese año a un índice de ocupación del 52%, el más bajo en los últimos 4 años.

Del total de turistas llegados 355.191 (el 90%) fueron nacionales (Anexo 6), registrándose una disminución con relación a 1988 en un 8%, y sólo el 10%, es decir 36.824 personas, fueron turistas extranjeros disminuyendo con respecto al mismo año en un 33% (Anexo 5).

Esta disminución en el flujo turístico y en la subsecuente demanda de alojamiento fue originada fundamentalmente por el veto al país, en el segundo semestre del año 89 por las agencias internacionales de turismo, como consecuencia inmediata de la grave situación de orden público. Originada, de un lado por las organizaciones guerrilleras y del otro, a nuestro juicio el más importante, por la escalada terrorista emprendida en todo el país por las organizaciones de narcotraficantes, que condujo a la cancelación de los programas turísticos que hacia nuestro

país, tenían agencias de Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa.

Del total de turistas llegados directamente a Cartagena en el año 1989 (32.098), el 86% provinieron del norte de América (Anexo 7).

Para el año 1.990 la actividad turística comienza a recuperarse de la crisis iniciada el año anterior. Un total de 562.574 personas estuvieron alojadas en establecimientos hoteleros de la ciudad, cifra superior en un 26% a la registrada en 1.988 y en un 43% con respecto al año anterior. EL turismo nacional creció en un 30% y el turismo extranjero fue menor al del año 1.998 en sólo el 1% (anexo 5) y el índice de ocupación para los establecimientos hoteleros fue del 68.8% .

El 90.1% de las personas que demandaron servicios de alojamiento (507.183 personas) fueron nacionales y el 9.9%, es decir 54.825 personas, provinieron del exterior, de los cuales el 45% provino de Europa. En este punto es interesante anotar que sólo el 14% ( 7.846 personas ) de los turistas extranjeros alojados en establecimientos hoteleros en la ciudad, llegó directamente a ésta a través de su terminal aéreo. Lo cual significa que hubo un movimiento importante en el turismo fronterizo

especialmente con Venezuela.<sup>4</sup>

El año de 1.991 puede ser considerado como bueno para la actividad turística de la ciudad. Un total de 752.288 personas se hospedaron en los distintos establecimientos de alojamiento de la ciudad, con un promedio de estadía de 4 días, para un índice de ocupación del 85.5%. El número de personas registradas en hoteles para este año, presentó un crecimiento del 68.8% con relación al año de 1.988 y en un 33% con respecto al año anterior.

En forma similar a lo acontecido en año de 1.990, el turismo nacional representó el 90% del total y el turismo extranjero el 10%, es decir 676.634 y 75.920 personas respectivamente (Anexo 6). El turismo nacional creció en un 73% y el turismo extranjero en un 36% con relación a 1988 (Anexo 5).

De igual forma se registró un gran flujo de turismo fronterizo, dado que de los 75.920 extranjeros alojados sólo 26.627, equivalente al 35%, llegaron directamente al terminal aéreo de la ciudad.

4. Información suministrada por la Empresa Promotora de Turismo de Cartagena.

De los extranjeros directamente llegados a la ciudad de Cartagena, el mayor número provino de Norte América, el 56%, y en segundo lugar de Europa, el 24%.

Esta notable recuperación de la actividad turística de la ciudad fue originada: en primera instancia y fundamentalmente, por una mejora en la situación de orden público que permitió la suspensión del veto impuesto al país y por consiguiente la inclusión de Cartagena, principalmente, como destino turístico, por parte de las agencias internacionales de turismo. Y en segundo término es el resultado de la labor promocional realizada por el gremio Hotelero y la Corporación Nacional de Turismo con el propósito de cambiar la imagen de Colombia en el exterior.

En el análisis de la demanda de alojamiento en Cartagena para el periodo comprendido entre los años 1.989 y 1.991, es de destacar el aumento de los turistas nacionales con respecto a los extranjeros; no sólo por el descenso relativo de éstos en comparación con años anteriores, sino por el crecimiento sostenido, aunque lento, de la demanda nacional.

Basta señalar que en 1.988 el 87% de turistas alojados en Cartagena eran nacionales, mientras que en 1.991 fueron

el 91% para comprobar el crecimiento, y además, el predominio de aquellos sobre los extranjeros.

Todo lo anterior demuestra que muy a pesar del gran número de Colombianos que la ha visitado, la ciudad se sigue colocando como principal atractivo para la mayoría de los nacionales y que de una u otra forma la imagen que de ella se emite para cualquier efecto en los grandes medios de comunicación opera como publicidad turística.

De otra parte, el análisis de la configuración de la red de vías de comunicación y de los grandes mercados industriales y comerciales del país lo mismo que la consolidación de la ciudad de Barranquilla como centro industrial, permite suponer que las necesidades de descanso de su población tenderán hacia la costa operando Cartagena como centro de destino.

La configuración de un corredor turístico que comprende desde Santa Marta hasta Coveñas refuerza la posición de la ciudad como eje dinamizador del producto turístico nacional, especialmente cuando se piensa consolidar unos recursos para el mercado internacional, que si bien las circunstancias políticas del país no son las mejores, si permiten considerar que cambiando las condiciones políticas internas, mientras no haya un deterioro de los

recursos geoturísticos, el turismo internacional entrará a jugar un papel clave en la consolidación del sector turístico en el Desarrollo Regional.

### 2.2.3. Generación de Empleo

El Turismo es fuente importante en la generación de empleo directo e indirecto, estacional e informal; por lo mismo, en las ciudades de la costa este fenómeno ha contribuido a reforzar las migraciones campo-ciudad con dirección hacia los centros urbanos del litoral.

La carencia de cifras sobre el comportamiento del empleo indirecto y estacional producido por el turismo, sumado a la deformación introducida por el surgimiento y crecimiento de un sector no controlado, impide sacar conclusiones generales sobre la participación del turismo en el mercado laboral de la ciudad.

De todas formas, las 3.252 habitaciones con que cuenta el sector hotelero controlado, en la ciudad de Cartagena, genera alrededor de unos 2.100 empleos directos, entre permanentes y temporales, y unos 3.902 empleos indirectos si aceptamos como valederos los cálculos de la O.M.T (Organización Mundial del Turismo), en el sentido de que se generan 1.2 empleos indirectos por cada habitación

disponible.

El análisis de la generación de empleo del subsector turístico en los últimos años muestra un estancamiento de la actividad y una tendencia hacia la disminución del personal ocupado por habitación disponible. Basta con observar que para el año 1987, 2.912 habitaciones generaban 1.06 empleos directos por habitación, mientras que en el año 1.991 3.252 habitaciones (340 habitaciones más que en 1.987) generaban 1.05 empleos directos por habitación.

Para los próximos tres años se espera un incremento en la generación de empleo; con base en los proyectos de construcción y remodelación de hoteles (3); los cuales según los parámetros de la O.M.T. estarían creando aproximadamente 778 nuevos empleos directos y 848 nuevos empleos indirectos para un total de 1.626 nuevos empleos.

### 2.3 EFECTOS DEL TURISMO EN EL DESARROLLO REGIONAL

#### 2.3.1. Efectos Económicos del Turismo

Una vieja aspiración de todos los pueblos es lograr alcanzar un elevado nivel de vida que, ocasionado a su vez por un elevado nivel de desarrollo económico, social y

técnico, les facilite una mejor y más favorable existencia. Sin embargo, por ley natural no todas las regiones tienen el mismo potencial económico, productivo o simplemente riqueza que pueda ser puesta al servicio de una mayor rentabilidad y en consecuencia de un mayor desarrollo.

La inexistencia de recursos sumado a la elaboración de algunos planes de desarrollo excluyentes han puesto en situación precaria a algunas economías nacionales marginadas históricamente.

La actual inquietud de mejorar estos desequilibrios regionales obliga a las autoridades a hacer un análisis de las regiones, identificando su potencial económico y humano. El deseo de transformar las viejas estructuras para convertirlas en otras más flexibles y equitativas, donde los programas de desarrollo lejos de ser una situación injusta y excluyente se conviertan por el contrario en una manifestación expansiva del progreso, permitiendo al mismo tiempo, a nivel regional la elaboración de planes capaces de cambiar estas estructuras y adaptarlas de acuerdo a las necesidades, características y potencial de cada región.

La actividad turística ha contribuido decisivamente al



desarrollo de muchas lugares. Esta como estrategia complementaria autónoma de otros proyectos gubernamentales, ha contribuido ha modificar el fuerte desnivel económico y productivo que sufrían algunas regiones en comparación con otras más avanzadas, y significativo para muchas un cambio absoluto en sus estructuras sociales y económicas.

Nadie duda que el turismo representa una verdadera actividad económica en cuanto a la explotación de su industria y comporta consigo toda la problemática económica de cualquier sector productivo.

Los efectos económicos de la actividad turística en la economía regional son muy variados y de muy distinta índole.

En cuanto a la balanza de pagos genera divisas que de acuerdo a las circunstancias propias de cada momento pueden disminuir o equilibrar los saldos de la misma o convertirse en superávit comercial. Para los años 89, 90 y hasta Septiembre del 91, (fecha en la cual comenzó a operar el mercado libre de divisas), se declararon oficialmente en el Banco de La República como provenientes de actividades relacionadas con el turismo divisas por valor de 26, 11 y 26 millones de dólares respectivamente.

Respecto al desarrollo intersectorial, el impacto del turismo ocasiona un efecto multiplicador sobre las diferentes ramas productivas que funcionan en la localidad, es decir, por un aumento en el número de visitantes se ocasiona un efecto directo, la construcción de plazas hoteleras, en consecuencia el desarrollo turístico produce entre otras, un movimiento en el sector de la construcción en la zona turística, y ésta a su vez promueve todos aquellos sectores industriales que le son afines: vidrio, electrodomésticos, acondicionadores de aire, etc. De igual forma estimula otros sectores o grupos de la ciudad tales como carpintería, ebanistería, decoración, etc.

Con el objeto de cuantificar el efecto que aquí se describe se pueden utilizar métodos matemáticos muy completos para el estudio de las interdependencias existentes dentro del sistema económico de la región; entre estos tenemos las tablas de Input - Output, y el cálculo y aplicación del coeficiente multiplicador del turismo.

Hay sin embargo que resaltar que existe un conjunto de circunstancias que aminoran el efecto multiplicador y que dependen directamente de las "fugas" que se presentan en el sistema de pagos de la localidad o región, determinados

por la compra de bienes y servicios y medios productivos del exterior que no se producen internamente o si se producen no con la calidad suficiente y que son indispensables para atender las necesidades que se plantean con la llegada masiva de turismo tanto nacional como extranjero. Otro tipo de pérdida en el efecto multiplicador consiste en el atesoramiento y retardo en la utilización del dinero puesto en funcionamiento por los turistas.

Otro efecto importante, aunque muy ligado a los anteriores, es la promoción de diversas actividades a causa de la incidencia en una localidad determinada del sector turístico. Podrían clasificarse las industrias que sufren el impacto del turismo a nivel local en:

**1. Industrias Directas:**

- Lugares de alojamiento y alimentación
- Empresas de transporte y agencias de viaje
- Industrias especiales de artículos de viaje
- Lugares de recreo y diversión
- Las profesiones ligadas al tráfico turístico

5. FIGUEROA PALOMO, Manuel. El Valor del Turismo en el Desarrollo Municipal. Pág 1

2. Industrias Turísticas Indirectas:

- Otras empresas de transporte
- Los centros de comunicación
- Comercios y bancos
- Ciertas profesiones

Finalmente, en cuanto a los efectos económicos, es de destacar que en las zonas turísticas son promocionados los productos típicos interiores o de la región con lo que se realiza una importante campaña publicitaria, motora a su vez de la futura exportación de ellos.<sup>6</sup>

2.3.2. Efectos Sociales del Turismo

El desarrollo de la actividad turística en una zona o región determinada no sólo genera efectos económicos. De igual forma, y quizás en estrecha relación con los beneficios económicos, tiene repercusiones sobre la población o la comunidad.

La consideración sobre los beneficios o prejuicios sobre

---

6. Ibid. Pág. 15.

la cultura autóctona del desarrollo de esta actividad es fundamentalmente subjetiva y su evaluación, con el fin de determinar su incidencia real en el cambio de los patrones culturales propios, requiere un estudio más detallado centrado únicamente en estos factores y más desde un punto de vista sociológico. Por consiguiente, dado que este no es el objeto de nuestro trabajo nos limitaremos a exponer los comúnmente señalados.

Un esquema básico que muestra los efectos sociales del turismo en el ámbito del municipio, queda sintetizado de la siguiente manera:

- Superación del nivel cultural
- Mejora en las condiciones de trabajo
- Nueva conciencia de los problemas que le aquejan
- Pérdida de ciertos valores tradicionales
- Mejoramiento en el nivel de consumo suntuario
- Mayor independencia en el ámbito que lo rodea
- Eliminación de las corrientas migratorias hacia el exterior
- Actualización del equipamiento doméstico.<sup>7</sup>

---

7. Ibid. Pág. 17.

Hasta que punto estos efectos son originados por el desarrollo de la actividad turística, como ya lo expusimos, requiere un análisis más profundo sobre el particular.

Creemos firmemente que el impulso a la actividad turística como estrategia complementaria y autónoma independiente de los planes de desarrollo sería un medio eficaz para corregir los desequilibrios socioeconómicos existentes entre las diferentes regiones.

**2.3.3. Efectos sobre el Territorio**

Desde el punto de vista los efectos del turismo sobre el territorio regional, se destaca el refuerzo a la localización de las actividades de infraestructura más importantes sobre el litoral. Puesto que la oferta turística está en relación directa con los recursos físicos, como son la playa y el contacto con el mar, su tendencia es a disputar la franja costera con otros usos allí localizados (muelles, industrias, etc.).

De otra parte, fuerzas agenciadas por el turismo extienden las influencias del desarrollo urbano hacia las áreas circundantes y por medio de ellas hacia la región, aproximando una ciudad con otra a través de las costas.

111

Con esfuerzos dirigidos a lograr interconectarlos entre sí a través de diversos medios. (Vías y rutas marítimas, principalmente; intercomexión eléctrica, telefónica, canales regionales, etc.), y aunque estos esfuerzos han aproximado los polos en cada uno de ellos, existen resistencias históricas para levantar o minimizar este tipo de contactos. Resistencias que como se explicó al principio del capítulo, están dadas por la búsqueda de asumir el rol principal en el transporte de carga y pasajeros.

Cada ciudad ha tratado de monopolizar los medios de contacto con el exterior y el interior, incluyendo al turismo.<sup>8</sup>

Concretamente, en la ciudad de Cartagena, desde la perspectiva del turismo, el hecho físico más destacable es la permanencia del sector antiguo de la ciudad. Por esto mismo, el turismo ha ejercido dos efectos importantes que atentan contra la estructura espacial del sector antiguo: por un lado, ha colaborado con la terciarización del uso del espacio construido, cuya mayor expresión son los cambios en las alturas y densidades de los predios

8. MEJIA, Pedro. - Lineamientos para el Desarrollo del Turismo en la región. CORPES. Julio 1990. Pág. 2.

localizados en el centro y en su periferia más inmediata (Matuna, por ejemplo), lo cual ha traído como consecuencia la expulsión de los habitantes y de las actividades tradicionales del Centro. Por otro lado, ha incorporado los bienes inmuebles al estrato más alto del mercado de alojamiento turístico.<sup>9</sup>

En segunda instancia, se puede constatar la constitución de una realidad muy segregada en que las actividades propias del turismo se localizan a lo largo de la costa, predominantemente en la península de Bocagrande y el Laguito. En donde se sitúan, en una mixtura, barrios de altos ingresos con grandes predios y larga densidad (Castillogrande), al lado de conjuntos cada vez más altos y grandes que albergan el alojamiento turístico en todas sus modalidades, además de los servicios complementarios para el sector.<sup>10</sup>

La centralidad que ejerce la ciudad antigua, que justificó su posición en la época colonial, frena y restringe las posibilidades de crecimiento de la ciudad hacia el sur y hacia el oriente.

---

9. Ibid. Pág. 17.

10. Ibid. Pág. 18.



Al sur en Bocagrande, la expansión física está prácticamente clausurada. Se ha producido entonces un fenómeno de densificación acelerada, con la subsecuente incapacidad de los servicios públicos principalmente el alcantarillado y agua potable, para tender las necesidades. Esta situación ha hecho que se busque nuevas alternativas para la instalación de las actividades turísticas. Actualmente se están promoviendo conjuntos denominados autosuficientes que llegan hasta Punta Canoas, los cuales a mediano plazo estarán exigiendo su incorporación urbana.

Al oriente, las presiones vienen de quienes huyen de la congestión producida por el turismo en Bocagrande. Se avanza hacia la densificación de barrios tradicionales como Manga y de la zona aledaña al municipio de Turbaco.<sup>11</sup>

**2.4 ESTADO ACTUAL DEL SUBSECTOR TURISTICO**

El Sector Turístico controlado por la Corporación Nacional de Turismo está estancando en su crecimiento por una serie de factores ya identificados suficientemente por toda clase de estudios.

---

11. Ibid. Pág.19

Son de destacar, sin embargo, las limitaciones en la demanda por la imagen negativa del país en el exterior, el excesivo valor de las tarifas y restricciones al uso del espacio aéreo y el déficit entre turismo egresivo y receptivo. En cuanto a los mecanismos de fomento resaltan los recursos mínimos para la inversión directa del Estado, la inexistencia de líneas de crédito a largo plazo que puedan ser usadas en servicios distintos a la hotelería y la ausencia de estímulos efectivos - tributarios, fiscales, etc. - para los exportadores de servicios. En cuanto a la oferta y a sus condiciones de manejo el principal obstáculo está en la ineficiencia de los mecanismos de promoción y mercadeo, aunados a la inexistencia de un sector empresarial e inversionista con metas de largo alcance y voluntad para racionalizar las condiciones de funcionamiento del sector.

Al lado de estas condiciones del turismo bajo el control oficial, en la costa se ha consolidado un amplio sector para-hotelero que, además de no tributar y ejercer una fuerte competencia al sector formal, no puede ser vendido a través de los mecanismos formales de mercadeo nacional e internacional. No sobra insistir sobre las estimaciones de su dimensión que lo colocan en situación muy ventajosa respecto al sector controlado.

Entre estas dos situaciones, ha aparecido una franja en la oferta que ensaya nuevas modalidades de alojamiento (Clubes, condominios, tiempo compartido y otras), las cuales, aunque no compiten directamente en el mercado abierto dia por dia y temporada por temporada, afectan las condiciones generales de la demanda efectiva.

### 3. DIAGNOSTICO EXTERNO

#### 3.1 INFRAESTRUCTURA

##### 3.1.1. Hoteles y Residencias

La información obtenida para los Hoteles y Residencias estudiados, señala que el mayor número de establecimientos hoteleros (7 hoteles) tienen menos de 22 empleados lo cual representa el 32% de la muestra de hoteles y su capacidad de alojamiento promedio es de aproximadamente 39 habitaciones y 105 camas (cuadro 5).

Es de anotar que el 5% tanto de hoteles y restaurantes fueron creados en la década del noventa, el 27% y 32% respectivamente en la década de los ochentas, el 50% y el 42% en los años setenta y el 28% y 21% tienen una antigüedad mayor de 20 años. Lo cual permite deducir que el crecimiento de los servicios turísticos en la ciudad de Cartagena se ha desarrollado fundamentalmente en los últimos 20 años.

CUADRO 5

Número de Hoteles Según Tamaño y Capacidad Promedio.

Tamaño	No Hoteles	%	No CAMAS PROMEDIO	No HABITACIONES PROMEDIO
1 - 10	3	14	77	20
11 - 20	7	32	105	39
21 - 30	1	4	120	45
31 - 50	4	18	130	47
50 - 100	3	14	658	112
+ 100	4	18	463	229
TOTAL	22	100	1533	492

FUENTE : Encuestas

El estudio señaló que el 91% de los establecimientos hoteleros encuestados tienen servicio de recepción, el 73% cuenta con servicio de mantenimiento, el 68% presta servicios administrativos, el 59% posee servicio de ventas al huésped, el 23% ofrece servicio de discoteca, el 18% de bar, el 14% sauna y baños turcos y sólo el 4% cuenta con casino (ver cuadro 6).

Es de destacar que el 64% de los establecimientos de alojamiento estudiados posee simultáneamente servicio de restaurante.

### 3.1.2. Restaurantes

Al analizar el tamaño de los restaurantes por personal ocupado se observó que el 10% tienen entre 1 y 10 empleados, el 53% entre 11 y 20 empleados, el 32% tienen entre 21 y 50 empleados. Así mismo, el 95% de los establecimientos gastronómicos tienen capacidad para aproximadamente 24 mesas y 112 sillas y el 5% para 114 mesas y 456 sillas. (Cuadro 6).

Igualmente el 53% de los establecimientos gastronómicos estudiados tiene servicio administrativos, el 47% servicio de mantenimiento, el 32% posee servicio de

CUADRO 6

Número de Restaurantes Según Tamaño y Capacidad

TAMAÑO	No RESTAURANTES	%	PROM. DE MESAS	PROM. DE SILLAS
1 - 10	2	10	20	68
11 - 20	10	53	19	84
21 - 30	3	16	33	142
31 - 50	1	16	24	155
+ 50	1	5	114	456
TOTAL	19	100	210	905

FUENTE : Encuestas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Departamento de Investigación Económica y Social  
 (D.I.E.S.)  
 BIBLIOTECA

ventas y el 26% de los restaurantes ofrecen servicios de recepción y bar.

CUADRO 7

Servicios Ofrecidos por Hoteles y Restaurantes

NOMBRE	HOT. Y RES. No	%	REST. No	%	TOTAL	%
1. SERV. ADMON	15	68	10	53	25	61
2. MANTENIMIENTO	16	73	9	47	25	63
3. RECEPCION	20	91	5	26	26	63
4. VENTAS	13	59	6	32	17	41
5. SAUNA BAÑOS TURCOS	3	14	-	-	3	7
6. PISCINA	4	18	-	-	4	10
7. DISCOTECA	5	23	-	-	5	12
8. BAR	4	18	5	26	9	22
9. CASINO	1	4	-	-	1	2

FUENTE : Encuestas

3.1.3. Perspectiva de Crecimiento y Modernización

En lo que se refiere a las perspectivas de crecimiento y modernización de los hoteles y restaurantes estudiados (41), el 46% (19) piensan adquirir equipos más modernos. De los 19 establecimientos que piensan adquirir nuevas tecnología, 10 son hoteles y 9 restaurantes.

Específicamente para la muestra de hoteles y residencias (22), el 45% piensa adquirir equipos modernos de los cuales, el 60% lo harían en computadores, el 20% en equipos de cocina y el 20% restante lo harían en equipos de lavandería y telefax.

En cuanto a la muestra de restaurantes (19) el 47% piensa adquirir equipos modernos, de los cuales el 55% quiere adquirir computadores, el 37% equipos de cocina y el 12% equipos de refrigeración (Ver Cuadro 8).

CUADRO 8

Equipos más Modernos que Piensan Adquirir

NOMBRE	HOTELES	%	REST.	%	TOTAL	%
Computador	6	60	5	55	11	58
Telefax	1	10	-	-	1	5
Eq. Lavandería	1	10	-	-	1	5
Eq. Refrigerac.	-	-	1	12	1	5
Eq. de Cocina	2	20	3	33	5	27
TOTAL	10	100	9	100	19	100

FUENTE : Encuestas

La información obtenida tanto en hoteles como en restaurantes permite establecer que la tendencia del sector a modernizarse y agilizar los trámites, mediante la



adquisición de equipos de sistematización, lo cual nos confirma la importancia de las nuevas tecnologías que involucradas al sector permite agilizar los procesos y la gestión de su desarrollo.

### 3.2. CARACTERISTICAS OCUPACIONALES

#### 3.2.1. Personal Ocupado Permanente

De acuerdo con los resultados obtenidos por parte del total de la muestra estudiada, se encontró que 1.529 personas están vinculados permanentemente, de los cuales 1.019 pertenecen al sector hotelero y 510 al sector gastronómico. Los departamento de mayor representatividad son en su orden : Alimentos y Bebidas con 500 personas permanente distribuidos así 388 en restaurantes y 112 en hoteles, lo cual representa el 33% del total de empleados permanentes ; Ama de Llaveés con 231 empleados que representa el 15% y Administración con 210 empleados, 151 en hotelería y 59 en restaurantes representando el 14% del total de empleados permanentes.

De los 1.019 empleados permanentes vinculados a la hotelería, 231 que equivalen al 23% laboran en el departamento de Ama de Llaves, 151 pertenecen al

departamento de Administración es decir el 15% y 116 personas, el 11% trabajan en Recepción; siendo éstos los departamentos que poseen el mayor número de empleados.

Para los establecimientos gastronómicos los departamentos con el mayor número de personas ocupadas son en su orden: Alimentos y Bebidas con 388 empleados (76%), Administración con 59 empleados (12%) y Aseo y Mantenimiento con 40 trabajadores (8%). Ver Cuadro 9.

#### CUADRO 9

#### Personal Permanente Ocupado por Departamento

Departamento	Hot. y Res.	%	Rest.	%	Total	%
Administrac.	151	15	59	12	210	14
Alimentos y Bebidas	112	11	388	76	500	33
Ama de Llaves	231	23	—	—	231	15
Recepción	116	11	8	2	124	8
Aseo y Mantto	106	10	40	8	146	9
Seguridad	49	5	—	—	49	3
Otros Dptos	254	25	15	3	269	18
TOTAL	1.019	100	510	100	1.529	100

FUENTE : Encuestas

3.2.2. Personal Ocupado Temporal

De acuerdo con los resultados obtenidos por parte de la muestra total registramos que 530 personas laboran temporalmente de los cuales 227 pertenecen a hoteles y 303 a restaurantes.

En los establecimientos del subsector turístico, el personal ocupado ocasionalmente empieza a trabajar cuando la temporada es alta, por esta razón en los hoteles y residencias se escojen personal temporal en cargos como: camareras, auxiliares de cocina, lavandería, recepción y barmans; por su parte los restaurantes escojen básicamente meseros y auxiliares de cocina.

Es importante destacar que en los establecimientos estudiados (41), los departamentos más representativos en cuanto a empleos temporales son: Alimentos y Bebidas y Ama de Llaves que representan el 40% y el 48% del total con 120 y 145 empleos temporales respectivamente.

Para el caso particular de los hoteles y residencias de los 227 empleos temporales, que generan, el 64% corresponde al departamento de Ama de Llaves (camarería), el 19% pertenecen al departamento de Alimentos y Bebidas y el 6% en Recepción (cuadro 10).

CUADRO 10

Personal Ocupado Temporal por Departamento

DPTO	HOTELES Y RESIDEN.	%	REST.	%	TOTAL	%
RECEPCION	14	6	---	---	14	5
ALIM. Y BEBIDAS	44	19	76	100	120	40
AMA DE LLAVES	145	64	---	---	145	48
MANTENIMIENTO	7	3	---	---	7	2
SEGURIDAD	6	3	---	---	7	2
LAVANDERIA	4	2	---	---	4	1
RECREACION	7	3	---	---	7	2
TOTAL	227	100	76	100	303	100

FUENTE: Encuestas

3.2.3. Perspectivas de Crecimiento de la Planta de Personal

Del total de la muestra de establecimientos hoteleros y gastronómicos (41), sólo un 17% piensan ampliar su planta de personal en los próximos tres años, de los cuales un 5% y 12% en hotelería y restaurantes respectivamente piensan aumentar su planta de personal.

Hay que precisar que los hoteles que tienen proyectos de ampliación de personal pertenecen a la pequeña y mediana industria turística con un promedio de 37 habitaciones y

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Departamento de Investigación Económica y Social  
 (D.I.E.S.)  
 MEMOROTECA

109 camas, por lo que esta ampliación se efectuaría en 16 nuevos empleos discriminados así: 6 en el departamento de alimentos y bebidas, 4 en camarería, 3 en recepción, 1 en administración y 1 en mantenimiento.

De la muestra de restaurantes estudiados (19), encontramos que el 26% piensan ampliar su planta de personal creando 73 nuevos empleos, de los cuales el mayor número se encuentra en el departamento de alimentos y bebidas (mesería, cocina y bar) con 57 empleos, 21 en mesería, 26 en cocina y 10 en bar; los 16 puestos restantes estarían distribuidos así, 8 en servicios generales y 8 en administración.

### 3.3 GESTION EMPRESARIAL

#### 3.3.1. Areas Susceptibles de Mejorar

Existe la fuerte convicción entre los empresarios del subsector turístico de que con el apoyo a ciertas áreas de la empresa con programas de capacitación adecuados se podría mejorar la gestión y operación de las mismas.

Las áreas en que se puede mejorar la gestión de los hoteles son prioritariamente recepción hotelera, habitaciones, cocina, manejo y conservación de alimentos.

mercadeo y mantenimiento de equipos y en segunda instancia sistematización.

Para los restaurantes las áreas que requieren más atención son: cocina y manejo y conservación de alimentos y en segundo nivel de importancia sistematización y mantenimiento de equipos.

CUADRO 11

Areas en las que se Puede Mejorar la Gestión

AREAS	Hot.y Resid.	Rest	Total
Admon. de Gerencia	8	5	13
Mercadeo	10	6	16
Contab. Hotelera	8	-	8
Recepción Hotelera	12	-	12
Habitaciones	11	-	11
Cocina	12	10	22
Manejo y Conserv. de Alimentos	13	11	24
Mantto de Equipo	9	7	16
Sistematización	8	7	15

FUENTE: Encuestas

En síntesis se puede decir que las áreas susceptibles de mejorar para ambos grupos son en orden de prioridad: cocina, manejo y conservación

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Departamento de Investigación Económica y Social  
 (D.I.E.S.)  
 BIBLIOTECA

sistematización, mercadeo y mantenimiento de equipos. (Ver Cuadro 11).

**3.3.2. Problemas de la Empresa**

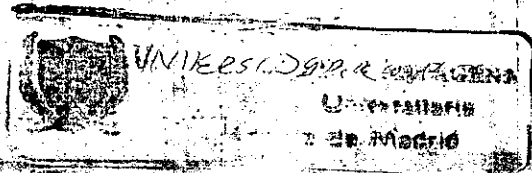
**3.3.2.1. Consecución de Personal**

Con base a la información obtenida de los establecimientos estudiados, los problemas que se presentan en su funcionamiento para la consecución del personal se manifiesta en los cargos de recepción, cocina, camareras y aseadoras que son los de mayor dificultad en los hoteles y mesa y bar y manejo y conservación de alimentos en los restaurantes.

Lo anterior nos conduce a afirmar que cocina y mesa y bar son los cargos comunes a los dos tipos de establecimientos que poseen mayor dificultad, siendo la falta de capacitación de la mano de obra (oferta) en áreas como relaciones humanas e idiomas principalmente, la causa primordial de esta situación.

**3.3.2.2. Manejo del Establecimiento**

Unos de los problemas más significativos en el manejo de los hoteles y restaurantes tiene que ver con la poca



capacitación del personal que corresponde al 63% de los 41 establecimientos encuestados; en segunda instancia aparece fallas importantes como carencia de iniciativa propia, falta de atención hacia el cliente y falta de presentación personal que representan el 30% de la muestra.

Con base en el sondeo realizado, se pudo detectar que los tres problemas principales para los hoteles en orden de importancia son de tipo tecnológico, de recursos humanos y administrativos presentándose con más frecuencia en las áreas de recepción, cocina, mantenimiento de equipos y almacenamiento.

**3.4 EVALUACION DE LA FORMACION PROFESIONAL**

Del estudio realizado entre los hoteles y restaurantes de la ciudad de Cartagena, se deduce la gran popularidad con que cuenta el SENA en el sector, el 93% de los establecimientos estudiados manifestaron conocer los servicios que éste le presta al sector y sólo el 7% expresó no conocerlos.

Sin embargo sólo el 44% de los encuestados han utilizado los servicios que presta la Entidad, fundamentalmente en los cursos de recepción, mesa y bar, cocina, manejo y



conservación de alimentos y camarería.

Con relación a la calidad de la formación que el SENA imparte a los estudiantes, el 39% de los encuestados considera que es excelente, el 42% que es buena, 15% que es regular y el 4% mala.

En cuanto a la forma de atención que desearían recibir del SENA, los administradores de los establecimientos de alojamiento y gastronómicos muestran una clara preferencia hacia la Formación-SENA a través de cursos cortos principalmente con un 66%, seguidamente el 39% prefieren recibir asistencia técnica específica y luego el 22% desearía recibir formación en la empresa. De igual forma observamos que de este grupo existe un 44% que desearía recibir más de una forma de atención por parte del Programa de Hotelería y Turismo, dirigidas a capacitar en forma integral a sus empleados. (Ver Cuadro 12).

## CUADRO 12

Atención que Desearían Recibir del SENA

FORMAS DE ATENCION SENA	HOTELES Y RESID.	REST.	TOTAL	% CON, REL A MUESTRA
Cursos Cortos	16	11	27	66
Cursos Largos	--	1	1	2
Form. Empresa	8	5	13	31
Asesoría Integral	4	5	9	22
Asist. Tec. Espec	7	9	16	39
Invest. Aplicada	-	1	1	2
Consultorio Emp.	2	-	2	5
Serv. Preg-Resp.	-	1	1	2

FUENTE: Encuestas

## 3.5. REQUERIMIENTO DE CAPACITACION

De acuerdo con el resultado arrojado por las encuestas realizadas, las áreas en los establecimientos gastronómicos y de alojamiento que presentan graves deficiencias y que por lo tanto necesitan que se les imparta capacitación son en orden de importancia y según el número de personas que necesitan dicha capacitación: cocina (192), relaciones humanas (134), mesa y bar (88), camarería (83), recepción y manejo y conservación de alimentos con 20 empleados cada uno. Le siguen en orden de

importancia sistemas, inglés, mantenimiento e higiene con 14, 10, 6 y 6 respectivamente.

De estas áreas mencionadas algunas son requeridas por una sola ocupación como camarería, mantenimiento, cocina, higiene y manejo y conservación de alimentos; pero otras áreas son requeridas por varias ocupaciones como principalmente relaciones humanas donde 8 de las 11 ocupaciones registradas están requiriendo capacitación en esta área, a saber: contabilidad, recepción, camareras, cocineros, meseros, operadores de conmutador y botones. Le sigue sistemas con las siguientes ocupaciones: gerente, otros administrativos, recepción y contabilidad; mesa y bar con ocupaciones como cocineros y meseros e inglés con recepción y meseros.

A continuación aparece el Cuadro 13, donde se presentan el número de personas vinculadas actualmente al subsector y el área en que requieren ser capacitados.

CUADRO 13

Número de Empleados que Requieren Capacitación Según Areas y Ocupación

OCUPACION AREAS	Gerente	Contabilidad	Otros Admón.	Recepc. Admón.	Computador	Camareros	Meseros	Cocineros	Botones	Perse. Mantto	Asesadoras	TOTAL AREA
Camarería	-	-	-	-	-	83	-	-	-	-	-	83
Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	6
Recepción	-	-	-	6	-	-	14	-	-	-	-	20
Relac. Humanas	-	12	-	36	2	3	58	14	5	-	4	134
Cocina	-	-	-	-	-	-	-	192	-	-	-	192
Mesa y Bar	-	-	-	-	-	-	65	23	-	-	-	88
Higiene	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	6
Inglés	-	-	-	9	-	-	1	-	-	-	-	10
Manejo Alim.	-	-	-	-	-	-	-	20	-	-	-	20
Sistemas	4	6	1	3	-	-	-	-	-	-	-	14
TOTAL	4	18	1	54	2	92	138	249	5	6	4	573

FUENTE: Encuestas

En relación con las personas que requieren capacitación, el mayor número se centra en ocupaciones como cocineros, camareros, recepcionistas y meseros: (Cuadro 14).

Siendo para los hoteles los cargos que más necesitan capacitación: Cocineros (44%), Camareros (26%), Recepción (16%) y Meseros (9%). Para los restaurantes los cargos que más requieren capacitación son Meseros (49%) y Cocineros (43%).

Hay que anotar además que de las 573 personas que requieren capacitación el 62% pertenece a la hotelería y el 38% restante pertenece a restaurantes, lo que indica que las acciones de capacitación deben encaminarse hacia el sector hotelero principalmente.

## CUADRO 14

Número de Personas que Requieren Capacitación Según Ocupación

OCUPACION	HOTELES	RESTAURANTES.	TOTAL
Gerente	---	4	4
Otros Admón.	---	1	1
Recepcionistas	54	---	54
Camareros	92	---	92
Contabilidad	12	6	18
Aseadoras	4	---	4
Cocineros	154	95	249
Meseros	30	108	138
Pers. Mantto	---	6	6
Conmutador	2	---	2
Botones	5	---	5
TOTAL	353	220	573

FUENTE: Encuestas

### 3.6 COMPETENCIA DEL SENA EN LA ATENCION A LA ACTIVIDAD TURISTICA

En la ciudad de Cartagena, hemos podido encontrar, a través de la investigación realizada, algunas facultades y centros de capacitación que atienden la formación en las áreas de la Hotelería y Turismo; estos establecimientos forman y confieren títulos de tecnólogos y técnicos, pero

no existe aún en la ciudad un programa de Hotelería y Turismo a nivel profesional.

Los establecimientos que se encargan de la capacitación en el campo del turismo son los siguientes:

A nivel de tecnólogos:

- Facultad de Administración de Empresas Turísticas, Universidad Jorge Tadeo Lozano - Seccional del Caribe.
- Programa de Traducción Turística, Colegio Mayor de Bolívar.

A nivel de técnicos:

- Programa de Hotelería y Turismo, Instituto de Capacitación Técnico de Bolívar (I.C.T.E.B.).
- Programa de Hotelería y Turismo, Centro de Idiomas y Turismo de Cartagena (CITUCAR).
- Programa de Administración Hotelera y Turística, Centro de Educación Computarizada (CECOM).

En el primer grupo, encontramos los establecimientos que se encargan de la formación tecnológica o más precisamente de la educación para el ejercicio de actividades tecnológicas, con énfasis en la práctica y fundamentada en principios científicos, es decir que estos 2

establecimientos tienen programas y contenidos muy bien estructurados tanto científica como teóricamente pero siempre dirigidos a la práctica.

Podríamos decir que las personas egresadas de estos planteles, por el contenido programático y académico de su carrera, están más encaminadas a dirigir y manejar empresas y personal del subsector turismo, que a la atención directa al turista; por lo tanto podemos decir que los egresados a este nivel se deberían ubicar en las esferas de los mandos medios y altos, pero que debido a las condiciones económicas y sociales y las situaciones de desempleo que vive el país se ven obligados a desempeñarse en cualquier empleo o labor que aunque esté relacionada con el sector no es para la que ha sido formado.

Estos establecimientos son los de mayor trayectoria en este campo en la ciudad de Cartagena, lo que supone una vasta experiencia en educación y formación en Turismo.

El promedio de egresados por año de estos establecimientos es de aproximadamente 40 a 45 alumnos.

En el segundo grupo, encontramos los institutos de formación intermedia (técnicos) que se ocupan de la educación predominantemente práctica para el ejercicio de actividades auxiliares en el área de Hotelería y Turismo.



es decir que los egresados de estos institutos se constituyen en auxiliares de los profesionales de este campo y se deberían ubicar por lo tanto en el mercado laboral a nivel de empleados pero que por las situaciones antes mencionadas están obligados a aceptar cualquier puesto de trabajo.

De estos centros egresan, por año, un promedio de 30 alumnos por promoción.

A nuestro juicio, creemos que este ultimo grupo de centros de capacitación puede considerarse más competencia para el SENA que los anteriores, debido a que éstos brindan asignaturas como recepción, habitaciones, mesa y bar, conservación de alimentos, contabilidad hotelera, etc, que también son ofrecidos por el Programa de Hoteleria y Turismo del SENA en la ciudad de Cartagena.

#### 4. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURISTICA.

##### 4.1 POLITICAS NACIONALES DE DESARROLLO TURISTICO

Parece ser que el actual Gobierno del presidente Cesar Gaviria Trujillo a través de su Plan de Apertura Económica desea rescatar la actividad turística del profundo letargo en que fue sumida ocasionando un nefasto retroceso, tanto para el desarrollo del subsector como para la economía nacional debido entre otros factores a la excesiva regulación e intervención del Estado y por ende a la falta de incentivos para invertir en el sector.

Así como hemos enfatizado sobre la importancia del Turismo para el país a lo largo de este trabajo, así lo hizo el entonces Ministro de Desarrollo Económico Ernesto Samper Pizano y el hecho de que se interesara por los problemas del Turismo a lo largo de su carrera política permitió que cesara la indiferencia del Estado frente este sector de la producción y que se retomara la iniciativa para convertir el Turismo en estrategia de desarrollo nacional. Así mismo el Ex-Ministro expresó: "Teniendo en cuenta que el sector

implica lograr unidad en los conceptos y a partir de ellos, estructurar claros contenidos de política con un respaldo programático que, hacia metas concretas, comprometa el esfuerzo y el trabajo de las entidades nacionales, regionales y del sector privado de la actividad turística."

Precisamente políticas claras, programas específicos, metas concretas y alcanzables, compromiso Estado-sector privado, es el impulso institucional que siempre ha necesitado y que hoy mas que nunca requiere el sector Turismo en Colombia para lograr un protagonismo tanto en el escenario económico nacional como internacional similar al de Mejiro y España, líderes mundiales en la prestación de servicios turísticos.

Si bien la miopía e indiferencia del Estado frente al sector tiene una trayectoria secular, éste no ha sido el único motivo causante del aislamiento y retroceso del mismo, y aunque en el mundo el Turismo fue reconocido como la mayor actividad económica del universo y la de más rápido crecimiento en la década de los 80's con un PIB actual de 2 millones quinientos mil millones de dólares equivalente al 5,5% del PIB mundial y que además emplea 112 millones de personas generando uno de cada quince empleos con una inversión de capital de 350 mil millones

de dólares lo sea el 7.7% de todo el mundo. situación contradictoria a la que se presentó aquí en Colombia con una declinación notoria de la actividad en los últimos años debido a la crisis del modelo económico proteccionista como factor estructural y la situación traumática interna como coyuntura.

Fedesarrollo en una investigación sobre el sector Turismo contratada por Cotelco en 1990 que quiso aportar al Gobierno del presidente Gaviria unas recomendaciones muy específicas para fomentar y desarrollar el Turismo en nuestro país señaló que la caída del turismo receptivo fue motivada por dos factores principales:

1. La inseguridad e inestabilidad inducida por el narcotráfico y el impacto de estos hechos en la opinión pública internacional.
2. La falta o escasa promoción y comercialización del producto turístico colombiano en el exterior.

Acerca del primer punto podemos resaltar la política de sometimiento a la Justicia para los narcotraficantes que está adelantando el Gobierno que surge como una alternativa de solución frente a la extradición procurando que los delinquentes sean juzgados y purgen su condena en

Colombia y que tiene por objetivo poner fin al narcoterrorismo y restablecer el orden público nacional. Sin embargo, en hechos recientes este proceso se ha visto entorpecido por la fuga de algunos narcotraficantes que se habian sometido a tal proceso; circunstancia ésta que le presenta al país un panorama incierto en lo que a seguridad y estabilidad se refiere y además graves consecuencias políticas y la necesidad de replantear y revisar la política gubernamental en materia de Justicia.

En cuanto al segundo punto, el Gobierno intenta promocionar el turismo a través de una mejor utilización del impuesto del turismo; así mientras que los recursos destinados a la promoción internacional no superaron los 350 millones de pesos en los últimos años para el segundo semestre de 1991 se dispuso de 2400 millones. También mediante la realización de material de apoyo, es decir folletos, guías, audiovisuales que se llevó a cabo gracias al programa de asistencia técnica de la CEE, con una inversión superior a los US \$ 1.5 millones.

El Gobierno Nacional a través de la Dirección General del Turismo elaboró un documento que recoge las políticas y programas que son necesarios implementar para fortalecer y posicionar el Turismo como sector dinamizador del desarrollo económico y social de aquellas regiones - que

en nuestro país son las más atrasadas - donde los recursos naturales, históricos y culturales le confieren ventajas comparativas para lograr ese objetivo. Y es por eso, que no es posible un desarrollo del sector sin una política turística. Por lo que el Gobierno considera la internacionalización y modernización del turismo, su desarrollo industrial, social y regional como los cuatro pilares de la Política Turística en Colombia.

Para su ejecución será necesario un nuevo marco jurídico que lo proporcionará la Ley Orgánica del Turismo, cambios importantes en la estructura de la CNT, y un marco de concertación que lo proporciona el Consejo Superior del Turismo, creado por la Ley 81 de 1988, en el cual se reúnen los principales protagonistas de la actividad, tanto a nivel público como privado.

A continuación señalaremos los programas que sustentan los cuatro pilares de la Política Turística y que además son la base y propósitos fundamentales de la Ley Marco del Turismo.

#### 4.1.1. Internacionalización y Modernización de los Servicios Turísticos

##### 4.1.1.1. Programa Zonas Francas Turísticas

Debido a que la infraestructura de servicios turísticos en Colombia no está adecuada para competir a los altos niveles internacionales nacen las zonas francas turísticas como mecanismo de modernización y adecuación de la producción nacional a los parámetros internacionales.

Las zonas francas turísticas son áreas geográficamente delimitadas del territorio nacional con el objeto primordial de promover y desarrollar la prestación de servicios en la actividad turística: alojamiento, agencias de viajes, restaurantes, organización de congresos, transporte, actividades deportivas, artísticas, culturales y recreacionales. Para esto el Decreto Reglamentario que regula las Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios Turísticos y Tecnológicos establece una serie de incentivos que hacen atractiva la inversión del capital extranjero y nacional, reorientando regímenes especiales de Comercio Exterior, Cambiario, Bancario y Crediticio y estableciendo incentivos tributarios de consideración.

Dentro de las expectativas del programa se encuentran

entre otras: la adecuación de la infraestructura de servicios turísticos, la generación de 4000 nuevos empleos en promedio, servir de polo de desarrollo regional, lograr una efectiva transferencia de tecnología, lograr un impacto positivo en la balanza turística, sustituir parcialmente la importación de servicios turísticos, etc.

**4.1.1.2. Programa de Agregados Turísticos**

Con el ánimo de apoyar la promoción y mercadeo del producto turístico se implementará un eficiente sistema de agregados turísticos en sitios claves del mundo, de los cuales la CNT ha nombrado ya sus agregados en Francia y España y seguramente se iniciarán muy pronto los trámites pertinentes para nombrar otros agregados en Alemania, Italia, Estados Unidos, México y Argentina.

El Decreto 1803 del 16 de Julio de 1991 que reglamenta el cargo de agregado turístico pretende dotar al país de personal y elementos necesarios para el fomento y el estímulo de las exportaciones de servicios turísticos nacionales.

Los agregados se encargarán de generar los contactos comerciales, coordinar los eventos, contratar las acciones publicitarias y producir parte de la información que

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**  
 De la Facultad de Ciencias Económicas  
 Departamento de Investigación Económica  
 y Social

(I. E. S.)  
**BIBLIOTECA**



requiere el país y los empresarios para adecuar sus estrategias de mercadeo y comercialización. Con ello también se busca capacitar profesionales y técnicos del área de turismo, que se seleccionarán por la CNT y se integrarán a la estructura administrativa de las Embajadas y consulados de los países donde desarrollarán sus funciones.

Dentro de las expectativas del programa tenemos las siguientes:

- Sumistrar información general sobre las variables económicas y de interés turístico de los países que sean asignados, y en particular de los factores que afecten la exportación de los servicios turísticos nacionales.
- Investigar e informar los aspectos de política comercial que influyan en la exportación de servicios turísticos colombianos.
- Realizar estudios permanentes sobre la dinámica del mercado, haciendo énfasis en la identificación de productos turísticos exportables, señalando los volúmenes del mercado potencial, los segmentos, los requerimientos de calidad, la especificación técnica y

los medios de comercialización.

- Establecer contactos entre los exportadores de servicios turísticos colombianos y los importadores del exterior o sus intermediarios.
- Coordinar la participación de Colombia en ferias y exposiciones especializadas en turismo, así como organizar y dirigir caravanas, viajes de familiarización de personal especializado y demás acciones de mercado turístico.
- Propender por el desarrollo y ejecución de los convenios turísticos celebrados por Colombia con el respectivo país.

4.1.1.3. Programa de Desarrollo de la Imagen de Colombia en el Exterior

La situación de orden público en los últimos años ha tenido repercusiones negativas para la imagen de Colombia en el exterior. Hecho por el cual, entidades gubernamentales y no gubernamentales han realizado campañas en pro de mejorar la imagen del país. Sin embargo, debido a que estas acciones se han llevado a cabo de una manera dispersa no han logrado el resultado positivo

esperado; por lo que se propone la creación de un Comité Consultivo para el manejo de la imagen de Colombia en el exterior, que coordine y uniforme conceptos, metodología y criterios, requerimientos de suma importancia para desarrollar la macroimagen del país.

De este programa se desprenden las siguientes expectativas:

- Identificación y evaluación de los diversos esfuerzos promocionales en imagen;
- Diseño y elaboración del marco de referencia para la promoción coordinada de la macroimagen del país.
- Creación del Comité Consultivo para el manejo de la imagen de Colombia.

#### 4.1.2. Turismo y Desarrollo Industrial

Tanto el sector privado como el sector público regional y local deben desarrollar actividades tendientes a aumentar su participación en la producción nacional. Para desarrollar el turismo como industria es imprescindible la promoción de los servicios internos necesarios para lograr ese objetivo y a la vez permitirle al sector contribuir al

éxito del proceso de internacionalización y modernización de la economía. Para alcanzar este propósito es indispensable la reestructuración de la CNT en lo referente a abandonar sus tareas de banco de crédito, y destinar sus recursos de inversión hacia el aporte de capital de riesgo en determinados proyectos turísticos; debe también jugar un papel importante en la transferencia de tecnología al sector y en el desarrollo de programas de formación de recursos humanos, apoyadas en las entidades estatales específicamente diseñadas para este último propósito.

Frente al reto de la modernización y al evidente rezago del turismo en relación con otros sectores de la economía, debido entre otros factores al marginamiento y escasez de financiamiento, se ha diseñado un programa de crédito que involucra al Banco de Comercio Exterior, que tiene a su cargo el financiamiento de proyectos de Turismo Receptivo, el Instituto de Fomento Industrial, que destinará los recursos necesarios para proyectos de Turismo Nacional, y la Corporación Financiera Popular, que atenderá los requerimientos de las pequeñas empresas y de los profesionales.

La ampliación de los cupos de crédito de las corporaciones de Ahorro y Vivienda para activos diferentes a vivienda

debe facilitar, además, el acceso del sector turístico a esta fuente de crédito a largo plazo.

El Fondo de Modernización Económico asignará también una parte de sus recursos para la promoción en el exterior y para infraestructura turística.

#### 4.1.2.1. Programa de Recursos Financieros para el Sector Turístico

A través del diseño de líneas de crédito que cubren, por rango de activos, las necesidades de financiamiento de nuevos proyectos de inversión y la adecuación de los ya existentes, se busca complementar el esfuerzo y riesgo de los inversionistas nacionales.

Es así como el IFI ha diseñado una línea especial de crédito destinada a la industria turística, para toda clase de proyectos que correspondan con los propósitos generales del desarrollo turístico del país.

De esta forma se reglamenta el financiamiento para activos fijos: construcciones civiles, maquinarias y equipos, dotación, transporte, de proyectos hoteleros, gastronómicos, operación turística, servicios de carreteras y servicios complementarios. Igualmente se

reglamenta el financiamiento para las necesidades de capital de trabajo: activos de operación, inventarios, gastos operacionales, comercialización y promoción internacional.

La línea de financiamiento para activos fijos contempla tanto la financiación de proyectos hoteleros o de hospedaje con activos superiores a \$ 200 millones, como proyectos gastronómicos, de operación turística, servicios de carreteras y complementarios, con activos superiores a \$ 80 millones de pesos.

Con la línea de capital de trabajo, también se podría considerar solicitudes de crédito presentadas por operadores turísticos o administradores profesionales de establecimientos hoteleros, quienes deberán presentar, entre otros, contrato para operar o administrar el establecimiento turístico con un plazo igual a un año más del término pactado como plazo del crédito.

De esta manera, pensando en las necesidades de la pequeña y mediana industria se ha diseñado la línea de crédito IFI - CFP, dirigida a empresas cuyos activos totales no superen \$ 641.6 millones al cierre de operaciones del último diciembre 31. Se disponen de dos líneas de financiamiento, una para activos fijos: construcciones

civiles, adquisición de maquinaria y equipos, dotación o equipo de transporte turístico, con un monto hasta el 60 % del valor total del proyecto. Otra para capital de trabajo: necesidades que requieran los establecimientos hoteleros o de hospedaje, gastronómicos, operadores o inversionistas en proyectos de fomento turístico, por un monto hasta del 100 % del valor total del proyecto.

Con este programa se piensa efectuar:

- El diagnóstico y la evaluación de los requerimientos de financiamiento para el sector turístico.
- La ejecución de la línea de crédito IFI para proyectos con elevados requerimientos de inversión.
- La ejecución de la línea de crédito CFP para requerimientos medios de inversión.
- La canalización de los recursos de la Corporación Andina de Fomento para desarrollo turístico.

#### 4.1.2.2. Programa de Consolidación de las Empresas Asociativas de Servicios Turísticos

Los servicios turísticos que se brindan en el país son en

buena parte proporcionados por empresas que por su bajo número de empleados y su monto de activos relativamente pequeño se clasifican en microempresa, pequeña y mediana industria, los cuales sin embargo son las que, a nivel de todos los sectores de la economía nacional, generan más de la mitad del empleo industrial, participan en forma considerable en las exportaciones no tradicionales y cumplen un papel importante en la redistribución del ingreso y de la riqueza.

A pesar de esto la pequeña y mediana industria turística ha sido marginada por el Estado hasta el punto de encontrarse por fuera de la definición de la Ley 78 de 1988, que dicta disposiciones de fomento para la microempresa y la pequeña industria.

Por esta razón, el país está desarrollando un soporte tanto institucional como legal para la actividad económica cooperativa para que, de esta manera por su carácter asociativo y comunitario, se puedan pensar en las cooperativas como una alternativa para diversificar las empresas de servicios turísticos en el ámbito local y poder extender sus beneficios a la mayor parte de la población.

Las expectativas de este programa son las siguientes:



- Diseñar un Plan de Coordinación y Acción Interinstitucional en coordinación con los CORPES, previo a la elaboración de inventarios empresariales en cada región de planificación, que permita implementar acciones en recursos crediticios, asistencia técnica, desarrollo tecnológico, capacitación de recursos humanos y asesoría gerencial en las regiones y municipios.
- Establecer los mecanismos para impulsar unidades empresariales asociativas y de pequeños propietarios, al interior de los municipios y en nuestro caso particular en Distritos Turísticos como Cartagena de Indias.
- Apoyar los programas de desarrollo regional en el componente de la iniciativa empresarial y la capacitación del recurso humano.

#### 4.1.2.3. Programa de Desarrollo del Recurso Humano para el Sector Turístico

Para el año 1991, la industria turística creó alrededor de 150 mil empleos directos, de los cuales un 40 % aproximadamente son ocupados por personal con capacitación en turismo o en otras áreas específicas. Sin embargo, el país no conoce con exactitud en que nivel están, y si su formación corresponde a las necesidades actuales de los

cargos desempeñados dentro de una actividad tan novedosa como lo es la actividad turística.

La modernización de la economía y particularmente del sector Turismo es posible en la medida en que se capacite nuestro recurso humano en lo referente a : adquisición del Know-How internacional y de los conocimientos técnicos para el desarrollo de la industria en tópicos como la negociación internacional en proyectos de desarrollo, el comercio exterior, el mercadeo y la comercialización internacional, la planificación del desarrollo turístico local, las modernas herramientas comerciales, la tecnificación de la operación turística, la informática y las comunicaciones entre otras.

Lo anterior nos demuestra que estamos muy lejos de alcanzar cualquier protagonismo en cualquier área de cualquier sector de la economía si de antemano no capacitamos y calificamos nuestra mano de obra al compás de las tendencias tecnológicas del mundo para, que por lo menos en este campo pueda competir en igualdad de condiciones en los mercados internacionales.

De esta forma el programa comprende primero, el diseño y la aplicación de una encuesta nacional de capacitación turística y luego la inclusión de los temas estratégicos

de actualización dentro del Plan Nacional de Capacitación Turística en ejecución por parte de la CNT.

4.132.4. Programa de Mejoramiento de Estadísticas Turísticas

Para enfrentar con éxito los retos del actual esquema de desarrollo del sector turístico es necesario adecuar los sistemas de producción de información para que tengan las herramientas de orientación política tanto en materia macroeconómica como en aquellos aspectos de mercados, operación, inversión, recursos humanos, etc.

Por esta razón la Junta del Acuerdo de Cartagena, a través de una firma consultora internacional, se propuso homogeneizar algunos sistemas para la elaboración de indicadores macroeconómicos y la contabilidad del turismo en las cuentas nacionales. De esta forma se conformó un comité para el mejoramiento de estadísticas sectoriales con la participación del Banco de la República, el DANE, la CNT, el IFI y el Ministerio de Desarrollo Económico. Luego participarán también los gremios del sector turístico que deseen vincularse al programa.

El comité tendrá a cargo la producción de estadísticas en:

- Aspectos macroeconómicos y de análisis del entorno: cuentas nacionales, balanza turística, consumo y gasto, inversión y empleo.
- Comportamiento de la actividad turística: turismo interno y turismo receptivo.
- Indicadores sectoriales por regiones y subsectores: operación empresarial, gestión financiera, recursos humanos, inversión turística, perfiles de Proyectos de Inversión, mercados y estructura comercial.

#### 4.1.3. Turismo y Desarrollo Regional y Local

El tercer pilar de la Política Turística consiste en el rediseño de la estructura actual de gestión, de planificación y promoción, para que encaje en el clima de descentralización en que vive el país, más aún luego que la Asamblea Nacional Constituyente crea la nueva Carta Política de Colombia en la que se hace énfasis sobre la descentralización, área en la cual debe operar la política sectorial actual.

Ello implica la transferencia de una gran cantidad de funciones y de activos, que ejercía o manejaba la CNT hacia los gobiernos seccionales o locales, y la creación

de nuevos instrumentos de apoyo a la gestión regional o local y de generación de flujos turísticos internos de consideración.

4.1.3.1. Programa de Descentralización y Fortalecimiento a la Planificación del Desarrollo Turístico

A pesar que el turismo es considerado como una alternativa potencial de desarrollo por muchos Gobernadores y Alcaldes, al momento de poner en práctica acciones en materia de desarrollo turístico se han presentado problemas bien sea por carencia de criterios técnicos en estos aspectos, bien por el desconocimiento de sus efectos por parte de los funcionarios de Planeación o por dificultades presupuestales.

Por este motivo la Dirección General de Turismo ha venido coordinando con Planeación Nacional y la CNT, un grupo de trabajo donde participan los responsables técnicos de los CORPES y que ha adquirido las dimensiones de Comité Permanente de Asistencia Técnica Sectorial, el cual apoya logísticamente y orienta la labor de planificación sectorial turística en todo el país.

Para la Costa Atlántica, región que comprende Cartagena ciudad de nuestro estudio, siguiendo las líneas del

Plan de Desarrollo Regional elaborado por el CORPES, la principal estrategia consiste en articular el sector Turismo al proceso de internacionalización de la economía y modernización del Estado.

Para lograrlo se consideran mecanismos como la adecuación interinstitucional, la redefinición de políticas de transporte, las Zonas Francas Turísticas, el crédito, la promoción, el desarrollo de infraestructura, el Plan Vallejo, programas de eficiencia turística, y de gestión, concertación y coordinación interinstitucional.

Con este programa se quiere lograr:

- Realizar un reconocimiento al interior de cada región de planificación de los espacios turísticos o con vocación turística, con el fin de delimitarlos y contribuir a su caracterización en términos de oferta, demanda y posibles proyectos de inversión tanto del nivel público como del privado.
- Con base en lo anterior obtener un mapa definitivo de planificación e inversión turística en el territorio colombiano, que se constituya en la herramienta básica para la programación de la inversión sectorial a nivel regional.

- Fortalecer el proceso de descentralización turística a partir de unidades de planificación tales como el municipio, la provincia, el departamento y las regiones, teniendo en cuenta las orientaciones del desarrollo, tanto a nivel nacional como regional.

4.1.3.2. Programa de Potencialización de la Labor Promocional Turística a partir de los Fondos Mixtos

Este programa orienta sus acciones a obtener el mayor provecho del mecanismo de los Fondos Mixtos de Promoción Turística, articulándolo con los propósitos del desarrollo regional y buscando que se constituya en el elemento que en buena medida operacionalice el plan de promoción turística del país, tanto en mercados nacionales como internacionales.

Las siguientes son las expectativas del programa :

- La definición de los criterios filosóficos, legales y operativos de los Fondos Mixtos y de las relaciones y comunicaciones con las entidades regionales y la CNT.

- La definición de un plan de apoyo del Estado en tres aspectos fundamentales:

- \* Asignación de recursos tanto del presupuesto de la CNT como del Fondo de Modernización.
- \* Capacitación, orientación y asesoría a través de talleres regionales.
- \* Adecuación de los canales de comunicación.

#### 4.1.3.3. Programa de un Banco de Proyectos de Inversión Turística

Para alcanzar las metas impuestas por el desarrollo regional e industrial surge la necesidad de la unificación y promoción de la información relativa a los proyectos de inversión y de desarrollo turístico. Para tal efecto, el DNP a partir de su experiencia con el diseño y la implementación del Banco de Proyectos de Inversión Nacional, y en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Económico y la CNT, viene definiendo un plan de trabajo que permita tener en el corto plazo un diseño de ficha de registro de proyectos y establecer los flujos de información, las acciones y los responsables en todo el proceso tanto a nivel central como regional.



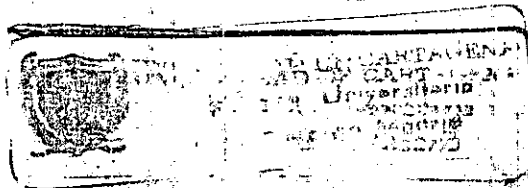
#### 4.1.4. Turismo y Desarrollo Social

##### 4.1.4.1. Programa para el Desarrollo del Turismo Social

El concepto del Turismo Social en Colombia, ha respondido hasta ahora a un criterio según el cual es responsabilidad del Estado o debe ser subsidiado; además el actual gobierno al igual que una industria, considera al turismo también como un Derecho, máxime cuando la nueva Constitución Nacional de 1991 así lo consagra y lo considera como un importante vehículo para afianzar una serie de procesos de índole socio-cultural, tan necesarios para el fortalecimiento del desarrollo integral del país.

El ejemplo más claro de esta concepción es la labor de las Cajas de Compensación Familiar, a través de las cuales aunque se canaliza el 87 % del Turismo Social en el país no alcanzan a satisfacer las expectativas sobre el desarrollo de un turismo masivo.

El MinDesarrollo y la CNT en coordinación con otras entidades, tales como la Consejería para la Juventud, la Mujer y la Familia de la Presidencia de la República, el MinEducación y el de Trabajo, vienen diseñando un Plan Nacional de Turismo Social, que implementará mecanismos novedosos y apropiados que generen las bases de sistemas



de recreación y de turismo verdaderamente masivos.

Las expectativas de este programa son :

- Impulsar la constitución de la Asociación Nacional para el Desarrollo del Turismo Social.
- Estructurar los lineamientos generales de la Red de Turismo Social.
- Materializar la flexibilidad de las jornadas estudiantiles con el fin de otorgar permisos vacacionales a estudiantes que utilicen en grupo la Red Nacional de Turismo Social con fines culturales, educativos y ecológicos.
- Diseñar y distribuir a nivel nacional la Cartilla de Concientización Turística.
- Desarrollar efectivamente los subprogramas dirigidos a la población juvenil, estudiantil y de tercera edad.

#### 4.2. PROYECTOS REGIONALES DE DESARROLLO TURISTICO

Después de presentar y analizar las políticas nacionales de Desarrollo Turístico, es necesario caer en el plano de

lo concreto, es decir, hacer un análisis regional - en nuestro caso a Cartagena - de la problemática que enfrenta la Industria Turística y de los proyectos elaborados para la solucionar dichos problemas.

Para llevar a cabo este análisis hemos tomado como punto de referencia el " Estudio de determinación de necesidades de Formación de Recursos Humanos", que realizaron conjuntamente el ICFES, el ICETEX y las Universidades de Cartagena.

En ese documento se presentan los aspectos claves identificados en el Departamento de Bolívar para el año 2010 en el cual se realiza un análisis estructural de los sectores más dinámicos y de mayor impacto en la economía regional, es decir, la Industria, el Transporte, la Pesca Industrial y el Turismo.

Los expertos que participaron en este estudio, después de hacer el correspondiente análisis, ubicaron al sector Turismo en el cuarto lugar dentro de los sectores de alto desarrollo después de la Industria, el Transporte y la Pesca.

Y es que la creciente actividad turística en el Departamento de Bolívar y su capital Cartagena, Patrimonio

Histórico de la Humanidad así lo demuestra.

Las tendencias nacionales e internacionales hacia la mayor industrialización y urbanización favorecen la ampliación de la demanda de servicios turísticos, recreacionales, culturales, etc. Y aunque el Departamento de Bolívar y, en especial Cartagena posea el 30% de la oferta de servicios e infraestructura turística del país, son necesarios nuevos proyectos para incrementar la demanda internacional, de los cuales existen algunos en marcha como los programas de la Zona Norte y las perspectivas de la Isla de Barú, entre otros.

#### 4.2.1. Problemática Regional del Sector Turismo

Dentro de la identificación de los problemas más importantes del Turismo en el Departamento de Bolívar y en Cartagena, encontramos diferentes tipos de variables dependiendo del impacto que generen, es decir que existen variables de alta y mediana influencia y variables resultantes. De las cuales, las variables de mayor influencia son las que ejercen un mayor impacto y son por lo tanto las variables claves del sector. Estas son:

- Planeación : no existe coordinación entre los agentes del desarrollo en la determinación de políticas.

No existe planeación turística a mediano y largo plazo, ni a nivel nacional ni regional.

- Oferta inadecuada: la oferta turística no está acorde con la demanda turística internacional.
- Infraestructura insuficiente: no existe infraestructura que permita involucrar nuevas áreas al desarrollo turístico.
- Investigación: el sector público aún no ha estudiado profesionalmente los mercados para nuestro producto turístico.
- Capacitación: no hay una formación real y precisa para atender los diversos aspectos relacionados con la demanda turística, faltando especialización en las diferentes áreas.

También existen otras variables, que son las variables resultantes y son de menor influencia, las cuales podrían desaparecer en el momento en desaparecieran las variables claves, estas son las siguientes:

- La inseguridad

- La falta de conciencia turística
- La falta de promoción
- Insuficiencia de servicios públicos
- Vendedores ambulantes

De lo anterior se puede concluir que la problemática del Sector Turismo de Bolívar y específicamente de Cartagena es de naturaleza político-administrativa alrededor del cual giran los cuatro primeros problemas; los cuales son ajenos a la actividad turística propiamente dicha, situación que puede dilatar el desarrollo turístico, en la medida que los problemas de mayor influencia no son inherentes a las decisiones del mismo sector.

Esto significa que el futuro del Turismo en Cartagena responde más a la voluntad política del Estado y sus gobernantes, que a los dirigentes del sector.

#### 4.2.2. Proyectos Regionales del Sector Turismo

Para lograr el fortalecimiento y verdadero desarrollo del sector, se ha elaborado una serie de proyectos concretos y específicos con el ánimo de combatir y modificar los

problemas o variables que enfrentan el sector.

A continuación le presentaremos un cuadro que recoge las variables claves y los proyectos respectivos tendientes a solucionar dicha problemática.

Además de los proyectos del cuadro 14, existen unos proyectos internos del sector que impulsan su desarrollo :

- La declaración de Zonas Francas Turística y el desarrollo turístico de las Islas de Barú y Tierrabomba.
- La declaración de Cartagena como Ciudad de Cielos Abiertos.
- Creación y dotación del Centro de Servicios Internacionales en Cartagena.

CUADRO 15

VARIABLES	PROYECTOS
AUSENCIA DE PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COLOMBIA SIGLO XXI</li> <li>- PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CAMARA DE COMERCIO.</li> </ul>
INADECUADA OFERTA DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MODERNIZACION DE FLOTA Y AMPLIACION DE RUTAS. (AVIANCA)</li> <li>- IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE RESERVAS. ( AVIANCA )</li> <li>- AMPLIACION DEL HOTEL CARIBE</li> <li>- COMPLEJO RECREACIONAL CIUDAD BOCACANOA</li> <li>- CONSTRUCCION HOTEL DE LAS AMERICAS Y HOTEL SANTA CLARA</li> <li>- RECONSTRUCCION DEL HOTEL AMERICANO</li> </ul>
INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DRAGADO Y CANALIZACION DE LOS CAÑOS Y LAGUNAS DE C/GENA</li> </ul>
ESCASA INVESTIGACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ELABORACION DE ESTADISTICAS SEMESTRALES</li> </ul>
INADECUADA CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FORMAR Y ACTUALIZAR RECURSO HUMANO VINCULADO AL SECTOR</li> <li>- ASESORIA INTEGRAL A PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA DEL SECTOR</li> <li>- CURSOS ESPECIALIZADOS EN HOTELERIA Y TURISMO</li> <li>- PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMON DE EMPRESAS TURISTICAS</li> </ul>

FUENTE : Informe Ejecutivo. Determinación Necesidades de Formación de Recursos Humanos. ICFES-ICETEX-UNIVERSIDADES Cartagena de Indias, Marzo de 1992.



### 4.3. NUEVOS ACUERDOS REGLAMENTARIOS DEL SUBSECTOR TURISMO

Los lineamientos y postulados neoliberales, en cuanto a la disminución del tamaño del Estado y la modernización e internacionalización de la economía, la Constitución Nacional vigente, que consagra la libre competencia económica como un derecho de todos y dice además, que " El Estado por mandato de ley impedirá que se obstruya o restrinja la libertad económica... ", y la política de descentralización administrativa, son los tres puntos básicos que influyen en la nueva reglamentación para hoteles, restaurantes y agencias de viajes por medio de los Acuerdos 003, 004 y 005 expedidos el 27 de Febrero de 1992 por la Junta Directiva de la CNT.

Habiendo determinado nuestra unidad de análisis, con anterioridad, como cualquier establecimiento gastronómico u hotelero, profundizaremos únicamente sobre las reglamentaciones respectivas; haciendo mayor énfasis en el nuevo régimen sobre hoteles por tener éstos una mayor participación dentro de la industria turística.

### NUEVA REGLAMENTACION SOBRE HOTELES Y RESTAURANTES

La Junta Directiva de la CNT expidió los Acuerdos # 004 y 005 de 1992, que derogan la reglamentación contenida

en los Acuerdos # 011 de 1991 y # 15 de 1978.

La magnitud de la reforma puede apreciarse si se considera que la reglamentación derogada tenía 121 artículos sólo para hoteles mientras que la nueva solo contiene 15 para hoteles y 10 para restaurantes. Por lo que es evidente que su objetivo principal es desregular la industria turística, permitiendo que la plena libertad sea el marco de la iniciativa empresarial, buscando así mayores niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios hoteleros, válido de igual manera para la prestación de todos los servicios del subsector turístico.

Las funciones de la CNT que consisten en expedir aprobaciones y licencias para clasificar, fijar tarifas, reglamentar, vigilar y sancionar a los hoteles y restaurantes, han sido delegadas a otras entidades, pero según el comportamiento colectivo en cualquier momento la CNT puede reasumir todas y cada una de estas funciones, porque tienen origen en el artículo 21 de la Ley 60 de 1968, norma de superior categoría que un Acuerdo no puede derogar.

En la nueva reglamentación encontramos los siguientes puntos :

- La CNT delega la facultad de otorgar licencias para hoteles y restaurantes y su vigilancia, a entidades territoriales. Es decir, que en la práctica las licencias de funcionamiento se reducen a las que expidan las alcaldías, las cuales son automáticamente reconocidas por la CNT.
  
- Se define el establecimiento hotelero, ya no como un establecimiento de comercio, sino como un conjunto de bienes destinados a prestar el servicio de alojamiento no permanente mediante contrato de hospedaje. Con esto se crea un régimen uniforme para toda la oferta de alojamiento no permanente y permite diferenciar el contrato hotelero del arrendamiento de vivienda urbana. La ausencia de estas definiciones no permitirá la intervención de las anteriores ante la hotelería informal o paralela que así evadía normas fiscales y otras regulaciones.
  
- La aprobación de los planos arquitectónicos se hará mediante procedimiento automático por la CNT para efectos únicamente de obtención de CDT (Cédula de Desarrollo Turístico) siempre y cuando estén previamente aprobados por las alcaldías del Municipio o Distrito en donde se construya el nuevo hotel o restaurante.

- La licencia previa que exigía la anterior reglamentación de la CNT, para que un hotel pudiera funcionar, se reemplaza por una licencia automática y un registro para los hoteles que hayan obtenido la respectiva licencia de las alcaldías.

Se reducen de 12 requisitos para la solicitud de la licencia de funcionamiento de hotel a 4, que son:

- \* La licencia de funcionamiento de la Alcaldía.
- \* El Certificado de Matrícula Mercantil del Comerciante y del Establecimiento.
- \* El Certificado de Existencia y Representación Legal en el caso de Sociedades.
- \* Descripción de los servicios básicos y complementarios que presta.

- Los establecimientos hoteleros y gastronómicos no están sujetos a ningún tipo de clasificación por parte de la CNT a partir de la vigencia de éste acuerdo.

- Aunque la Junta Directiva de la CNT tiene la facultad de señalar tarifas para los hoteles y restaurantes

- función que puede reasumirse en cualquier momento -, la nueva reglamentación apoyada en la Ley 81 de 1988 elimina para los hoteles y restaurantes los regímenes de control de precios, o sea, que las tarifas quedan en el régimen de plena libertad.

Además subsiste la obligación de mantener a la vista del público la cartulina de tarifas, pero su elaboración es libre y la pueden hacer dichos establecimientos, es decir, ya no necesita ser aprobada por la CNT.

- Se elimina el reglamento sobre contrato de hospedaje y reservaciones, lo que refuerza la capacidad que tiene el hotelero para convenir sus condiciones con el huésped o con los intermediarios, de manera contractual, exigir y dar las garantías habituales o razonables según el caso, con plena libertad, dentro de los límites que señala la Ley. Además obliga a los hoteleros a manejar sus relaciones comerciales con los huéspedes y los intermediarios, como agencias de viajes, oficinas de representación y sistemas de reservas a base de contratos escritos.

- La nueva reglamentación mantiene la obligación de llevar una tarjeta de registro hotelero de numeración

continua, documento público con efectos fiscales sobre el impuesto de turismo; no se elimina el libro de reclamos y en su lugar se establece cualquier mecanismo que permita a los huéspedes presentar sugerencias y reclamos sobre la atención y servicios.

- Se derogaron las normas que contenían regulaciones sobre las prestaciones que comprenden alojamiento, la obligatoriedad de suministrarlo, la protección de los huéspedes en materia de seguridad, salubridad, etc. así como el depósito de dinero u objetos de valor, pero las responsabilidades respecto a estas obligaciones se continúan rigiendo por el Código de Comercio y el Civil.

La obligatoriedad de tomar pólizas de seguro queda suprimida, las reglas sobre número de personal, uniformes, presentación, etc. desaparecen. Se eliminan prohibiciones sobre la capacidad de alojamiento, identificación de habitaciones, servicios, funciones y número de salvavidas, pero no se elimina la responsabilidad en caso de muerte o accidentes.

- La vigilancia y el control es delegada a los usuarios y consumidores con el fin de eliminar las inspecciones oficiales, y que así de esta manera sea el público el

Mandando a señalar irregularidades, denuncias y violaciones ante la CNT.

- El nuevo regimen atribuye a la Superintendencia de Industria y Comercio la facultad de señalar multas por infracciones hasta de 20 salarios minimos o en caso de reincidencia la cancelación de la licencia pero que requiere concepto previo de la Junta Directiva de la CNT.

- Las infracciones que se concretaron en la nueva reglamentación para el sector hotelero son :

1. La no publicación de las tarifas.
2. La falta de tramitación de la tarjeta de registro hotelero.
3. Carencia de un mecanismo que permita a los huéspedes presentar sugerencias y reclamos.
4. El cobro de una tarifa no vigente.
5. El incumplimiento de los servicios ofrecidos.

#### 4.4 LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LAS ENTIDADES PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO

##### 4.4.1. Las Funciones Generales en la Actividad Turística

El ordenamiento de funciones para el turismo busca armonizar la gestión turística entre los niveles territoriales y orientar a los diferentes usuarios en cada instancia. En la siguiente página se presenta el esquema de las funciones principales de la administración turística en los diferentes niveles territoriales, es decir, nacional, departamental y municipal. (Cuadro 15):

Por haber delimitado este estudio al plano regional, nos limitaremos a describir las funciones de los municipios relacionadas con la actividad turística, otorgadas en gran medida por el proceso de descentralización al cual han sido sometidas las entidades territoriales en procura de lograr una administración moderna y eficiente.



CUADRO 16

Funciones Turísticas por Nivel Territorial

<p><b>NIVEL MUNICIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenamiento Físico Espacial</li> <li>- Creación estímulos para la inversión</li> <li>- Obras Públicas para el Desarrollo Turístico</li> <li>- Concientización Turística</li> <li>- Licencia al establecimiento</li> </ul>
<p><b>NIVEL DEPARTAMENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación Turística Regional</li> <li>- Manejo Recursos Naturales (Corporaciones Regionales)</li> <li>- Mercadeo y Promoción</li> <li>- Defensa de Usuario y Reclamaciones en Primera Instancia</li> <li>- Obras Públicas de apoyo al Turismo</li> <li>- Asistencia Técnica al Municipio</li> </ul>
<p><b>NIVEL NACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición Políticas, Estrategias e Incentivos</li> <li>- Regulación General de la Actividad</li> <li>- Promoción Imagen del País</li> <li>- Crédito Turístico a Empresas (IFI-CFP)</li> <li>- Asistencia Técnica Empresarial e Institucional</li> </ul>

Fuente: CNT

A continuación señalaremos las funciones del municipio en cuanto a la gestión del turismo.

a) Ordenamiento Físico-espacial.

En cumplimiento del mandato legal, los municipios deben formular su plan local de desarrollo en el cual se evalúe la actividad turística y se prolonga su fomento. Es importante considerar la definición de usos del suelo, el saneamiento básico y la conservación del ambiente y del espacio público.

b) Creación de Estímulos para la Inversión.

Ante las facultades que tiene el municipio, es propicio presentar iniciativas para que el Concejo cree instrumentos adecuados para atraer inversión foránea que permita desarrollar las áreas potenciales. Estos estímulos son adicionales a los creados por la Nación y generarán sana competencia entre los municipios.

c) Construcción de Obras Públicas para Desarrollar el Turismo.

Las obras que debe ejecutar el municipio para fomentar el turismo hacen referencia a la adecuación de atractivos.

mantenimiento de los espacios públicos, conservación del medio ambiente, apoyo a la señalización local de ubicación y la construcción de puestos de información turística local.

d) Sensibilización Ciudadana

El municipio debe efectuar campañas de concientización turística dirigidas tanto a la comunidad receptora como a los turistas, a fin de ofrecer productos de alta calidad y evitar sus efectos negativos; para esto es necesaria la divulgación del patrimonio turístico local para su realce y conservación.

e) Información Turística

Relacionado con lo anterior el municipio debe estructurar el sistema de información turística local, el cual comprende:

- Dotación del puesto de información con material promocional turístico y de orientación en la localidad.
- Coordinación del servicios de informadores turísticos con los colegios para que los jóvenes de último año y quienes aún no han definido su situación en la

información o en el mercado laboral, puedan tener una oportunidad de trabajo ocasional.

- Organización de los cursos para informadores conjuntamente con la CNT, el SENA, las entidades educativas y la Asociación de Guías Turísticas.
- Definición de las alternativas para financiar el programa de información con el sector privado.

#### f) Organización de Eventos

El evento es una actividad que contribuye a la recreación y esparcimiento de residentes y visitantes, y el municipio es responsable del buen uso de su espacio y patrimonio. En la organización y realización de los eventos debe tenerse en cuenta de que se trata de una empresa temporal y por lo tanto, asumirlo con personal técnico y capacitado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El reto asumido por el país encausado en un proceso de apertura e internacionalización de la economía, creó la necesidad de emprender reformas en todos los campos tendientes a optimizar la gestión tanto del sector público como privado.

El éxito o fracaso de este proceso, en lo que respecta a nuestro recurso humano, depende en gran medida de la capacidad de las instituciones educativas formales y no formales para responder eficientemente a las necesidades de mano de obra calificada y semicalificada que requiere este proceso.

El papel protagónico que deben desempeñar todas las instituciones educativas, exige de estas un replanteamiento de sus objetivos, metas y programas con el fin de ponerlos a tono con las nuevas realidades.

El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-, ha liderado este proceso, transformando su estructura, redefiniendo su

Misión y planteando una serie de estrategias que para mediano plazo le permitirán constituirse en el líder de la incorporación de conocimiento y transformaciones tecnológicas a nivel de los trabajadores y empresas del país para fortalecer su capacidad productiva incrementar su productividad y mejorar las condiciones de vida de la población.

En este sentido el SENA ha definido tres grandes campos de acción: el campo de la formación profesional para calificación, especialización y tecnificación de la mano de obra, en los tres sectores de la economía la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico en asociación con empresas y universidades y demás miembros de la comunidad científica con base en la nueva Ley de Ciencia y Tecnología, y finalmente la gestión e intermediación de empleo, recalificando y reconvirtiendo la mano de obra que los cambios tecnológicos necesitan en el sector de la producción.

En todas sus acciones el SENA tiene como política el énfasis en aquellas actividades económicas que por sus características de estabilidad y empleo lideran el desarrollo e incrementan la productividad, entre las cuales se destaca la actividad del turismo, la hotelería, gastronomía y demás servicios.

Aunque la situación política y de orden público que ha vivido el país en los últimos años han afectado el crecimiento de la industria turística en la ciudad de Cartagena, ésta sigue siendo la que posee la oferta de alojamiento y servicios turísticos más diversificada y completa de toda la Costa.

El análisis de la demanda de alojamiento en Cartagena para el período 1989-1991 muestra un incremento de los turistas nacionales con respecto a los extranjeros, no sólo por la disminución de éstos, sino por el incremento sostenido de la demanda nacional.

Para los próximos años podremos esperar que esta tendencia se mantenga dado que los diferentes análisis de las vías de comunicación y la ubicación de los grandes centros industriales y comerciales del país, lo mismo que la consolidación de la ciudad de Barranquilla como polo industrial muestran que las necesidades de descanso de la población tenderán hacia la Costa operando Cartagena como su sitio de destino.

En cuanto a la generación de empleo, el estudio realizado indica que las 3.252 habitaciones disponibles con que cuenta actualmente el sector hotelero controlado generan 2.100 empleos directos y unos 3.902 empleos indirectos.

Para los próximos años se espera un incremento importante en la generación de empleos del sector hotelero con la incorporación de 2 nuevos hoteles y la remodelación de otro, descritos en el capítulo anterior, generando unos 778 empleos directos y 848 indirectos. Esto sin mencionar el posible incremento de proyectos hoteleros y gastronómicos gracias al impulso brindado por el Gobierno a través de la apertura de nuevas líneas de créditos y fuentes de financiación.

Con base en el diagnóstico efectuado pudimos observar lo siguiente:

- El subsector Turismo a pesar haberse ubicado en el ámbito de la industria mundial en el octavo renglón después de la industria petrolera y en el cuarto renglón en Suramérica, en Colombia y específicamente en la ciudad de Cartagena, aunque encontramos establecimientos hoteleros y gastronómicos de alta categoría, la gran mayoría de estas empresas pertenecen al sector microempresarios y de pequeña y mediana industria turística, que presentan por lo tanto ciertas fallas tanto a nivel organizativo, operativo, tecnológico como de recurso humano particularmente en lo que se refiere a capacitación - objeto de esta investigación -; al respecto se pudo detectar que gran



parte del personal vinculado al subsector había asimilado los conocimientos y las técnicas necesarias para su desempeño profesional en forma empírica a través de la experiencia y algunas veces de la orientación del jefe inmediato, sin recibir ningún tipo de capacitación o formación profesional.

- Aunque tanto a nivel de las autoridades locales y nacionales como del sector privado exista consenso en torno a convertir a Cartagena en la Venecia suramericana, realmente estamos todavía lejos en lograrlo debido entre otros motivos a la falta de planificación del desarrollo turístico lo cual se evidencia en el desfase que existe actualmente entre la oferta insuficiente de servicios turísticos y la demanda de los mismos.

- El recurso humano vinculado al sector ya sea egresado de algún instituto particular o del Programa de Hotelería y Turismo del SENA, además de las fallas inherentes al campo de la hotelería y la gastronomía, presentan graves deficiencia en áreas básicas para un óptimo desempeño en cualquier labor como idiomas, relaciones humanas y manejo de equipos de sistematización, por lo que es necesario buscar prontamente una solución viable como reforzar en forma

intensiva la capacitación en estas áreas.

Debido a la situación caótica por la que atrevesó y sigue atravesando el país, el subsector ha sufrido un fuerte impacto negativo negándole hasta ahora toda posibilidad de expansión y contribución al desarrollo nacional y regional como ha ocurrido en otros países del mundo. Con base en esto y en la experiencia foránea, el Gobierno le ha conferido la importancia que se merece y ha decidido apoyar firmemente al subsector en todos los campos: jurídico, crediticio, promocional, de capacitación, etc; a fin de modernizarlo e internacionalizarlo aun más a través de políticas nacionales como la descentralización y de políticas sectoriales como la desregulación, y así convertirlo en estrategia de desarrollo nacional y regional.

Después de esbozar las conclusiones y de detectar ciertos problemas y anomalías, producto de nuestra investigación de campo, sentimos la necesidad de formular las recomendaciones que a nuestro juicio deben ser acatadas tanto por las personas que tienen a su cargo la gestión institucional del turismo como por el sector privado, para que conjuntamente a través de mecanismos de concertación, de participación y de coordinación puedan lograr involucrar al subsector Turismo a las tendencias

renovadoras y de modernización en las que se encuentra envuelta la economía mundial, permitiéndole así ofrecer a los mercados internacionales un producto o servicio turístico de alta calidad y por lo tanto de alta competitividad.

De acuerdo con el sondeo que se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena recomendamos las siguientes pautas:

En lo que respecta al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA -, le sugerimos:

- \* Establecer prerequisites básicos para el ingreso de alumnos a los cursos de capacitación del Programa de Hotelería y Turismo según la especialidad que elija el alumno; particularmente para los guías de turismo y los recepcionistas, que deberían obligatoriamente dominar por lo menos un idioma diferente al español para poder desempeñar eficientemente sus funciones, dado que la meta actual consiste en atraer turistas extranjeros en forma masiva.
- \* Fortalecer áreas que de igual forma que la anterior son imprescindibles y que constituyen la imagen de nuestra gente y de nuestro país como lo es la capacitación en relaciones humanas y comunicación

oral.

\* No limitar la formación única y exclusivamente a la parte de conocimientos y técnicas referentes al área del turismo, la hotelería o la gastronomía, sino además crear en el alumno la cultura del turismo y concientizarlo de la importancia de su labor para el desarrollo de Cartagena y para la buena imagen de Colombia en el exterior, infundiéndole de esta manera al alumno amor y dedicación por el trabajo que se encuentra desempeñando o que desempeñara; si se pone en práctica lo anterior, lograremos colocar en el mercado laboral un recurso humano de alta calidad y con cualidades importantes como motivación e identidad de trabajo, facilidad de comunicación, presentación personal, seguridad en sí mismo, control emocional, sentido de trabajo en equipo, compañerismo, innovación, adaptabilidad al cambio e iniciativa propia, disciplina, responsabilidad y productividad.

\* Tratar, antes de inundar el mercado laboral de egresados del Programa de Hotelería y Turismo del SENA, de recalificar la mano de obra ya vinculada al subsector elevando su nivel a la altura de las exigencias del turismo internacional y de los avances tecnológicos incorporados al turismo.

\* Dirigir principalmente la capacitación del Programa de Hotelería y Turismo a áreas específicas que actualmente presentan ciertas deficiencias, detectadas por medio el diagnóstico efectuado: estas áreas son cocina, relaciones humanas, mesa y bar, camarería, recepción y manejo y conservación de alimentos.

Las sugerencias anteriores van dirigidas particularmente a las personas que tienen en sus manos la dirección de los programas de capacitación del Servicio Nacional de Aprendizaje para que le sirvan de orientación al momento de tomar decisiones tendientes a la reestructuración de dichos programas.

La reestructuración del SENA y de sus programas de capacitación son de gran significación para el subsector, pero es apenas un punto que hay que combatir para sacarlo adelante; por lo tanto, a continuación presentaremos unas apreciaciones finales de suma importancia y consideración, las cuales esperamos que, al igual que las anteriores tengan eco a nivel del sector público y del privado.

Fácilmente se puede deducir y sin riesgo a equivocarnos que las políticas y programas adoptados por el Gobierno en el campo del Turismo, - y de la economía en general -

tienen su origen por un lado, en la filosofía neoliberal en la medida en que persigue objetivos claros de liberalización y desregulación de los mercados, como la libertad de tarifas y la eliminación de clasificación y categorización en sector hotelero y gastronómico, de internacionalización del sector a través de la creación de Zonas Francas Turísticas, y de modernización del Estado como por ejemplo la reestructuración de la CNT (Anexo 8); pero además se ciñe a la Nueva Carta Política de 1991, en la cual se refuerza el proceso de descentralización reflejándose también en la reforma administrativa de la CNT en la que se delegan muchas funciones a los municipios y otras entidades tal como la facultad para expedir licencias de funcionamiento que pasa a ser competencia de las Alcaldías. De la actual Constitución Política es que se desprende también la concepción del Turismo como Derecho, ya que en su artículo 52 reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre; esas garantías fundamentales a la recreación y al descanso, son las que permiten la concepción del Turismo como Derecho, concepto que en Colombia ya tiene sin lugar a dudas fuerza de Ley.

Luego de reconocer que las políticas, programas y proyectos del Gobierno están sustentadas por una base

teórica e ideológica y de ver además que la ciudad de Cartagena posee un potencial turístico que todavía no ha sido explotado al máximo; las perspectivas de desarrollo de la actividad turística para esta ciudad no podrían ser mejores. Pero hasta ahora el subsector no le ha servido al país y a la región de apoyo económico real.

Esto se debe en primer lugar por la falta de una voluntad política efectiva que se traduzca en las mejoras necesarias de la red de servicios públicos y de comunicaciones y en la creación de infraestructura que garantice una oferta de alojamiento adecuada. Y tal vez lo más decisivo que afecta el lento crecimiento del subsector ha sido la falta de garantías para que los inversionistas canalicen sus recursos: limitadas oportunidades de endeudamiento y la falta de desarrollo de la sociedad anónima abierto. Como consecuencia nuestra industria turística es de tamaño reducido y familiar - como se pudo comprobar en el diagnóstico realizado - sin posibilidades financieras para abrir mercados, ni acceder a modernas tecnologías.

Otro punto muy importante para cumplir con las expectativas que giran alrededor del subsector turístico, consiste en crear en nuestro pueblo la cultura del desarrollo concientizándolo de la necesidad y del derecho

que tiene de progresar, de desarrollarse económica y socialmente como cualquier país; para eso es menester dirigir todos nuestros esfuerzos a mejorar el nivel de vida de la población, aprovechando las ventajas comparativas que nos ofrece la naturaleza y al ver que la Costa Atlántica y particularmente Cartagena no ha podido despegar del todo con los otros sectores de la producción estamos en la obligación de considerar al Turismo con todo su potencial como posible sector jalonador del desarrollo regional e inclusive nacional. Pero todo esto se logra mediante la capacitación del recurso humano de acuerdo con las nuevas realidades y necesidades del país, el aprovechamiento racional de nuestros recursos naturales y el uso óptimo de los recursos financieros necesarios para reactivar el subsector.

Si se implementan todas estas recomendaciones lograremos beneficiar al subsector turístico, a la economía nacional, al país y a la población en general brindándole un bienestar social y económico que se convertiría en un nuevo comienzo que dejaría atrás un fantasma despiado que ha rondado nuestro pueblo por tanto tiempo:

**El Subdesarrollo.**



## BIBLIOGRAFIA

ADUANA DE CARTAGENA.

BANCO DE LA REPUBLICA - Compendio Estadístico. Enero de 1991.

COTELCO. Revistas. Años 1991-1992.

Dirección General de Turismo y CNT. - Turismo: Sector Estratégico de Desarrollo Nacional. Bogotá, 1991.

FIGUEREDO MOLINA, Rosa Margarita y LOPEZ BANDERA, Héctor Eduardo - Manual para la Gestión del Turismo. SantaFé de Bogotá, 1992.

FIGUEROLA PALOMO, Manuel - El Valor del Turismo en el Desarrollo Municipal.

GALENO RAMIREZ, Alberto - La Formación Profesional del Futuro. Bogotá, 1984.

INFORMACION SUMISTRADA POR LA EMPRESA PROMOTORA DE TURISMO DE CARTAGENA.

MEJIA, Pedro - Lineamientos para el Desarrollo del Turismo en la Región. CORPES. Julio de 1990.

OSPINA DUQUE, Rodrigo - Conferencia: La Capacitación en la Descentralización del Turismo. SantaFé de Bogotá, 1992.

PENSAMIENTO IBEROAMERICANO - Revista de Enero-Junio. Méjico, Año 1988.

SENA - Cambio Institucional: "El SENA hacia la Calidad Total", primera parte. La Estructura Orgánica. División de Desarrollo. SantaFé de Bogotá, Febrero 1992.

SENA - Plan de Acción de Mediano Plazo. División de Estudios, Prospección y Programación. Bogotá, Junio de 1991.

SENA - Unidad Técnica. Normas Tecnología Educativa. Bogotá, Año 1984.

ANEXO I

CAPACITACION PROFESIONAL IMPARTIDA SEGUN  
MODOS DE FORMACION Y MODALIDADES DE ACCION

PROGRAMA DE HOTELERIA Y TURISMO  
SENA REGIONAL: BOLIVAR-SUCRE  
ANOS: 1989-90-91

MODOS	1989		1990		1991	
	NUMERO DE ACCIONES	% ALUMNOS	NUMERO DE ACCIONES	% ALUMNOS	NUMERO DE ACCIONES	% ALUMNOS
APRENDIZAJE	1	21	2	41	1	20
HABILITACION	11	200	3	41	0	0
COMPLEMENTACION	79	1749	65	1498	94	2011
TOTAL	91	1970	70	1580	95	2031
MODALIDADES						
FCION EN CENTROS	62	1390	50	1235	53	1302
FCION EN EMPRESAS	29	580	19	319	36	610
DIVULGACION TECNOLOGICA	0	0	1	26	6	119
TOTAL	91	1970	70	1580	95	2031

FUENTE: Planeacion, SENAR

ANEXO 2  
 ASISTENCIA Y ASESORIA A ORGANIZACIONES  
 SEGUN SECTOR ECONOMICO Y TIEMPO DE DOCENTE  
 PROGRAMA DE HOTELERIA Y TURISMO  
 SENAR REGIONAL: BOLIVAR-SUCRE  
 AÑOS: 1989-90-91

TIPO DE ORGANIZACION	AÑO 1989		AÑO 1990		AÑO 1991	
	SECTOR ECON.	TIEMPO DE DOCENTE	SECTOR ECON.	TIEMPO DE DOCENTE	SECTOR ECON.	TIEMPO DE DOCENTE
	COMERCIO	DEPEND. ; OTRAS DEPEND.	COMERCIO	DEPEND. ; OTRAS DEPEND.	COMERCIO	DEPEND. ; OTRAS DEPEND.
SECTOR FORMAL:						
EMPRESAS GRANDES	1	12	0	0	0	0
EMPRESAS MED. Y PEO.	4	68	5	189	8	248
SECTOR INFORMAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL	5	80	5	189	8	248

FUENTE: Planeacion, SENAR.

ANEXO 3  
 EJECUCION ASISTENCIA A ORGANIZACIONES  
 AGRUPANDO POR ACTIVIDAD  
 PROGRAMA DE HOTELERIA Y TURISMO  
 SENA REGIONAL ROLIVAR-SUCRE  
 AÑOS: 1989-90-91

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	1989		1990		1991	
	ORG. EJEC.	HORAS A ORG. EJECUTADAS	ORG. EJEC.	HORAS A ORG. EJECUTADAS	ORG. EJEC.	HORAS A ORG. EJECUTADAS
RESTAURANTES, CAFES	4	70	8	219	10	251
HOTELES	6	190	3	138	7	133
TOTAL	10	260	11	357	17	384

FUENTE: Planeacion, SENA

## ANEXO 4

## Capacidad Hotelera en Cartagena

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	ESTRELLAS	Establecimiento		Habitaciones		Casas	
		1989	1991	1989	1991	1989	1991
Hoteles y Apartaoteles	5	2	2	650	650	2752	2752
	4	3	4	373	502	830	1108
	3	3	3	654	654	1378	1378
	2	2	3	172	252	390	590
	1	5	4	277	192	745	545
SUBTOTAL		15	16	2126	2255	6095	6373
Hostales y Residencias	4	1	2	49	61	123	165
	3	2	1	28	17	87	50
	2	2	2	46	46	150	150
	1	1	1	45	45	68	120
SUBTOTAL		6	6	168	169	428	485
Hoteles y Apartahoteles Residencias	-	11	11	337	395	829	961
	-	6	7	419	433	1112	1177
SUBTOTAL		17	18	756	828	1951	2038
TOTAL		38	40	3050	3252	9474	8896

ANEXO 5

Demanda de Alojamiento en Cartagena

ANOS	NACIONALES	% ReI 1988	EXTRANJEROS	% ReI 1988	TOTAL	% ReI	% AÑO - AÑO
1988	389.947	-	55.712	-	445.657	-	-
1989	355.191	-8	36.824	-33	392.015	-12	-12
1990	507.183	30	54.825	-1	562.674	26	43
1991	676.634	73	75.920	36	752.288	68,8	33

FUENTE: Empresa Promotora de Turismo.

## ANEXO 6

## Porcentaje de Turistas Extranjeros y Nacionales

AÑOS	TURISTAS NACIONALES	%	TURISTAS EXTRANJEROS	%	TOTAL
1988	389.947	87.5	55.712	12.5	445.657
1989	355.191	90.6	36.824	9.4	392.015
1990	507.183	90.1	54.825	9.9	562.674
1991	676.634	90	75.920	10	752.288

FUENTE: Empresa Promotora de Turismo

ANEXO 7

Turistas Extranjeros Llegados a Cartagena por Vía Aérea.

REGION	1989	%	1990	%	1991	%
Norte América	27.759	86	2.604	33	14.903	56
Europa	2.058	6.4	3.550	45.2	6.366	24
Centro America	936	2.9	1.031	13	3.547	13
Sur América	802	2.5	370	4.7	1.432	5.4
Zona Caribe	185	0.6	135	1.7	119	0.5
O.P.M	358	1.2	156	2.1	260	0.8
TOTAL	32.098	100	7.846	100	26.627	100

FUENTE: Empresa Promotora de Turismo



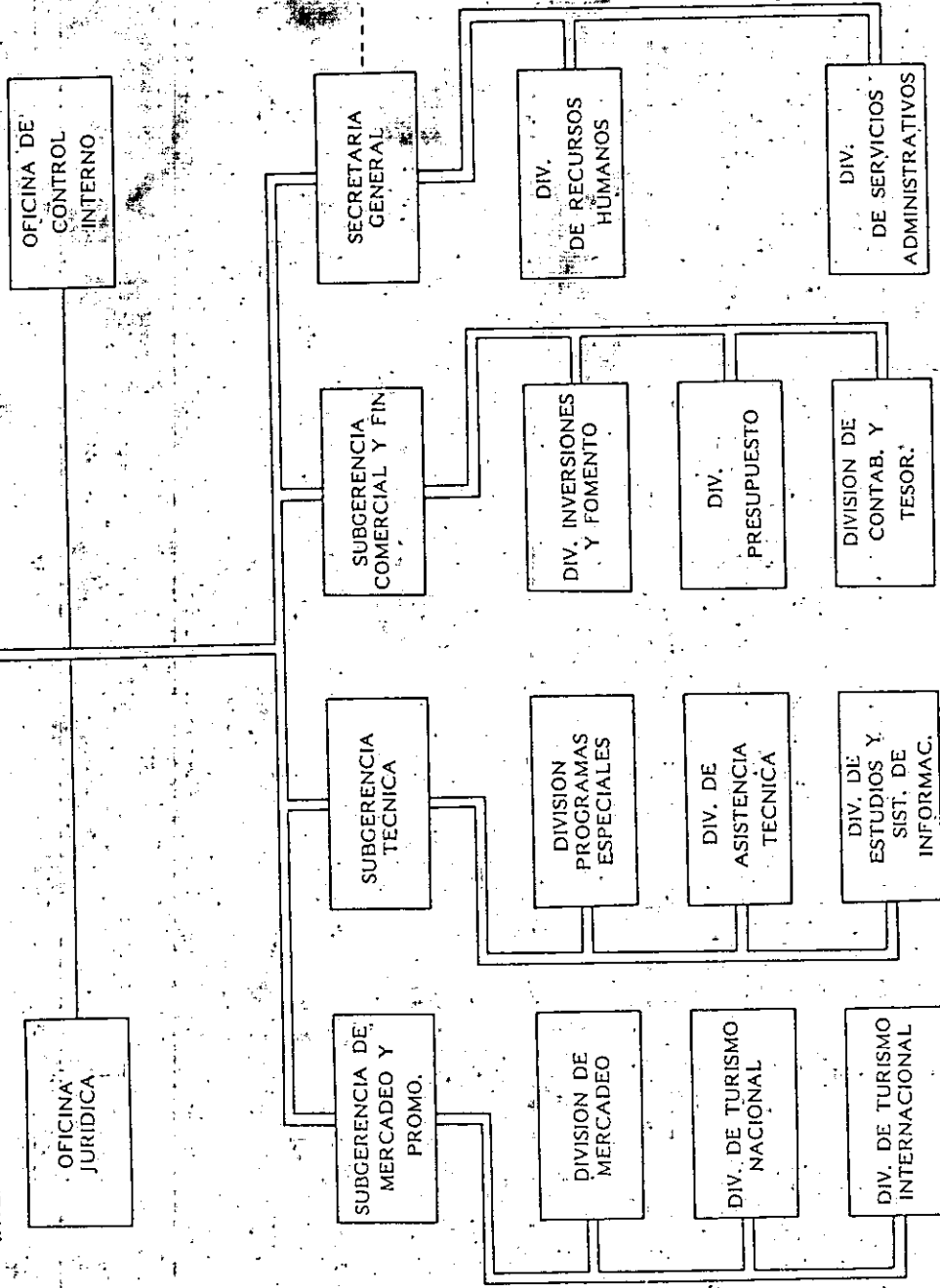
ANEXO No. 8  
ESTRUCTURA ORGANICA  
CORPORACION NACIONAL DE TURISMO

JUNTA DE  
LICITACIONES  
Y CONTRATOS

COMITE DE  
COORDINACION  
INTERNA

JUNTA  
DIRECTIVA

GERENCIA



COMISION  
DE  
PERSONAL

DICIEMBRE 1991

CONVENCIONES
AUTORIDAD PRINCIPAL
ASESORIA Y ASISTENCIA
COORDINACION Y ESTUDIOS ESPECIALES

ANEXO 9

ENCUESTA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTIVIDAD DE  
HOTELES, RESTAURANTES

I. INFORMACION GENERAL

- 1. RAZON SOCIAL O NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2. DIRECCION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_
- 3. NOMBRE GERENTE O REPRESENTANTE LEGAL \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4. CLASE DE SOCIEDAD O EMPRESA:
  - a. Sociedad Anónima \_\_\_\_\_
  - b. Responsabilidad Limitada \_\_\_\_\_
  - c. Encomandita simple \_\_\_\_\_
  - d. Encomandita por acción \_\_\_\_\_
  - e. Sociedad de hecho \_\_\_\_\_
  - f. Otros \_\_\_\_\_
- 5. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA EMPRESA:
  - a. Hotel \_\_\_\_\_ estrellas
  - b. Residencia \_\_\_\_\_ estrellas
  - b. Restaurante \_\_\_\_\_ tenedores
- 6. TIEMPO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ AÑOS

7. ACTUALMENTE CON CUANTOS TRABAJADORES CUENTA:

a. Permanentes \_\_\_\_\_ En qué áreas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. Temporal \_\_\_\_\_ En qué áreas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ESTA AFILIADA A ALGUN GREMIO, FEDERACION O CAMARA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

EXPLIQUE \_\_\_\_\_

9. RECIBE ALGUN BENEFICIO DEL MISMO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

EXPLIQUE \_\_\_\_\_

II. INFRAESTRUCTURA

10. HOTEL

a. Nro de habitaciones \_\_\_\_\_

b. Nro de cabañas \_\_\_\_\_

c. Nro de camas \_\_\_\_\_

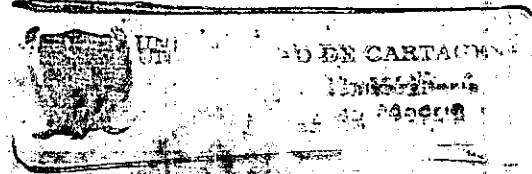
d. Nro de carpas para camping \_\_\_\_\_

11. RESTAURANTE

a. Nro de mesas \_\_\_\_\_

b. Nro de sillas \_\_\_\_\_

12. OTROS SERVICIOS



- a. Servicios administrativos \_\_\_\_\_
- b. Servicios de mantenimiento \_\_\_\_\_
- c. Recepción \_\_\_\_\_
- d. Ventas \_\_\_\_\_
- e. Sauna - baños turcos \_\_\_\_\_
- f. Piscina \_\_\_\_\_
- g. Discoteca \_\_\_\_\_
- h. Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

III. PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO Y MODERNIZACION

13. PIENSA USTED AMPLIAR LA PLANTA DE PERSONAL?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

↳ En qué áreas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. PIENSA ADQUIRIR EQUIPOS MODERNOS?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

↳ Cúales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. NECESITA PERSONAL ESPECIALIZADO PARA SU MANEJO?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

→ En qué áreas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. GESTION EMPRESARIAL

16. CONSIDERA QUE SE PUEDE MEJORAR LA GESTION DE SU ESTABLECIMIENTO EN ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES AREAS:

- a. Administración Gerencia \_\_\_\_\_
- b. Mercadeo \_\_\_\_\_
- c. Contabilidad hotelera \_\_\_\_\_
- d. Recepción hotelera \_\_\_\_\_
- e. Habitaciones \_\_\_\_\_
- f. Cocina \_\_\_\_\_
- g. Manejo y conserv. de alimentos \_\_\_\_\_
- h. Turismo \_\_\_\_\_
- i. Mantenimiento de equipos e instalaciones \_\_\_\_\_
- k. Sistematización \_\_\_\_\_
- l. Otras (Especifique) \_\_\_\_\_

V. ACTIVIDADES DE MERCADEO

17. QUE SISTEMA DE MERCADEO UTILIZA SU EMPRESA? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. SEGUN SU CRITERIO LA COMPETENCIA EN SU SECTOR ES:

- a. Extensa y fuerte \_\_\_\_\_
- b. No es extensa ni fuerte \_\_\_\_\_
- c. Extensa pero no fuerte \_\_\_\_\_
- d. No es extensa pero fuerte \_\_\_\_\_

19. ENUNCIE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS FRENTE A LA COMPETENCIA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. A QUE CLASE SOCIOECONOMICA PERTENECE SU CLIENTELA?

- a. Alta \_\_\_\_\_
- b. Media alta \_\_\_\_\_
- c. Media \_\_\_\_\_
- d. Baja \_\_\_\_\_
- e. No conoce \_\_\_\_\_

21. VER CUADRO No 1

22. CUALES SON SEGUN SU CRITERIO LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SUBSECTOR TURISMO EN CARTAGENA?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

VI. TECNOLOGIA.

23. VER CUADRO No 2

VII. CAPACITACION

24. CUALES SON LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN EN LA CONSECUION DEL PERSONAL?

Foco capacitado \_\_\_\_\_ Escaso \_\_\_\_\_ Muy caro \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

25. LA POLITICA DE LA EMPRESA ES CONTRATAR:  
Gente joven y entrenarla \_\_\_\_\_ Con experiencia \_\_\_\_\_  
Con experiencia y mantenerla actualizada \_\_\_\_\_

26. SEGUN LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA QUE PERSONAL  
ESPERA TENER EN LOS PROXIMOS TRES AÑOS?

OCUPACION	NUMERO

27. TIENE SU EMPRESA PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA SUS  
EMPLEADOS?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

→ En qué áreas?

- a. Directamente en empresa \_\_\_\_\_
- b. Inst. técnico particular \_\_\_\_\_
- c. SENA \_\_\_\_\_
- d. Cursos otras ciudades \_\_\_\_\_
- e. Otras \_\_\_\_\_ Mencione \_\_\_\_\_

28. ESTRUCTURA OCUPACIONAL Y NECESIDADES DE FORMACION

VER CUADRO No 3

VIII. SERVICIO SENA

29. QUE CONOCE USTED ACERCA DE LA CAPACITACION IMPARTIDA POR EL SENA?

\_\_\_\_\_

30. HA UTILIZADO USTED LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL PROGRAMA DE HOTELERIA Y TURISMO DEL SENA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

└─> Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31. ESPECIFIQUE LAS FORMAS DE ATENCION QUE DESEARIA RECIBIR DEL SENA.

- a. Formacion en el SENA -cursos cortos- \_\_\_\_\_
- b. Formacion en el SENA -cursos largos- \_\_\_\_\_
- c. Formacion en empresa \_\_\_\_\_
- c. Asesoria integral \_\_\_\_\_
- d. Asistencia tecnica especifica \_\_\_\_\_
- e. Investigacion aplicada conjunta \_\_\_\_\_
- f. Consultorio empresarial \_\_\_\_\_
- g. Servicio pregunte-respuesta \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

NOMBRE ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_



ANEXO 10

PRESUPUESTO

Transcripción de Tesis .....	45.000
Papelería .....	15.000
Transporte y Alimentación .....	70.000
Fotocopias .....	50.000
Material Bibliográfico .....	20.000
Imprevistos .....	20.000
	<hr/>
TOTAL	220.000

ANEXO II

Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES			
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Presentación de Anteproyecto	xxx			
Aprobación del Anteproyecto		xxxx		
Recop. Clasif. y Ordenam. de Inform		xxxxx		
Desarrollo de Capítulos			xxxxxxxxxxxxx	
Elaboración Revisión y Corrección			xxxxx	x
Presentación de Tesis				xxx