

**CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y DE TALENTO HUMANO
PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETENCIAS
EN EL SENA REGIONAL QUINDÍO**

**LILIANA OCAMPO SEPULVEDA
LINA MARIA HERNANDEZ HENAO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
III COHORTE
2007**



**CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y DE TALENTO HUMANO
PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETENCIAS
EN EL SENA REGIONAL QUINDÍO**

LILIANA OCAMPO SEPULVEDA

LINA MARIA HERNANDEZ HENAO

Director Línea de Investigación: **CRISTIAN NARANJO**

Tutora Proyecto: **MIRIAN INES DIAZ DE SALAZAR**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

III COHORTE

2007

AGRADECIMIENTOS

LILIANA OCAMPO SEPÚLVEDA

"A mis padres por su apoyo, paciencia y comprensión"

"A mis amigas y amigos más cercanos por su valioso apoyo y ánimo constantes, especialmente en los momentos más difíciles"

LINA MARIA HERNANDEZ H.

"A mis padres que me colaboraron para alcanzar este gran logro y por el apoyo en los momentos mas difíciles"

"A Mirian Inés Díaz y Ofelia Barrios, sin ellas no hubiera podido llegar hasta este punto, gracias por su colaboración"

"A Dios que hace posible todo en mi vida"

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. TITULO | 1 |
| 2. ANTECEDENTES | 2 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 7 |
| 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 12 |
| 5. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 18 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO | 18 |
| 6.2 UNIDAD DE ANALISIS Y DE TRABAJO | 20 |
| 6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 25 |
| 7. MARCO TEÓRICO | 28 |
| 7.1 Gestión del Talento Humano..... | 30 |
| 7.2 Gestión del Conocimiento | 37 |
| 7.3 Aprendizaje Organizacional..... | 47 |
| 7.4 Competencias Laborales | 50 |
| 7.5 Operacionalización de Categorías..... | 57 |
| 8. MARCO CONCEPTUAL..... | 67 |
| 9. HIPÓTESIS | 72 |
| 10. OBJETIVOS | 73 |
| 10.1 GENERAL..... | 73 |
| 10.2 ESPECÍFICOS..... | 74 |
| 11. ANALISIS GENERAL DE LA INFORMACION RECOLECTADA..... | 75 |
| 11.1 GESTION DEL CONOCIMIENTO | 75 |
| 11.1.1 MODELO DE FORMACION POR COMPETENCIAS..... | 75 |
| 11.1.2 CAPACIDAD INSTALADA | 80 |
| 11.1.3 GESTIÓN TECNOLÓGICA ESTRUCTURAL | 82 |
| 11.1.4 PROCESO DE CONOCIMIENTO DEL MODELO POR COMPETENCIAS | 90 |
| 11.1.5 CAPACIDAD DE RETENCIÓN DE INSTRUCTORES..... | 93 |
| 11.2 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | 98 |
| 11.2.1 PROCESO PARA DESARROLLAR EL MODELO DE COMPETENCIAS | 98 |
| 11.2.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE ESTUDIANTES | 108 |
| 11.2.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES | 109 |
| 11.2.4 SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO DEL EGRESADO | 112 |
| 11.3. GESTION DE TALENTO HUMANO | 114 |

| | | |
|-----|---|------------|
| ___ | 11.3.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES | 114 |
| ___ | 11.3.2 PROCESO DE CAPACITACION | 117 |
| ___ | 11.3.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 121 |
| ___ | 11.3.4 PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN | 125 |
| | 11.4 EFECTIVIDAD DEL MODELO DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS | 128 |
| ___ | 11.4.1 PRODUCTIVIDAD | 129 |
| ___ | 11.4.2 CRECIMIENTO | 130 |
| ___ | 11.4.3 ADAPTACIÓN Y COBERTURA | 132 |
| | 12. CONCLUSIONES | 137 |
| | 12.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 137 |
| ___ | 12.1.1 Capacidad Instalada para el Modelo de Competencias | 137 |
| ___ | 12.1.2 Gestión Tecnológica Estructural | 139 |
| ___ | 12.1.3 Proceso de conocimiento del Modelo de Formación por Competencias | 143 |
| | 12.2 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL | 146 |
| ___ | 12.2.1 Proceso para desarrollar el Modelo de Formación por Competencias | 146 |
| | 12.3 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | 153 |
| ___ | 12.3.1 Selección de Talento Humano | 153 |
| ___ | 12.3.2 Proceso de Capacitación..... | 155 |
| ___ | 12.3.3. Proceso de Evaluación del Desempeño | 156 |
| ___ | 12.3.4. Programas de Motivación | 158 |
| | 12.4 EFECTIVIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIAS | 160 |
| ___ | 12.4.1 Productividad | 160 |
| ___ | 12.4.2 Crecimiento | 160 |
| ___ | 12.4.3 Adaptación | 161 |
| ___ | 12.4.4 Cobertura | 161 |
| | 13. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EFECTIVIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN EL SENA REGIONAL QUINDÍO | 162 |
| | 14. RESULTADOS ESPERADOS | 199 |
| | 14.1 Resultados Directos | 199 |
| | 14.2 Resultados Indirectos | 200 |
| | 15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2005-2007..... | 201 |
| | 16. PRESUPUESTO INVESTIGACIÓN | 203 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 204 |
| | LISTADO DE ANEXOS | |
| | ANEXOS | |

1. TITULO

CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y DE TALENTO HUMANO
PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN
EL SENA REGIONAL QUINDÍO

2. ANTECEDENTES

La presente investigación surgió del conocimiento y acercamiento de una de las investigadoras al Modelo de Formación por Competencias Laborales desarrollado por el SENA, generando la inquietud por conocer con más profundidad si la Entidad realizó ajustes y cambios en su interior, tanto en su estructura como en sus procesos, para la implementación y desarrollo del Modelo.

Las capacidades organizativas son los aspectos de infraestructura, talento humano, aprendizaje, entre otros, que debe poseer una organización y que le permite avanzar hacia el logro de los objetivos, de la productividad y de la competitividad, por lo cual, se enunciarán algunos antecedentes de estudios sobre Capacidades Organizativas y Modelo de Competencias, porque han sido importantes a la hora de dar el primer paso y el punto de partida a la investigación.

④ Evaluación de Capacidades Organizativas con Planes de Mejora – Alianza para el Impacto Coordinación Latinoamericana son expuestos por

autores: Edwin Jarrín / Alfredo Ortiz. El propósito central de este proceso es promover el aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades.

Ⓢ La Trayectoria de Aprendizaje de PSO en Evaluación de Capacidades Organizacionales – Alianza para el Impacto Coordinación Latinoamericana: La organización Sombrilla Holandesa para ONG`s realiza investigaciones de prácticas de evaluación de capacidades organizacionales entre los miembros de dicha organización y sus socios, cuyos resultados se encuentran en la pagina web www.impactalliance.org.

De diferentes autores, se encontraron los siguientes estudios:

Ⓢ Aprendizaje organizacional y competencia laboral: Experiencia de un grupo de Azucareros en México. Trabajo realizado por Leonard Mertens y Roberto Wilde. Es una experiencia de aplicación de los modelos SIMAPRO y competencia laboral en ingenios azucareros en México, que revela varios aspectos importantes sobre cómo involucrar a trabajadores directos con escaso nivel educativo en un aprendizaje organizacional orientado simultáneamente a objetivos de competitividad y calidad en el empleo.

④ El Capital Estructural Organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores. Área temática: generación y valoración de activos intangibles. Dra. Patricia Ordóñez de Pablos. Profesora del Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo.

④ Curso de Gestión de Recursos Humanos con el enfoque en Competencias. Competencias en la formación y competencias en la Gestión de Talento Humano. Convergencias y desafíos. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Secretaría de Gobernación. México.

④ Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turístico del Ecuador, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones. El objetivo general del proyecto es impulsar el mejoramiento de la calidad de los productos y servicio del sector turístico para elevar la competitividad el Ecuador como destino de clase media.

🌐 Experiencias desarrolladas en diversos países demuestran que las competencias laborales han llegado a ser importantes a la hora de mejorar los procesos organizacionales:

- 1) *Estados Unidos Secretary of Labour's Comisión on Achieving Necessary Skills.*
- 2) *Reino Unido Habilidades Clave –Key Skill-*
- 3) *Canadá: Making The Match Project*
- 4) *Provincia De Québec – Sistema de Formación Profesional y Técnica.*
- 5) *Australia.*
- 6) *Chile Comisión Nacional para la Modernización de la Educación*
- 7) *Perú SENATI*
- 8) *Red latinoamericana de Educación y Trabajo*
- 9) *México*
- 10) *Venezuela*
- 11) *Eslovenia*
- 12) *Competencias Básicas Clave en Bangladesh*

Los documentos mencionados aportan para el desarrollo del trabajo de investigación específicamente en cuanto a Capacidades Organizativas y de

Gestión de Talento Humano identificadas en algunos de ellos; igualmente, respecto a los diferentes Modelos de Competencias desarrollados en los países mencionados porque permiten contar con elementos conceptuales y prácticos que alimentan varios aspectos del trabajo y que se verán reflejados a lo largo del mismo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización vista como un todo con elementos interrelacionados coherentes para el logro de sus objetivos y de los objetivos de quienes lo conforman, requiere prepararse internamente para los cambios y más aún cuando estos son estructurales o implican reestructurar la manera de trabajo o los métodos y procedimientos para realizar dicho trabajo.

El Modelo de Competencias aplicado en el SENA para la formación de sus estudiantes como técnicos profesionales y técnicos ha generado muchos cambios en los modos de abordar el aprendizaje de los mismos. Los instructores deben aplicar una serie de procedimientos para la evaluación inicial de los estudiantes para proponer un proceso de capacitación personalizado y para evaluar los avances de éstos con respecto a lo que se espera lograr.

Basados en que el Modelo de Competencias como “la alternancia entre teoría y práctica, la evaluación a partir de criterios de desempeño en vez de

conocimientos solamente, una visión integradora de las materias a enseñar, una manera flexible de escalar y navegar entre los diferentes subsistemas y tipos de formación, ritmos individualizados de avance y modalidades de formación a lo largo de la vida laboral, entre otros”¹, requiere que una entidad educativa como el SENA avance en su Gestión de Talento Humano, en la organización del trabajo y en la producción y tecnología.

“Para que los atributos o el currículo conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global del negocio, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión de recursos humanos y relaciones laborales”. ²

En total acuerdo con lo que manifiesta el autor, una organización requiere ponerse a tono con las transformaciones que realizará. En este caso específico, el SENA abordó el tema de la formación por competencias desde el año 1998 y en el Quindío inició en la Escuela de Turismo a partir del año 2003 con igual estructura organizacional, con los modelos de gestión humana que tradicionalmente ha desarrollado, así como procesos de

¹ La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Leonard Mertens

² Idem

Gestión del Conocimiento y de Aprendizaje Organizacional igualmente tradicionales.

Hoy en día las organizaciones se ven en la imperiosa necesidad de fortalecer su talento humano para afrontar las nuevas tendencias, por ello, las organizaciones deben pasar de la realidad actual a una visión a futuro, que le permita adecuar sus estructuras a los nuevos desafíos.

Una empresa que afronte de manera adecuada estos nuevos desafíos, tendrá muchas más posibilidades de lograr niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender.

El SENA Regional Quindío ha mantenido su estructura y sus métodos de trabajo tradicionales de Capacidades Organizativas y de Talento Humano para el Desarrollo del Modelo de Formación por Competencias para la formación de sus estudiantes, tanto internamente como con sus instructores.

Procesos de Gestión de Talento Humano, de Gestión del Conocimiento y de Aprendizaje Organizacional continúan siendo similares antes y después del Modelo de Competencias para la formación en esta entidad.

El hecho de implementar nuevos procesos, y si estos requieren transformaciones profundas en los métodos y procedimientos de trabajo, implica para cualquier tipo de organización la planificación adecuada de los cambios para evitar o minimizar los problemas que se puedan desprender de los mismos y realizar los ajustes necesarios para lograr que sean exitosos.

Para el SENA, entidad que implementó el Modelo de Competencias para la formación desde el año 1998, se hace necesaria la adecuación de sus métodos y procedimientos de trabajo, así como de la revisión de sus procesos de Gestión de Talento Humano con el fin de que el éxito de su Modelo para la formación esté garantizado.

De ello se desprende la necesidad e importancia de aportarle al SENA los conocimientos adquiridos en la Maestría mediante la investigación para el desarrollo de las Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento

Humano de su Modelo de Competencias para la formación de sus estudiantes, acorde a las tendencias actuales de la administración.

El proceso de las competencias laborales en el Sena se ha implementado en un desarrollo simultáneo, no solo por las necesidades del medio, sino con la capacidad organizativa. Prueba de ello, la capacitación del talento humano al interior de la institución se ha ido realizando paralelamente con la formación de los estudiantes que ingresan a los diferentes cursos de formación ofrecidos por la entidad.

La capacitación de instructores ha sido posible mediante el desarrollo de módulos preestablecidos y la formación de docentes formadores.

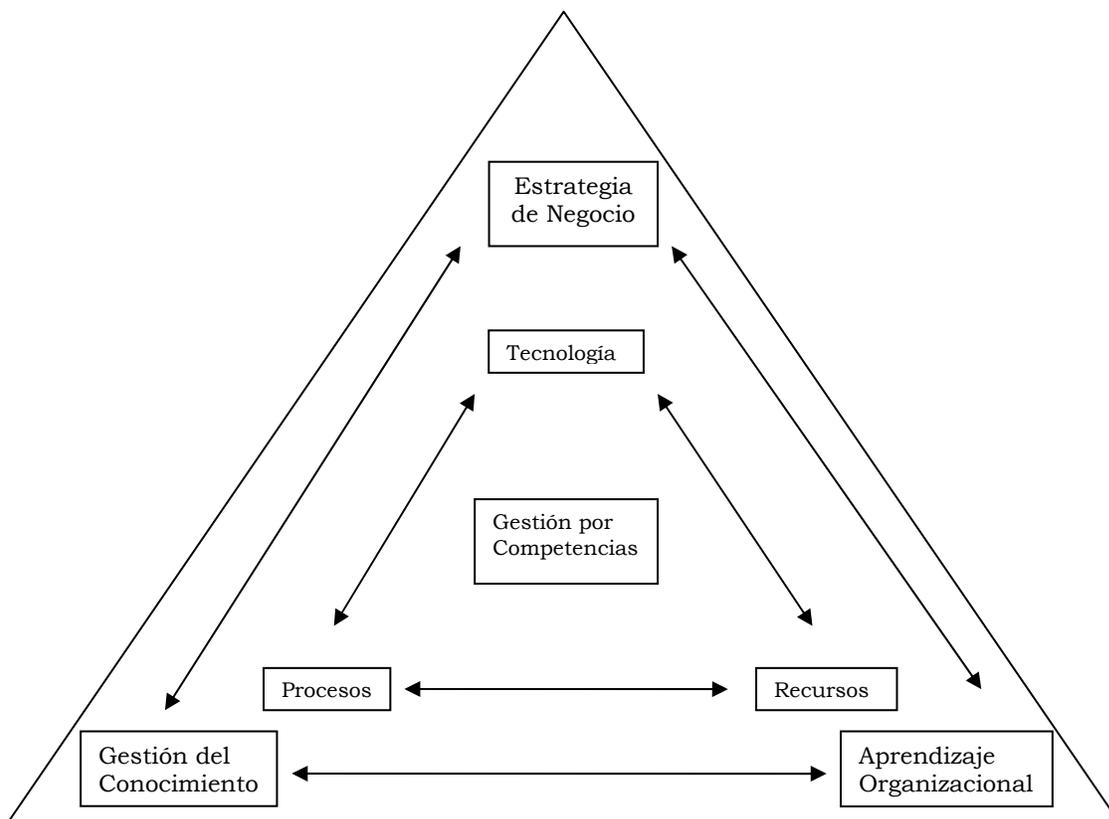
Con lo anterior, se puede inferir que ese trabajo simultáneo que se está dando en la entidad no posee una base estructural organizativa para que el proceso de las competencias laborales fuera lo suficientemente clara, que suscitara como un aprendizaje coherente, preciso y rápido de este modelo

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son las Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento Humano que debe poseer el Sena para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias, de acuerdo a las necesidades del desempeño laboral en el sector turismo de la ciudad de Armenia?

5. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el Modelo para la Gestión Holística de las Competencias planteado por Domingo J. Delgado M. en su documento “Modelos de Gestión por Competencias”:³



³ Modelos de Gestión por Competencias. Domingo J. Delgado

Existe una interrelación entre la estrategia de la empresa, el conocimiento desde la mirada de la Gestión del Conocimiento, el Aprendizaje Organizacional y la Gestión por Competencias; la tecnología, los procesos y los recursos.

Visto de esa manera, el proyecto “Recursos y Capacidades Organizacionales y de Gestión de Talento Humano del Sena Regional Quindío para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias” pretende proponer un cambio en las capacidades organizativas y de talento humano en el Sena Regional Quindío para que valore el conocimiento y aprenda desde su propia experiencia a adaptarse como organización, en su estructura interna, a las nuevas visiones de formación de sus estudiantes, basado en el Modelo de Competencias.

De lo anterior, se desprende que los elementos base de la presente investigación, la Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional, en conexión con la Gestión de Talento Humano, contribuirán al enriquecimiento de los resultados en la aplicación del Modelo de Formación por Competencias para esta entidad en particular y para otras empresas de capacitación que deseen abordar este modelo en sus procesos de formación.

El planteamiento de estrategias para que una entidad del nivel nacional se enfoque en logro de resultados óptimos, en la aplicación del Modelo de Competencias, desarrollando procesos de Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y de Gestión de Talento Humano, es importante para que sus colaboradores aporten también sus conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, sus competencias en la calidad del modelo para la formación de sus estudiantes.

Las variables a estudiar permitirán centrarse en los procesos que la entidad, SENA Regional Quindío, ha aplicado desde el inicio el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias, específicamente en el área de turismo, dado que es la dependencia que cuenta con sus programas de formación a nivel técnico y técnico profesional basados en el modelo, analizando cada una de ellas para generar conceptos que lleven a los logros propuestos, con el apoyo de los conocimientos adquiridos en la maestría; además, enriquecer dichos procesos específicamente en lo concerniente a la Gestión del Conocimiento en la Gerencia del Talento Humano.

A medida que se ha estado investigando sobre el tema de la Gestión del Conocimiento se ha conceptualizado respecto a la Gestión del Talento

Humano y han surgido inquietudes respecto a que el conocimiento no es una condición de la época actual, pues este ha estado inmerso en el desarrollo, la productividad y competitividad de las organizaciones, si tenemos en cuenta que este es inherente al ser humano, que es quien aporta su experiencia, su sabiduría en la actividad laboral.

De allí se desprende que exista una relación dialéctica entre una adecuada Gestión del Talento Humano y las actitudes de las personas para dar y aportar a la organización, y que la organización debe así mismo gestionar para que ese conocimiento se aproveche, se mantenga y adicionalmente crezca para su permanencia y supervivencia en el mercado, dando, así mismo, respuesta a las necesidades actuales de los clientes.

La Gestión del Conocimiento permitirá el crecimiento profesional y personal de los colaboradores de la organización, en pro de una verdadera Gestión del Talento Humano. Ellos irán totalmente conectados para lograr el compromiso; el desarrollo de capacidades, actitudes de cambio y de adaptabilidad. Con ello ambas partes (persona y organización) ganan.

La investigación aportará a entidades y empresas del sector educativo que deseen en un futuro el desarrollo del Modelo de Competencias para sus procesos de formación.

Para tal fin se deberá contar con información de primera mano y confiable, la que será recolectada mediante entrevistas a Directivos del SENA que estén involucrados en el proceso de implementación del Modelo de Competencias para la formación de los estudiantes; encuestas dirigidas a Instructores, ex instructores, personal administrativo y estudiantes de la Escuela de Turismo, dependencia que será la unidad de trabajo de la presente investigación; encuestas a empleadores del sector turismo; revisión de documentos relacionados con el tema en estudio y observación directa de tópicos que permitan establecer los ajustes estructurales y de capacidades para la implementación del Modelo de Formación por Competencias.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo de investigación se puede considerar como un **estudio de caso**, ya que se está analizando si el SENA posee las Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento Humano para el desarrollo efectivo del Modelo de Formación por Competencias.

Al identificar cómo el SENA está operando el sistema de formación por competencias laborales. Con la gestión que realiza la Escuela de Turismo para hacerle seguimiento al desempeño laboral del talento humano que aplica en el sector turismo de la ciudad de Armenia y la gestión de talento humano que desarrolla para los instructores que laboran con base en el Modelo de Competencias, se podrá llegar a proponer teorías y metodologías

que llevan a los procesos a mejorar la efectividad del Modelo de Formación por Competencias en el SENA Regional Quindío.

Será este el punto de partida para construir las recomendaciones pertinentes en este estudio, de tal manera que se cumpla con los resultados esperados de la investigación.

Una vez analizadas todas y cada una de las categorías determinantes en el análisis de la información primaria y recordando que esta investigación se limita a las Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento Humano que viene desarrollando el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en la ciudad de Armenia

Vale la pena anotar que en esta investigación la información primaria se recolectará a través de varias fuentes directas:

- a) La Dirección del Programa (Turismo) que es considerado a nivel nacional como programa piloto y más desarrollado en la aplicación del Modelo de Formación por Competencias Laborales.

- b) Cuerpo docente (instructores), como quiera que es el puente entre lo institucional y la comunidad estudiantil.

- c) Los estudiantes, como parte de la comunidad académica que evidencia la efectividad del proceso.

- d) Los empleadores, como aquellos que usarán el producto final formado por el SENA por competencias laborales.

6.2 UNIDAD DE ANALISIS Y DE TRABAJO

A continuación se hará una descripción de la unidad de análisis y de trabajo, ya que estos puntos permiten aclarar el segmento al cual va dirigido la investigación:

A) Unidades de análisis o población:

SENA Regional Quindío

B) Descripción de la unidad de análisis:

El Sena se creó por medio del Decreto 118 de 1957 en el que se especificó que del 5% sobre la nómina de salarios que recaudarían las cajas de compensación familiar de los patronos del país, una quinta parte (1%) iría destinada a la creación y mantenimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje.

Posteriormente, mediante la ley 58 de 1963 dicho monto se incrementó al 2%. Es una institución que desarrolla programas de formación profesional para contribuir al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Para el Gobierno 2002-2006 la institución ha formulado y está ejecutando el plan estratégico “SENA: UNA ORGANIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS”, proyectándose como un ente ejecutor de la política social del gobierno priorizando en el emprendimiento y el empresarismo, en la innovación y el desarrollo tecnológico, en la cultura de la calidad, normalización y

certificación de competencias laborales, servicio público de empleo, entre otros.

El Sena Regional Quindío ha desarrollado el Modelo de Formación por Competencias Laborales para todos los programas de capacitación para el sector turismo, por lo cual, se decidió trabajar con un grupo o unidad de trabajo: La Escuela de Turismo.

A) Unidad de trabajo:

La unidad de trabajo de la investigación es la Escuela de Turismo del Sena Regional Quindío.

B) Proceso de selección de la unidad de trabajo:

La unidad de trabajo, Escuela de Turismo del Sena Regional Quindío, se seleccionó teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Fue el área del Sena en el Quindío que comenzó a trabajar con el Modelo de Competencias para el programa de capacitación.

2. Actualmente, todos sus programas se están desarrollando con base en el Modelo de Formación por Competencias.
3. Actualmente, es la única sección del Sena que desarrolla sus programas con base en el Modelo de Formación por Competencias.
4. Las demás áreas del Sena Quindío están desarrollando el Modelo de Competencias parcialmente.

C) Descripción de la unidad de trabajo:

La Escuela de Turismo es un área que pertenece al Centro Multisectorial del Sena.

Cuenta con los siguientes programas a nivel técnico: Servicio de Operación de Caja y Reservas, Manejo de Organización de Servicio A y B, Operación de Servicio Turístico, entre otros. Algunos de los programas técnicos profesionales son: Manejo de Organización en la Producción de Alimentos, Turismo y Recreación, entre otros.

Actualmente, la Escuela de Turismo cuenta con 300 estudiantes aproximadamente, que se están formando de acuerdo al Modelo por

Competencias. Para su funcionamiento administrativo, la Escuela de Turismo cuenta con un área conformada por: la Directora de la Escuela, una secretaria, 50 instructores y 3 ex instructores.

D) Muestra:

Se aplicarán los instrumentos a la muestra siguiente:

- * Director Regional
- * Subdirector Centro Multisectorial
- * Coordinador de Formación Profesional y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo
- * Directora Escuela de Turismo
- * Secretaria Escuela de Turismo
- * 25 Instructores
- * 150 estudiantes formados por Modelo de Competencias
- * 3 Ex instructores
- * 85 empresarios del sector turismo

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información es imprescindible tener en cuenta que las fuentes permitirán conocer la profundidad del problema a la hora de indagar acerca de algo y las técnicas son las que ayudan a manejarlas y a desarrollarlas organizadamente con el fin de poder demostrar lo cierto y lo falso de todas las interrogantes.

FUENTES PRIMARIAS

Observación Directa

- ❖ Establecer la información que se debe recolectar en reuniones de grupo de investigación.
- ❖ Elaboración de instrumentos de observación.
- ❖ Prueba de los instrumentos.
- ❖ Recolección de información de la observación a través de un recorrido por las instalaciones de la Escuela de Turismo.

- ❖ Validación de la información recolectada con la Directora de La Escuela de Turismo.

Entrevistas y Encuestas

- ❖ Elaboración de instrumentos para entrevistas y de encuestas
- ❖ Revisión de los resultados de la prueba de instrumentos para realizar los ajustes necesarios.
- ❖ Realización de entrevistas y encuestas.

Cargos a entrevistar:

- Director SENA Regional Quindío
- Subdirector Centro Multisectorial
- Coordinador de Formación Profesional y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo
- Directora Escuela de Turismo

Cargos a encuestar:

- Instructores
- Estudiantes
- Ex instructores
- Personal administrativo
- Empleadores

FUENTES SECUNDARIAS

Revisión Documental

- ❖ Establecer existencia de documentos en el SENA
- ❖ Elaboración de instrumentos para la recolección de información documental
- ❖ Prueba de instrumentos.
- ❖ Recolección de información documental.

7. MARCO TEÓRICO

En el libro “Gestión del Talento” de Pilar Jericó en el prólogo de José Medina, presidente de Ray y Berndtson se encuentra la siguiente frase: “aún estamos en plena era del talento, es algo que nadie puede poner en duda. Esto significa, en la práctica, que el talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones, puesto que el desarrollo tecnológico, la globalización y los avances en los mercados de capitales han facilitado el acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, y por ello han convertido el talento en el recurso más valioso y escaso”.⁴

Las organizaciones deben sobrevivir hoy en día en un mundo en el que las fuerzas de la economía fluyen en diferentes direcciones: los avances tecnológicos, la desregularización, la globalización y la baja natalidad, hacen que las organizaciones cambien sus políticas, su manera de trabajar y busquen soluciones a los nuevos problemas que enfrentan. La

⁴ Gestión del Talento. Pilar Jericó. Editorial Prentice Hall. Madrid 2001

innovación es una de las estrategias que las organizaciones están desarrollando para enfrentar los nuevos retos y el desarrollo de talentos es otra estrategia que una organización no puede dejar de lado para lograr la productividad y competitividad. Las organizaciones deben ser muy ágiles para captar y retener el talento y para que este continúe trabajando y aportando a la organización, pues este es el “recurso estratégico para innovar”.⁵

De allí, la importancia de ejercer en las organizaciones una Gestión de Talento Humano acorde a las exigencias, pues según Heráclito en el siglo V a.c “todo fluye, nada es estático”, por tanto las organizaciones deberán adaptarse a los cambios, “o mayor aún, provocarlos”.

⁵ Idem. Pagina 7

7.1 Gestión del Talento Humano

El talento ha desplazado al capital y es el recurso que mueve a las organizaciones, su conocimiento y su capacidad para innovar, aporta al logro del éxito de las organizaciones.

En el siglo XXI las tecnologías de la información y las comunicaciones le han dado poder al cliente, ellos son los que tienen la última palabra, o priman sobre los productos o servicios. Las organizaciones, por tanto, cada vez más sienten la presión para ser más innovadoras, deben adelantarse al mercado y la llave maestra es el TALENTO, pues la innovación no es cuestión solo de tecnología sino “de cosas inmateriales, que son desarrolladas y puestas en práctica por el talento de los profesionales de la empresa, ofreciendo un servicio distinto o impulsando la marca”.⁶

⁶ Idem. Pag 41

Las organizaciones deben facilitar que el talento se desarrolle, para que aporten el máximo valor y contribuyan a generar más talento para lograr resultados exitosos.

Tanto la actitud y los conocimientos del talento son vitales en el desarrollo de las estrategias y actividades de la organización y para que estas estrategias y actividades den el resultado que se espera.

David McClelland dice, “los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento, lo que los diferencia son las actitudes, ya que los conocimientos pueden quedar obsoletos rápidamente, debido a los cambios y avances en la información y en las comunicaciones”.

En el momento en que las empresas comienzan a ver que el talento humano es valioso y que no puede ser desaprovechado, los gerentes tomaron la iniciativa de administrarlo e ir cultivando con sus trabajadores este elemento que ha demostrado ser todo un éxito para el desarrollo y la productividad de una organización.

Hylda Gratton, en su libro “Estrategias de capital Humano” en el prefacio, presenta cuatro propuestas para la práctica de la Gestión de Talento Humano:

“1. Existen diferencias fundamentales entre las personas, en tanto que capital, y los activos tradicionales, que son las finanzas o la tecnología.

2. Comprender estas diferencias fundamentales supone una manera totalmente nueva de pensar y de trabajar de las empresas e implica un cambio de mentalidad.

3. Las estrategias empresariales solo pueden realizarse a través de las personas.

4. Para crear un enfoque estratégico del personal es necesario un diálogo permanente en toda la organización”

A finales del siglo XX y en el siglo XXI la fuente de ventaja competitiva de las empresas ha estado en su personal, en su talento, su creatividad, su propio desarrollo, sus deseos, su compromiso, dando un significado diferente a la Gestión de Talento Humano para lograr desarrollar un profesional en cada miembro de la organización y que le permita a ella desarrollar sus capacidades organizativas y de gestión.

Empresas como Hewlett Packard han desarrollado estrategias de creación y desarrollo del potencial humano mediante la combinación de lo “blando” y lo “duro”. Lo “duro” en el desarrollo de procesos estructurales como un proceso de gestión del rendimiento por lograr conductas de acuerdo con lo objetivos de la empresa. Lo “blando” con un conjunto de valores orientado hacia la dignidad y el respeto de cada una de las personas que conforman la organización.

“Las empresas de alto rendimiento se crean centrándose en cierta cantidad de objetivos empresariales apropiados, que se traducen en un contexto adecuado donde las personas trabajan, los empleados se comportan de manera armónica con los objetivos corporativos, y esto afecta al

rendimiento de la empresa, y en último término al rendimiento financiero”.⁷

Cada vez se busca que la persona, colaboradora en la empresa, asuma su papel con mayor compromiso, mayor iniciativa, mayor creatividad y que desarrolle habilidades comunicativas, de liderazgo, de innovación, de acción, entre otras, conductas humanas que aporten al desarrollo de las organizaciones.

A través de la historia de la administración, desde el Taylorismo hasta nuestros días, se ha buscado la productividad y la competitividad de las empresas.

La utilización de las capacidades humanas ha sido diferente en la búsqueda y desarrollo de las empresas; “la dependencia recíproca entre individuos, organizaciones, y la sociedad en conjunto continuará en aumento, con toda probabilidad, durante el resto del siglo en curso”.⁸

⁷ Estrategias de Capital Humano. Lynda Gratton. Editorial Prentice Hall. 2001. Pag 7

⁸ Administración de Personal y Recursos Humanos. William B, Wether Jr, Keith Davis. 1993

Este nuevo siglo, traerá muchos retos, aún más en la gestión del talento humano porque la manera de enfrentar los desafíos por parte de las organizaciones es mejorando la contribución que hagan las personas que la conforman, influyendo positivamente en el desarrollo de su potencial para lograr los objetivos sociales y funcionales de la organización.

Las empresas deben buscar la diferenciación, pero “la diferenciación proviene de cosas inmateriales, que han desarrollado y puestas en práctica por el talento de los profesionales de la empresa, ofreciéndoles un servicio distinto o impulsando la marca”.⁹

Lo intangible como el talento en una organización, en su mayoría, no se cuantifica. Las empresas se reestructuran, eliminan puestos de trabajo, despiden personal y esa pérdida tampoco se cuantifica.

A pesar de que no se puede desconocer que en las últimas décadas se ha avanzado en la concepción del ser humano en el trabajo como algo valioso para la innovación y la competitividad de las empresas, tampoco se puede desconocer que aún hoy en día el “activo (como lo denomina Chiavenato)

⁹ Gestión del Talento. Pilar Jericó. Editorial Prentice Hall. 2001. Pag 41

más importante”, no es tenido en cuenta por las mayor parte de las empresas.

De allí, se desprende la necesidad de una gestión de talento humano que conlleve, no solo a la aplicación de procesos de administración de talento humano, tales como la planeación, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, entre otros, sino que realmente las organizaciones se comprometan a desarrollar acciones para que el profesional con talento alcance resultados superiores, “pero necesita estar en una organización que se lo permita... y que lo motive”.¹⁰

Entendida la Gestión del Talento Humano como “conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios” según José Antonio Marina, citado por Pilar Jericó en su libro Gestión del Talento, las organizaciones deben conseguir que esto se de, para lo cual se requiere el conocimiento de las diferencias individuales, las necesidades de las personas, sus comportamientos, actitudes, entre otros.

¹⁰ Idem. Pag 53

Dar la oportunidad a las personas de desarrollar sus capacidades, dar oportunidades de crecimiento, de conocimientos, en fin, la gestión de talento humano debe ser un reto para las organizaciones.

“La posibilidad de escoger convierte al accionista, al cliente y al profesional (y a los cónyuges, también) en agentes libres y exigentes. La competencia y la desregulación de los mercados les han otorgado ese poder. Las empresas, si desean atraerlos y retenerlos, han de crearles valor, satisfaciendo y adelantándose a sus necesidades”.¹¹

7.2 Gestión del Conocimiento

En los últimos años se han incrementado los trabajos que requieren conocimientos, los cuales están diseñados con relación a la adquisición y la aplicación de los mismos.

Las empresas se están preocupando por compartir y sacar provecho del conocimiento, debido a que éste es muy importante para el éxito

¹¹ Idem. Pag 95

organizacional, o tal vez la misma tecnología se encarga de crear la necesidad de poder adquirirlo.

Las organizaciones utilizan herramientas para compartir conocimientos, tales como las bases de datos, las conferencias, los seminarios de mejores prácticas, las ferias de tecnología, los equipos transfuncionales, los correos electrónicos, los programas para productividad grupal o groupware, entre otros.

Al compartir lo que se sabe, tanto el trabajador como la organización crecerán gracias a los diferentes conceptos originados de teorías del conocimiento, por ejemplo, en cada break los empleados transfieren información durante conversaciones ya sea de formación organizacional, profesional o personal; al terminar una conferencia, reunión o seminario cada asistente sugiere diferentes observaciones sobre los temas tratados.

Si realmente se cree que la información que tenemos es valiosa e importante para otros que no saben o necesitan saber, se debe buscar espacios para compartirla, con el fin de que los otros logren interiorizar y aplicar el conocimiento para su propio beneficio y el de la organización.

Nancy Dixon menciona en su libro “El Conocimiento Común” una frase del gran psicólogo del desarrollo Eric Erickson, “somos, por naturaleza, una especie que enseña”.

Si se comparte el conocimiento, es decir, se le da a alguien más, entonces ambos tendrán un conocimiento común que puede ser conocido en toda la organización.

La misma autora ofrece cinco categorías de transferencia del conocimiento y cada una requiere diferentes elementos de diseño para que resulten satisfactorias:

“La primera categoría es la **Transferencia en Serie**, se aplica a un equipo que realiza la tarea y después la repite en un nuevo contexto; además ofrece una forma para evitar la repetición de errores costosos e incrementar la eficiencia en rapidez y calidad.

La segunda categoría es la **Transferencia Cercana**, comprende la transferencia del conocimiento de un equipo fuente a un equipo receptor que está realizando una tarea similar en un contexto semejante, pero en

una ubicación distinta. Consiste, además, en su mayor parte en trabajo rutinario que el equipo repite una y otra vez.

La tercera categoría es la **Transferencia Lejana**, comprende el traslado del conocimiento tácito de un equipo fuente a un equipo receptor cuando el conocimiento comprende una tarea no rutinaria. Esta transferencia permite el fortalecimiento de personas que cuentan con un conocimiento muy especializado y crítico, proporcionando una manera de aplicar dichos recursos de conocimiento a decisiones y problemas costosos.

La cuarta categoría es la **Transferencia Estratégica**, comprende la transferencia del conocimiento bastante complejo. Esta transferencia se distingue de la lejana en que la implantación del conocimiento transferido afecta grandes partes del sistema, en tanto que la transferencia lejana es más limitada en alcance, por lo que a menudo afecta a un equipo o unidad. La transferencia estratégica es muy compleja y vital y no hay forma alguna en que los sistemas de transferencia sencillos de “mejores prácticas” puedan lograr dicha tarea.

La quinta categoría es la **Transferencia Experta**, comprende la transferencia del conocimiento explícito acerca de una tarea que debe

realizarse con escasa frecuencia. En el caso de la transferencia experta, puesto que el conocimiento requerido puede ofrecerse en forma de fórmula o procedimiento, no es necesario interpretar el problema, basta expresarlo claramente”.¹²

En la medida que las organizaciones toman conciencia de la importancia del conocimiento como beneficio para el buen desarrollo organizacional, las compañías buscan formas para aprovecharlo deliberada y sistemáticamente. Además, se ha demostrado que al compartir el conocimiento se pueden obtener mejores ahorros en costos y recursos de la empresa.

Seguramente las organizaciones podrían mejorar su producción y su eficacia al poner en práctica las transferencias del conocimiento, es decir, si experimentaran las bondades del conocimiento al recibir información que alimenta el eje organizacional en todo su aspecto.

Empresas como la Ford, la Chevron, el Ejército de los Estados Unidos, han sido exitosas durante muchos años, ya que consideran que el

¹² El conocimiento Común. Nancy M. Dixon. Oxford University Press. 2000

conocimiento ayuda generosamente en sus ahorros e incrementos a la hora de invertir en determinado proyecto.

Lo dijo Peter Drucker en 1992, “De ahora en adelante, la clave son los conocimientos. El mundo se está volviendo no de uso intensivo de mano de obra, no de uso intensivo de materiales, no de uso intensivo de energía, sino de uso intensivo de conocimientos”.¹³

La pérdida del conocimiento en las organizaciones genera un impacto negativo cuyos efectos se pueden traducir en menor eficiencia, menor productividad, mayor frustración, tensión para los colaboradores y menores ingresos para la empresa, perjudicando la innovación y por ende, la rentabilidad, alcanzando proporciones críticas.

El conocimiento siempre ha existido o se ha puesto al servicio de una organización y en muchas ocasiones, de la humanidad misma. A pesar de ello, no ha sido reconocido como algo imprescindible en el mundo del trabajo, hasta la época actual en la que el conocimiento hace parte vital de las organizaciones y que requiere gestionarse para mantenerlo y para compartirlo.

¹³ La Gerencia del Futuro. Peter Drucker. Editorial Norma. 1992

El conocimiento es el “recurso económico básico”, y según Beasley, Boenish y Harden, en su libro *La Continuidad del Conocimiento*, “en el contexto de la empresa es lo que los empleados necesitan saber (y poder hacer) a fin de cumplir en su trabajo con la máxima eficacia”.

Las organizaciones deben fortalecer el conocimiento. Como escribieron los teóricos del aprendizaje John Seely Brown y Paul Duguid, “la experiencia del trabajo crea su propio conocimiento y como la mayoría del trabajo es una operación colectiva y cooperativa, también la mayor parte del conocimiento resultante es sugestivamente colectivo, menos retenido por individuos que compartido por grupos de trabajo”.¹⁴

El conocimiento es un intangible, materia prima de la innovación; su importancia es un valor que se ha incrementado ostensiblemente en las organizaciones.

Quienes poseen el conocimiento, en gran medida, son las personas y éste sale por la puerta en el momento en que ellas se van de la organización sin dejar “copia” pudiendo generar crisis para las mismas por el choque de discontinuidad.

¹⁴ El Conocimiento Común. Nancy Dixon. Oxford University Press. 2000. Pag 23

Al reconocer la red de relaciones que se dan en una organización en la era de la información, los Directivos deben centrar la atención en fortalecer el talento y su conocimiento como mecanismo de ventaja competitiva que permita generar oportunidades para el éxito.

De lo anterior, se desprende entonces, la necesidad de la Gestión del Talento Humano para la “creación de talento organizativo” mediante una relación de gana – gana, que genere compromiso para alcanzar resultados superiores.

Los colaboradores esperan de la organización que les den oportunidades de desarrollo personal y profesional; además de trascender de lo individual. “Hemos pues de asumir la tarea de comprender la organización empresarial desde el hombre, ya que los principios que fundamentan a la organización, entre otros, son los principios de lo humano, como por ejemplo: la vida, la dignidad, la libertad, la autorrealización, el bienestar integral, la justicia, el conocimiento, etc”.¹⁵

Las organizaciones deben estar fundadas en lo humano para permitir la igualdad de oportunidades, la colaboración, la participación y la

¹⁵ De lo Humano Organizacional. Galvis, Parrasi, Harold. Facultad de Ciencias de la Administración.

transferencia de conocimiento, de allí que el estilo de gerenciar el talento debe ser imprescindible para cualquier organización, mejorando lo aprendido de manera creativa, “por eso en ella las personas deben ponerse en primer lugar porque está en juego nuestro propio destino”.¹⁶

Las personas deberán tener conocimiento de la organización; también deberán contar con autonomía, responsabilidad y creatividad en función de la toma de decisiones; debe ser un ser humano dotado de intuición para afrontar los nuevos desafíos.

Si las organizaciones hacen énfasis en el desarrollo humano podrán desarrollar procesos de alta calidad y flexibilidad para garantizar su continuidad a largo plazo.

La inteligencia y la capacidad creativa, así como la actitud se constituyen en una riqueza, en la cual la información y el conocimiento sustituyen la fuerza muscular y física.

¹⁶ Idem.

Según Carlos Iván Aguilera, profesor de la Universidad del Valle, en su artículo “El Admirable Mundo de las Empresas y las Personas”, el conocimiento tiene cuatro características:

1. El conocimiento es difundible y se auto-reproduce.
2. El conocimiento es sustituible.
3. El conocimiento es transportable.
4. El conocimiento se puede compartir.

De acuerdo con el autor, el conocimiento debe ser parte integral de una organización para que se den las condiciones anteriores. El conocimiento no se puede quedar en las personas, éste debe difundirse, compartirse y además ampliarse con nuevos conocimientos; de allí la importancia que una organización le dé al conocimiento y decida gestionar para que se mantenga, se comparta y se amplíe. Con ello ganan las organizaciones y ganan las personas.

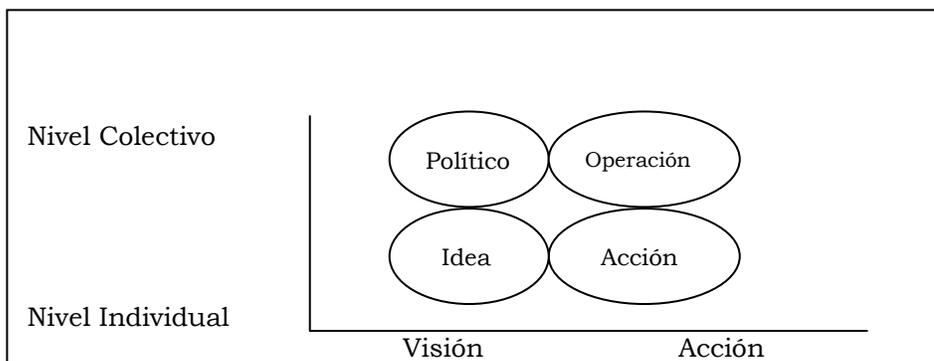
Una organización que permita lo anterior es una organización que aprende de sus propias experiencias y de las experiencias de sus miembros. De allí que de la Gestión del Conocimiento hace parte integrante el Aprendizaje Organizacional.

7.3 Aprendizaje Organizacional

La concepción de Aprendizaje Organizacional va internamente ligada a la Gestión del Conocimiento en la empresa.

Esta visión de relación entre los dos conceptos se da en la década de los 90 con Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”. El autor sostiene que una organización que aprende debe tener una comprensión global de la misma y de la interrelación entre sus componentes para crear su propia realidad y su futuro, no solo para adaptarse, es decir, que una organización debe ser proactiva, capaz de promover su transformación, que no se limita a la adaptación o a los cambios del entorno, sino que los generan desde su interior.

Y para Pedler, Boydell y Burgoyne (1991) el modelo de organización que aprende está reflejado en el siguiente gráfico:



Para los dos autores coexisten distintos procesos, ciclos o bucles de aprendizaje: el individual en el que se integran la idea y la acción y el organizativo que se dan en el ámbito político y de operaciones.

El Aprendizaje Organizacional se da cuando el conocimiento individual se convierte en conocimiento de la organización y éste es accesible a todos los miembros de la misma.

Se desprende entonces, la necesidad de identificar los diferentes elementos del proceso de aprendizaje de una organización y sus relaciones, para que éste pueda ser fácil y sistemáticamente difundido entre todos sus miembros.

Según Amponsem (1991), investigadora canadiense, existen cinco fases para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizativo y así el proceso de aprendizaje organizacional:

1. Sensibilización
2. Adquisición de información
3. Síntesis y codificación
4. Transmisión y almacenamiento

5. Implementación y evaluación

De acuerdo a lo anterior, el proceso de aprendizaje organizativo comienza con la sensibilización de los miembros de la organización para que realicen un esfuerzo para aprender; luego las personas tratan de obtener información para sintetizarla y codificarla para ser transmitida al resto de la organización y ser almacenada. La información almacenada puede ser utilizada por cualquier miembro para aplicarla a una acción concreta y ser evaluadas, la forma y los resultados de dicha utilización.

El proceso de Aprendizaje Organizacional no es entonces solo procesamiento de la información, como lo pueden considerar muchas organizaciones. Este es un proceso de conocimiento que se adquiere por alguna o algunas áreas de la organización y que trasciende a las demás unidades que la conforman.

Huber (1991) nos hace ver como el proceso de aprendizaje se da de la siguiente manera:

1. Adquisición de conocimiento
2. Distribución de la información

3. Interpretación de la información
4. Almacenamiento del conocimiento

Las organizaciones deben poseer unas capacidades o condiciones organizativas para que el proceso de aprendizaje se pueda dar, tales como la interacción entre las personas, aprendizaje individual para que se de el aprendizaje organizacional, procesos de cambio planificado, maneras de resolver problemas y la generación de conocimiento a través de ello, entre otros.

Una organización que aprende puede ser una organización con mayores probabilidades de éxito.

7.4 Competencias Laborales

“El modelo de competencia laboral consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación”.¹⁷

¹⁷ La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Leonard Mertens

El Sena define competencias como “la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contextos, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo”.

El concepto de competencias viene desde Aristóteles (siglo IV a.c). Él definía dos clases de ser: el ser en potencia y el ser en acto; todo cambio se realiza pasando de uno a otro (competencia y actuación).

En la década de los 60, Chomsky introdujo la noción de competencia lingüística y Habermas utiliza los conceptos de competencia comunicativa y competencia interactiva.

En los años 70, McClelland trataba de encontrar variables que predijeran el éxito y el desarrollo del modelo conductista de competencias. En los 80 en Inglaterra, se da la perspectiva funcionalista y en la década de los 90 toma fuerza el modelo constructivista.

Poco a poco el modelo de competencias laborales se fue implementando en todas las organizaciones mas reconocidas del mundo, siendo estas el ejemplo a seguir por las pequeñas y medianas empresas que comenzaron a

ver la importancia de éste al ponerlo en practica; además, los cambios que producía podían ser radicales.

La estructura del Estado y el modelo económico de desarrollo basado en el neoliberalismo han dado paso a políticas institucionales del Estado, en las cuales las competencias laborales han sido “ideadas” con base en modelos económicos de otros países; es así que si se quiere estar dentro de el mundo globalizado y solo así si se implementa las competencias se podría competir dentro de dicho mercado.

En Colombia se ha iniciado la implementación de las competencias laborales en el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA como entidad descentralizada del Estado, cuya función es la educación no formal basada en la formación de mano de obra para el trabajo.

Los componentes de las competencias son los rasgos y la motivación (más difíciles de desarrollar), las actitudes y valores; los conocimientos y habilidades (más fáciles de desarrollar).

Existen infinidad de clasificaciones de competencias, pero según Leonard Mertens, existen las siguientes:

Competencias de Fundamentación Básica:

- Básicas: lectura, redacción, entre otras.
- Analíticas: creatividad, solución de problemas, entre otras.
- Personales: responsabilidad, honestidad, entre otras.

Competencias Transversales:

- Gestión de recursos.
- Relaciones interpersonales.
- Gestión de información.
- Dominio tecnológico.
- Comprensión sistémica.

Competencias para Hoy y el Futuro Próximo:

- Creatividad.
- Flexibilidad.
- Gestión del cambio.
- Dominio tecnológico.
- Cooperación.
- Autogestión.

Desarrollo de Competencias:

- Reconocimiento.
- Comprensión.
- Autoevaluación.
- Práctica.
- Aplicación.
- Retroalimentación.
- Certificación.

Sin embargo, hoy el término competencia es muy amplio y para el caso del Modelo de Formación basado en Competencias Laborales, se acerca más al concepto de “buen conocedor de una técnica, de una disciplina, de un arte”.

De acuerdo a lo anterior, dentro de la estructura operativa del Sena se establecieron cuatro fases del proceso de formación profesional integral:

1. Identificación de las tendencias socioeconómicas y de las necesidades actuales de formación profesional, fase en la cual se cuantifican y cualifican los requerimientos de formación profesional integral del medio externo.

2. Estructuración de la respuesta para atender necesidades, fase en la cual, en concertación con la comunidad formal e informal, se estructuran los programas de formación profesional para dar respuesta adecuada a las necesidades de formación de las diferentes poblaciones.
3. Ejecución de la respuesta, o conjunto de acciones y estrategias que realiza el sujeto de formación – considerado individual y colectivamente – con la gestión facilitadora y orientadora del docente para lograr los objetivos de la Formación Profesional Integral.
4. Evaluación del proceso de Formación Profesional Integral, cuyo fin es garantizar que el proceso se desarrolle dentro de los marcos y hacia los objetivos, formulados en función de su impacto social, económico y tecnológico”.¹⁸

El Modelo de Formación por Competencias Laborales desarrollado por el SENA cuyas fases de aplicación se basan específicamente en la formación técnica y técnica profesional, desconoce los ajustes que se deben realizar en una organización para poner en funcionamiento una

¹⁸ Servicio Nacional de Aprendizaje. Unidad Técnica: Acuerdo N.12 de 1985. Bogotá

nueva estrategia de trabajo, tanto a nivel de la estructura organizacional, los recursos y de la Gestión de Talento Humano. Estos cambios deben darse de manera planeada y con criterios de eficiencia y efectividad para el logro de los objetivos propuestos por el Modelo.

7.5 Operacionalización de Categorías

La Operacionalización es el método por el cual se menciona, conceptualiza, caracteriza y desarrolla un proceso de una investigación. Por eso, se han operacionalizado los temas que se tratan durante la investigación como: la Gestión del Conocimiento, la Capacidad de Aprendizaje Organizacional, la Gestión del Talento Humano y la Efectividad del Modelo por Competencias:

| CATEGORIA | CONCEPTUALIZACIÓN | PROPIEDADES | DIMENSIONES | INDICADORES DE GESTIÓN |
|--------------------------|-------------------|--|------------------------|--|
| GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | | Capacidad instalada para el Modelo de Competencias | Infraestructura física | No. Oficinas administrativas No. Salones de clase No. Salones para instructores No. estudiantes por aula antes y después del modelo de competencias |

| | | | | |
|--|---|---------------------------------|--|---|
| | Esfuerzos organizados gestiona procesos y actividades asociados con el conocimiento | | Servidores públicos administrativos dedicados al modelo por competencias | No. servidores públicos dedicados al modelo por competencias |
| | | | Instructores dedicados al modelo por competencias | No. instructores dedicados al modelo por competencias |
| | | | Presupuesto | Presupuesto destinado al modelo por competencias en la Escuela de Turismo |
| | | Gestión tecnológica estructural | Equipos de comunicación | No. y tipo de equipos de comunicación en la Escuela de Turismo |
| | | | Equipos de sistemas | No. y tipo de equipos de sistemas dedicado a instructores y administrativos |
| | | | | No. y tipo de software para el modelo por competencias |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | Tecnología de intranet | Existencia de la tecnología de intranet para administrativos y instructores en la Escuela |
| | | | Herramientas tecnológicas de Gestión | Evidencia de aplicación de lista tecnológica de gestión |
| | | | Planeación estratégica | Existencia de parámetros de planeación estratégica |
| | | | Calidad administrativa y académica | Existencia de parámetros de calidad administrativa y académica para el modelo por competencias |
| | | | Organización de grupos para compartir información | No. de grupos a nivel administrativo |
| | | | Recolección de información de clientes | Existencia de información de clientes |
| | | | Recolección de información del entorno | Existencia de información del entorno (empresas de turismo) |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | | Estructura organizativa | Estructura organizativa antes y después del modelo por competencias |
| | | Proceso de conocimiento en el Modelo por Competencias | Procesos de formación en Modelo por Competencias para directivos, administrativos e instructores | Conocimiento del proceso formación en el modelo por competencias adelantado por el SENA |
| | | Capacidades de retención de instructores | Procesos de continuidad de la planta de instructores | Tiempo de vinculación de instructores en Escuela de Turismo |
| | | | | Identificación de motivos de retiro de instructores en la Escuela de Turismo |
| | | | Contratación de instructores en Escuela de Turismo | Modelo de contratación de instructores en la Escuela de Turismo |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| <p>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</p> | <p>Ritmo con el que la organización aprende a partir de la base de lo que ya conoce para producir conocimiento nuevo o mejorado.</p> <p>Potencial que tiene la organización para utilizar sus conocimientos y mantenerlos en estado</p> | <p>Proceso vivido por el SENA para desarrollar el Modelo por Competencias</p> | <p>Cualificación y conocimiento de los instructores</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en modelo por competencias al personal docente (instructores) - Retroalimentación a instructores en modelo por competencias. - Perfil del personal docente (instructores) antes del modelo por competencias - Perfil del personal docente (instructores) después del modelo por competencias. - Actitudes del personal docente (instructores) y estudiantes hacia el modelo por competencias. |
|--|---|---|---|--|

| | | | | |
|--|-------------------------------------|--|------------------------|--|
| | de continua evolución y renovación. | | Grupos de conocimiento | <ul style="list-style-type: none">- Grupos de trabajo de personal administrativo e instructores.- Acciones de evaluación del modelo de competencias- Acciones de retroalimentación de directora de escuela de turismo a instructores y personal administrativo.- Temas tratados en los grupos de trabajo- Evidencia de toma de decisiones de los grupos de trabajo sobre su labor como instructores en modelo por competencias |
|--|-------------------------------------|--|------------------------|--|

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | | Evaluación del Modelo de Formación por Competencias | Conocimiento del proceso de evaluación |
| | | | | Participantes en el proceso de evaluación |
| | | | Proceso de selección de estudiantes | Conocimiento del proceso de selección del estudiantado antes del modelo por competencias. Conocimiento proceso de selección de los estudiantes después del modelo por competencias |

| | | | | |
|---|--|-----------------------------|---|---|
| | | | Gestión para el seguimiento del desempeño de los estudiantes formados por competencias en el sector turismo | Conocimiento de la gestión que realiza la Escuela de Turismo para realizar seguimiento del desempeño de estudiantes formados por competencias |
| GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SENA (INSTRUCTORES-FORMACIÓN EN COMPETENCIAS) | Relación entre las capacidades, compromiso y acción, con el entorno organizativo, creando valor para el talento humano | Selección de talento humano | Proceso de selección de instructores | Existencia y conocimiento del proceso de selección |
| | | Capacitación | Programas de capacitación en el Modelo de Competencias | Existencia y conocimiento de programas de capacitación |
| | | | | No. capacitaciones personal directivo en Modelo de Competencias |
| | | | | No. capacitaciones instructores en Modelo de Competencias |
| | | Evaluación desempeño | Proceso de evaluación de desempeño de instructores | Existencia y conocimiento proceso evaluación desempeño |

| | | | | |
|--|--|---------------|---|---|
| | | | Programas de refuerzo a instructores | Existencia de programas de refuerzo a instructores en Modelo de Competencias |
| | | Motivación | Programas de motivación para instructores | Existencia de programas de motivación |
| EFECTIVIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIAS | Logro de los objetivos o desempeños demostrados a nivel organizacional | Productividad | Desempeño en la formación por competencias de acuerdo a capacidad instalada | Relación de estudiantes formados por competencias sobre estudiantes programados a formar por competencias |
| | | Crecimiento | Estudiantes formados en periodos anteriores (2004-2005) | No. de estudiantes formados por competencias de 2004 y 2005 |
| | | | Estudiantes formados (2006) | No. de estudiantes formados por competencias en 2006 |

| | | | | |
|--|--|------------|---|---|
| | | Adaptación | Demanda del sector turismo de profesionales formados por competencias | No. de egresados solicitados por las empresas sector turismo |
| | | Cobertura | Necesidad del sector turismo de profesionales formados por competencias | No. de egresados necesitados en las empresas del sector turismo |

Ver anexo No. 15: Recuperación de Elementos Teóricos e Identificación de Fuentes

8. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se definirán los principales conceptos que serán utilizados durante la investigación:

Capacidades Organizacionales: Mide el grado de destrezas, conocimientos y habilidades existentes en una organización que permiten coordinar, ordenar e integrar los sistemas, procesos y recursos (materiales, financieros, técnicos) con eficacia y eficiencia para alcanzar las metas y objetivos deseados.

Aprendizaje: Proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos, o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción.

Calidad: Es la medida en que las propiedades de un bien o servicio cumplen con los requisitos establecidos en la norma o especificaciones técnicas, así como con las exigencias del usuario de dicho bien o servicio en cuanto a su funcionalidad, durabilidad y costo.

Capacidades: Son aptitudes mentales hipotéticas que permitirían a la mente humana actuar y percibir de un modo que trasciende las leyes naturales.

Capital Intelectual: Se define como el saber individual o colectivo que produce valor (knowledge that produces value). Es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Competencias: La contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medirse tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en

un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

Competitividad: Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.

Conocimiento: Es la formación que tiene una persona en un área específica. Funciones mentales como la capacidad de pensar, razonar y recordar.

Estrategia: Es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

Gestión: Coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Habilidades: Capacidad de desempeñarse en una tarea determinada.

Pensamiento: Indica un conjunto de actividades mentales tales como el razonamiento, la abstracción, la generalización, etc. cuyas finalidades son, entre otras, la resolución de problemas, la adopción de decisiones y la representación de la realidad externa.

Planificación: Permite determinar objetivos, establecer una estrategia para lograrlos y anticipar obstáculos y resultados. Elaboración de una estrategia o consecuencia de acciones para lograr un objetivo definido.

Recursos: Insumos o bienes que se utilizan para producir y proveer los servicios. Incluyen el potencial humano, materiales, equipos, infraestructura y financieros. Todos ellos se pueden traducir a términos monetarios para fines administrativos.

Recursos Intangibles: Están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación.

Recursos Tangibles: son aquellos activos de la empresa que tienen un soporte físico y se concretan en algo material por lo que pueden ser fácilmente identificados y cuantificados en el seno empresarial.

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

Tecnología: Aplicación del conocimiento científico u organizado a las tareas prácticas por medio de sistemas ordenados que incluyen las personas, las organizaciones, los organismos vivientes y las máquinas.

9. HIPÓTESIS

Con el desarrollo del Modelo de Competencias para la formación en el SENA se harán necesarios los cambios estructurales y de Gestión de Talento Humano para sus instructores y administrativos, generando capacidades y recursos adicionales con el fin de hacerle frente a los nuevos desafíos de la administración.

10. OBJETIVOS

10.1 GENERAL

Proponer los procesos para las Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento Humano que debe desarrollar el SENA para la aplicación del Modelo de Formación por Competencias, de acuerdo a las necesidades del desempeño laboral en el sector turismo de la ciudad de Armenia

10. 2 ESPECÍFICOS

1. Proponer los procesos para desarrollar las Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento Humano para la efectividad del Modelo de Formación por Competencias en el SENA Regional Quindío.
2. Conocer cómo está operando el Sena para la aplicación del Modelo de Formación por Competencias.
3. Conocer la Gestión que realiza el SENA (Escuela de Turismo) para hacerle seguimiento al desempeño laboral del talento humano que aplica en el sector turismo de la ciudad de Armenia.
4. Describir los procesos de Gestión de Talento Humano que desarrolla el SENA para los instructores y personal administrativo que laboran con base en el Modelo de Formación por Competencias.

11. ANALISIS GENERAL DE LA INFORMACION RECOLECTADA

11.1 GESTION DEL CONOCIMIENTO

11.1.1 MODELO DE FORMACION POR COMPETENCIAS

“El Gobierno Nacional mediante el documento CONPES 2945 de 1997, estableció la necesidad de: “conformar un Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, liderado por el SENA, con las entidades que ofrecen educación técnica, tecnológica y formación profesional en el país, para elevar el nivel de calificación y competencia de la fuerza laboral, mediante alianzas entre estas entidades y los sectores productivo y gubernamental”¹⁹

¹⁹ Documento Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano SENA noviembre 2003. www.sena.edu.co

Así mismo señala el documento, la necesidad de “Modernizar la formación profesional de la entidad para incrementar la pertinencia, normalizará y certificará las competencias laborales”.²⁰

El SENA inició el proceso de implementación del enfoque de formación por competencias, con metodologías para el diseño y desarrollo de estructuras curriculares y formación de docentes, la documentación de los procesos de administración educativa, y el inicio de experiencias piloto de ejecución del modelo para realizar los ajustes correspondientes, de acuerdo a la respuesta de las pruebas.

Igualmente, viene impulsando la adopción del enfoque entre los integrantes de las Redes Departamentales de Formación para el Trabajo y las organizaciones productivas, fundamentalmente mediante la transferencia de las metodologías y los servicios de normalización, formación y evaluación y certificación.

El proceso vivido por el SENA para la implementación del modelo de competencias para la formación, parte de la conformación de mesas sectoriales nacionales por sector de la economía, integradas por

²⁰ Idem

representantes del gobierno, empresarios, gremios, entidades educativas, organizaciones de trabajadores y centros de investigación. Estas mesas sectoriales hacen estudios de caracterización ocupacional, elaboran mapas funcionales, normas de competencia laboral y titulaciones para cada subárea de desempeño. Las diferentes regionales del SENA son los líderes para desarrollar dichas estructuras, quienes elaboran los materiales y hacen la transferencia de esas estructuras para su aplicación.

INSUMOS, PROCESOS Y PRODUCTOS DEL SISTEMA NACIONAL DE
FORMACIÓN PARA EL TRABAJO – SNFT ²¹

| Insumos / Requerimientos | Procesos | Productos / Resultados |
|--|----------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades identificadas de capacitación del sector, subsector, área o cadena productiva | Normalización | <ul style="list-style-type: none"> • Mapa funcional • Normas y titulaciones de competencia laboral colombianas • Catálogo de titulaciones laborales • Información de mercado laboral |
| <ul style="list-style-type: none"> • Normas de competencia laboral colombianas • Instrumentos de evaluación • Evaluadores formados y certificados • Catálogo de certificaciones laborales | Evaluación y Certificación | <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre necesidades de formación • Talento humano competente • Talento humano certificado |
| <ul style="list-style-type: none"> • Titulaciones de competencia laboral • Diseño y desarrollo de planes de evaluación, formación y certificación • Docentes capacitados • Recursos pedagógicos • Ambientes educativos adaptados • Procedimientos administrativos ajustados • Prácticas laborales, pasantías • Información sobre necesidades de formación • Información sobre la oferta educativa • Información sobre docentes | Formación | <ul style="list-style-type: none"> • Talento humano formado por competencias • Información de oferta educativa basada en NCL • Planes de evaluación, formación y certificación • Docentes formados y certificados • Bancos de recursos pedagógicos • Procedimientos administrativos documentados • Pertinencia, racionalización y eficiencia en la oferta de formación basada en normas de competencia laboral |

²¹ Documento Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano SENA noviembre 2003. www.sena.edu.co

La mesa sectorial de turismo ubicada en Bogotá hizo la transferencia para iniciar el proceso en el SENA Regional Quindío, Escuela de Turismo. Es decir, fue el primer centro que comenzó a trabajar por competencias, llegando a tener el 100% de sus programas técnicos y técnicos profesionales por competencias laborales.

El Modelo de Formación por Competencias Laborales maneja diseños técnico pedagógicos, con énfasis en los contenidos y objetivos, para que el estudiante adquiriera los conocimientos, las habilidades, las destrezas y aptitudes con el fin de lograr una formación para desarrollar un determinado oficio u ocupación, demostrando que es competente para ello.

El Modelo por Competencias Laborales se inició en el SENA Regional Quindío en el año 2003 a partir del decreto 249 que responsabiliza al SENA para liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, el cual está conformado por 3 subsistemas:

- Normalización de competencias laborales.
- Evaluación y certificación
- Formación por competencias.

11.1.2 CAPACIDAD INSTALADA

El SENA Regional Quindío no necesitó realizar ajustes en su planta física para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias. La Escuela de Turismo, área de trabajo de nuestra investigación cuenta con unas instalaciones en muy buen estado, las cuales tienen once aulas de clase con aproximadamente 250 sillas para estudiantes; áreas recreativas y tres laboratorios, uno de gastronomía, uno de sistemas y uno de inglés.

Cuenta con una oficina para la Directora de la Escuela con una secretaria y una sala para los instructores.

La Escuela de Turismo tiene 50 instructores para el desarrollo de sus programas técnicos y técnicos profesionales, de los cuales 3 son de planta y 47 por contrato.

El presupuesto del SENA para el año 2006 es de aproximadamente 13 mil millones de pesos. En el año 2003 cuando inició la implementación del Modelo por Competencias era de aproximadamente 9 mil millones de pesos.

De acuerdo a los aspectos anteriores (infraestructura física, número de instructores y presupuesto), se puede afirmar que el SENA en el Quindío no realizó ajustes en su capacidad instalada específicamente para la implementación del Modelo de Formación por Competencias.

Los Directivos del SENA se refieren a este aspecto como una oportunidad para mejorar en el área pedagógica, pero afirman que no necesariamente los ajustes en la infraestructura, en el número de instructores y en el presupuesto se presentaron por la implementación del Modelo por Competencias. El Director del SENA Regional Quindío afirma que hubo un incremento en la cantidad de instructores por contrato, pero esto se dio por el incremento en la oferta de programas y por ende de estudiantes. Además, que el presupuesto se ha elevado de acuerdo al incremento anual nacional y acorde al incremento de la oferta de programas.

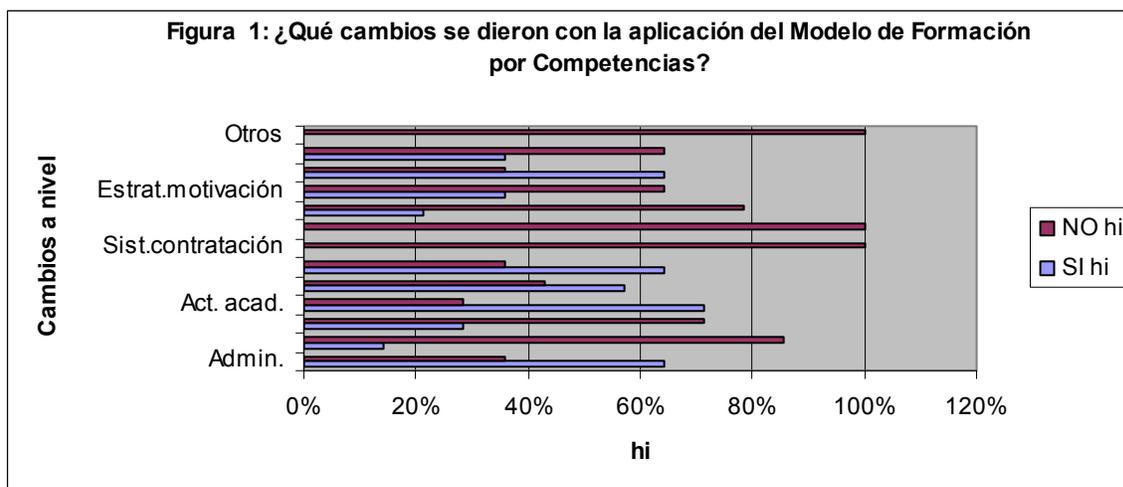
El SENA a nivel nacional realizó una reestructuración generándose cambios en el número de cargos, en la denominación de los cargos y en la denominación de algunas áreas; pero esta reestructuración se presentó en un momento del país, en el cual muchas de las entidades del Estado fueron reestructuradas.

11.1.3 GESTIÓN TECNOLÓGICA ESTRUCTURAL

La Escuela de Turismo cuenta con 12 equipos de cómputo para la formación de 300 estudiantes, 4 equipos para el trabajo de 50 instructores y 3 equipos en oficinas para la Directora de la Escuela, para la Secretaria y para un Auxiliar Administrativo. También, en el laboratorio de gastronomía hay un equipo de cómputo.

Los estudiantes cuentan con el servicio de un teléfono público, para los instructores hay un teléfono y para los administrativos hay 3 teléfonos, todos incluidos dentro del sistema telefónico del SENA. La oficina administrativa tiene un fax.

Teniendo en cuenta que la tecnología se compone de recursos humanos, técnicos, administrativos, tecnológicos, en la encuesta aplicada a los instructores sobre los cambios en la tecnología, el 64.29% percibió cambios a nivel administrativo; el 85.71% no percibió cambios en infraestructura y el 71.43% tampoco percibió cambios en los recursos para el desarrollo del Modelo por Competencias; datos que se relacionan en la siguiente gráfica:

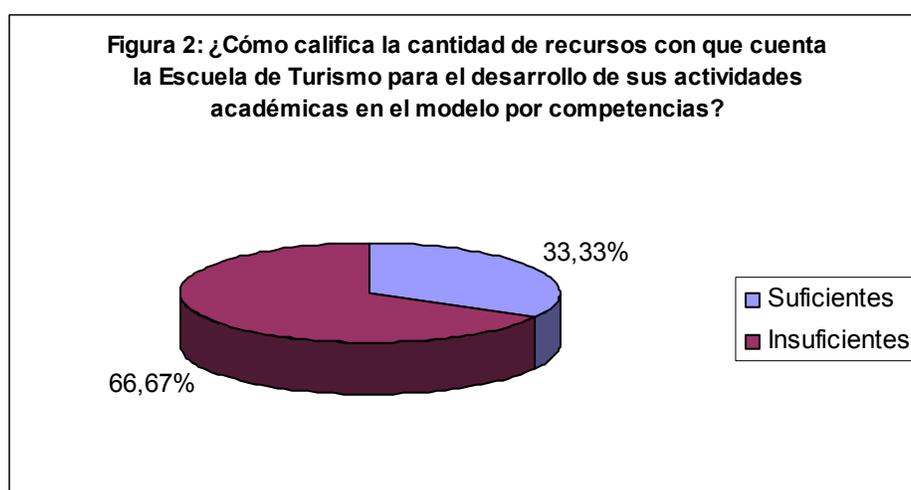


Analizando que el 25% de los instructores encuestados llevan en la institución entre 4 y 6 años y otro 25% llevan entre 1 y 3 años, se puede afirmar que la percepción de pocos cambios administrativos de infraestructura y de recursos, es válida.

El SENA tiene servicio de intranet en el cual están incluidos los servidores públicos de la Escuela de Turismo.

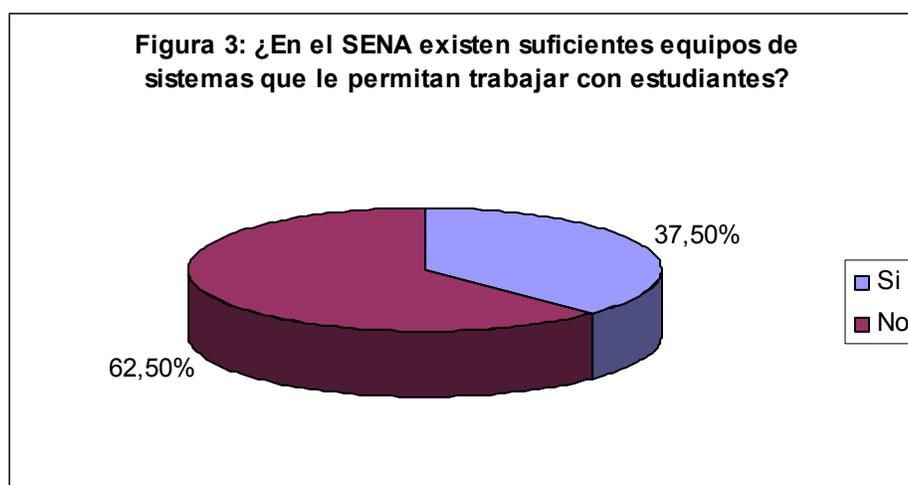
Para el desarrollo del Modelo por Competencias no se realizaron ajustes en los recursos tecnológicos. Haciendo una relación entre el número de instructores, número de estudiantes y los equipos de sistemas y de comunicación de la Escuela de Turismo se puede afirmar que existen restricciones para el desarrollo de las actividades tanto formativas como

administrativas, limitando la eficiencia y la eficacia de las mismas, de acuerdo a lo manifestado por los instructores en cuanto a la suficiencia de los recursos con que cuenta la Escuela de Turismo para el desarrollo de actividades académicas. Ver gráfica No. 2



Es así como según lo manifestado por los Directivos del SENA, acerca de la carga laboral de los instructores, en cuanto a su incremento, es debido a las actividades que se deben desarrollar para la formación de los estudiantes acorde al Modelo por Competencias; dichas actividades requieren del apoyo de recursos tecnológicos para que sean ágiles, óptimas y de calidad.

El 62.5% de los instructores manifiestan que los equipos de sistemas para el desarrollo de su trabajo son insuficientes; adicionalmente, los instructores manifiestan que los recursos para el desarrollo de las actividades académicas del Modelo por Competencias también son insuficientes. Ver Figura No. 3:

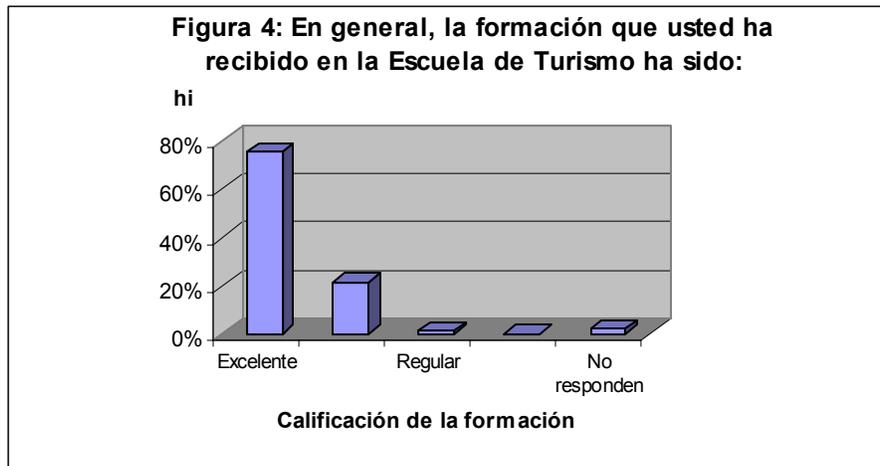


En cuanto a las herramientas tecnológicas de gestión, los Directivos manifiestan que se presentaron cambios en el sentido de realizar más contactos con el sector productivo y sus necesidades, y la mejor organización que se dio a partir de la reestructuración, porque permitió subdirecciones autónomas independientes con manejo de presupuesto y de su talento humano.

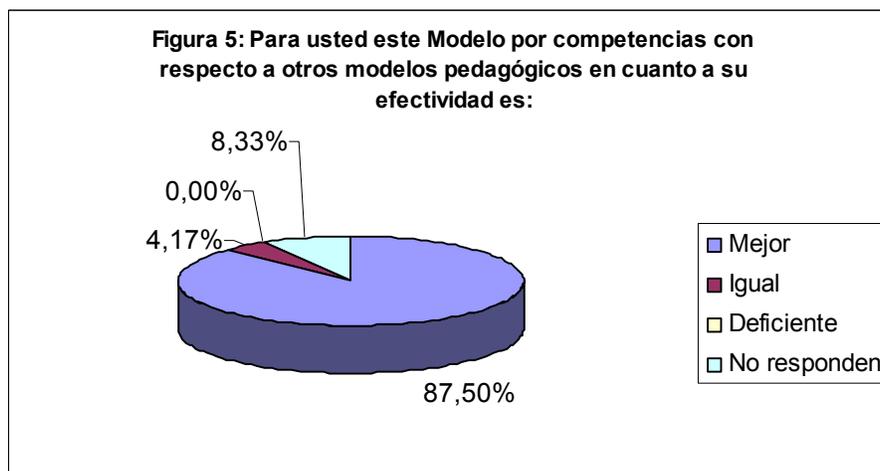
Pero, no se evidenciaron cambios en parámetros de planeación estratégica para la institución, ni parámetros de calidad administrativa.

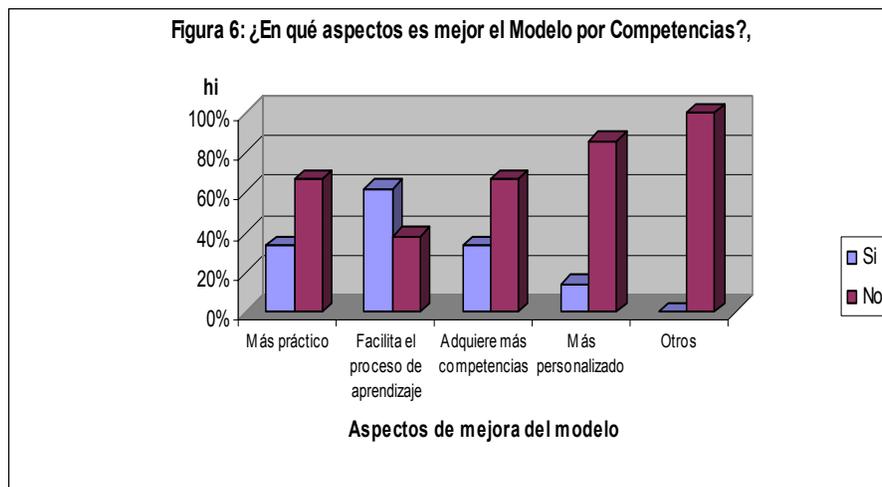
Sin embargo, el SENA actualmente se encuentra en un proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad y ello permite tomar medidas correctivas y preventivas en los diferentes procesos de la entidad; además, de evidenciar el desarrollo óptimo de éstos, lo que favorece ampliamente el desarrollo del Modelo por Competencias para la formación, dadas las bases del mismo en la que la evidencia de la competencia que adquiere el estudiante hace parte fundamental de las diferentes actividades que los instructores deben presentar para su validación.

En cuanto a la calidad académica, se evidencia tanto por parte de los directivos, instructores y estudiantes, de la siguiente manera: los estudiantes califican el Modelo por Competencias como excelente en un 63.52% y bueno el 35.85%, igualmente califican la manera como lo evalúan de acuerdo al Modelo por Competencias como excelente un 52.15% y buena un 41.72%. Además, califican la formación que han recibido en la Escuela de Turismo como excelente un 75.46% y buena un 21.47%. Ver Figura No. 4:



Los instructores califican la efectividad del Modelo por Competencias como mejor en un 87.5% y manifiestan que facilita el proceso de aprendizaje en un 61.9%. Ver Figuras Nos. 5 y 6:



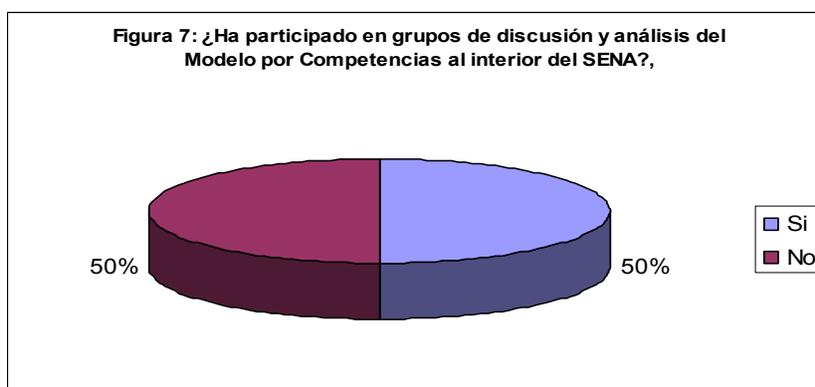


Lo anterior permite afirmar que académicamente el Modelo por Competencias ha permitido incrementar la calidad como modelo pedagógico, percibido también por los instructores quienes en un 71.43% manifiestan que hubo cambios en las actividades académicas y en un 64.29% dicen que hubo cambios en el sistema de evaluación de los estudiantes. Además, el 87.5% tiene conocimiento de que en el SENA existen parámetros de calidad académica para el Modelo por Competencias. (Ver Figura No. 1).

Los Directivos dicen que existe un grupo de análisis y discusión del modelo por competencias al interior del SENA, conformado por los formadores de los formadores en el Modelo por Competencias. Estos se retroalimentan de las propuestas que hacen los instructores para ajustar el modelo, para

luego ser enviados a nivel nacional para su análisis y correspondientes ajustes.

Al preguntarles a los instructores si han participado en grupos de análisis del Modelo por Competencias al interior del SENA, el 50% dice que si y el 50% dice que no, lo que permite concluir que no todos los instructores involucrados en la formación por competencias tiene la oportunidad de participar en el análisis y discusión del Modelo por Competencias, restringiéndose la retroalimentación y ajustes al Modelo por Competencias. A ello obedece que un 50% afirme que no ha participado en dicho proceso. Ver Figura No.7:



En cuanto a la información del entorno, específicamente de las empresas del sector turismo, el SENA no tiene clara la importancia de

retroalimentarse de dichas empresas, tanto para la planeación de programas técnicos y técnicos profesionales existentes como para plantear nuevos programas de formación, esta surge directamente de la demanda que anualmente se presenta. Se puede afirmar entonces, que el SENA no hace investigación del entorno, lo que se hace necesario para facilitar la mejora de la calidad de los servicios y aumentar la competitividad y certificación de aptitudes para trabajadores del sector turístico y su reflejo en las oportunidades de trabajo y generación de renta, en la calidad de vida de la población y en el desarrollo social y económico de la región y del país.

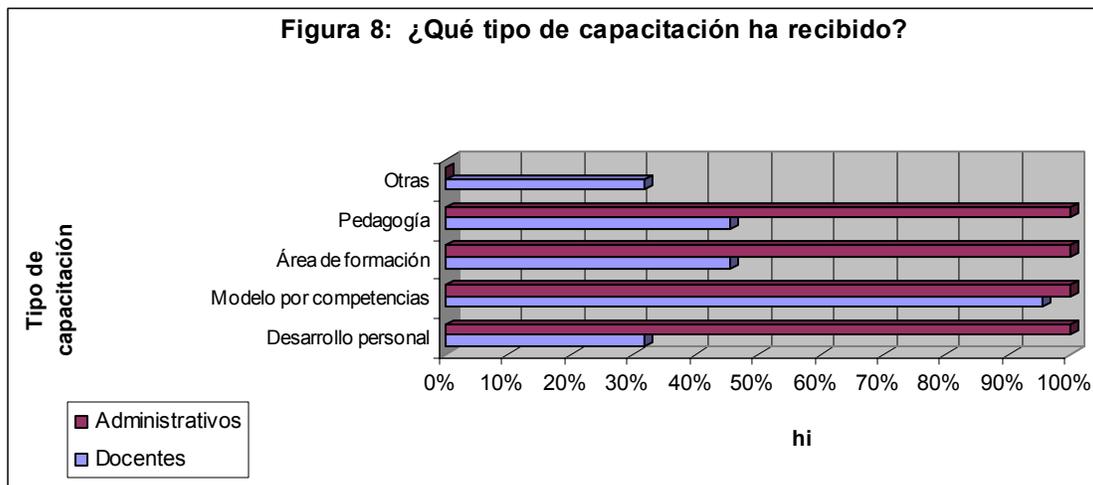
11.1.4 PROCESO DE CONOCIMIENTO DEL MODELO POR COMPETENCIAS

El proceso de formación en el Modelo por Competencias para directivos, administrativos e instructores es el siguiente: el Modelo por Competencias establece una capacitación por módulos, los cuales son certificados en la medida en que cada persona va mostrando las evidencias. El primer módulo es de fundamentación y a medida que se va avanzando en los módulos, cada uno va requiriendo del anterior para poder certificarse.

Los directivos se capacitaron en el módulo de fundamentación pedagógica básica, así mismo, los administrativos, para quienes no es exactamente obligatorio realizar la capacitación en el Modelo por Competencias.

El Director Regional manifiesta que una de sus estrategias es que el 100% del personal directivo, administrativo y operativo reciba capacitación en el módulo de fundamentación, con el fin de lograr el compromiso con el Modelo por Competencias.

Los instructores deben realizar todos los módulos y en la actualidad el 95.45% de ellos refieren haber recibido la capacitación en el Modelo por Competencias. Igualmente, de los ex instructores el 66.67% manifestaron haber participado de la capacitación en el modelo por competencias, de los cuales, el 33.3% dijo haber sido formador por competencias del modulo de fundamentación; así también el 100% de los administrativos encuestados recibieron capacitación en el módulo de fundamentación. Ver Figura No. 8:



La formación en el Modelo por Competencias es dirigida por formadores que han sido capacitados a nivel nacional, estos se convierten en multiplicadores tanto para los directivos, administrativos e instructores; es decir, que en cada grupo de formación pueden participar funcionarios que requieran saber del tema sean de cualquier nivel. La Directora de la Escuela de Turismo explica que la formación en el Modelo por Competencias para los instructores es más profunda porque ellos son los que la aplicarán en la formación a los estudiantes. Para los directivos y para los administrativos es más general, dado el conocimiento que ellos como servidores públicos deben tener del mismo.

En la medida en que se vincula al SENA un nuevo instructor, éste debe inscribirse en los cursos de fundamentación para iniciar así el proceso de

formación en el Modelo por Competencias, de acuerdo a una planeación previa del Área Regional de Formación Profesional de Empleo y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

El Coordinador de esta área se refiere a que el SENA no volvió a realizar formación pedagógica básica, sino que ha extendido el programa de formación por competencias para los docentes de colegios y de instituciones educativas articuladas con el SENA y para los docentes de las entidades que hacen parte de la red departamental de instituciones de educación para el trabajo, es decir, que el SENA ha ampliado la formación por competencias de manera desescolarizada para profesionales externos a la institución, con proyección a formar también profesionales de otras instituciones o independientes que estén interesados en hacerlo.

11.1.5 CAPACIDAD DE RETENCIÓN DE INSTRUCTORES

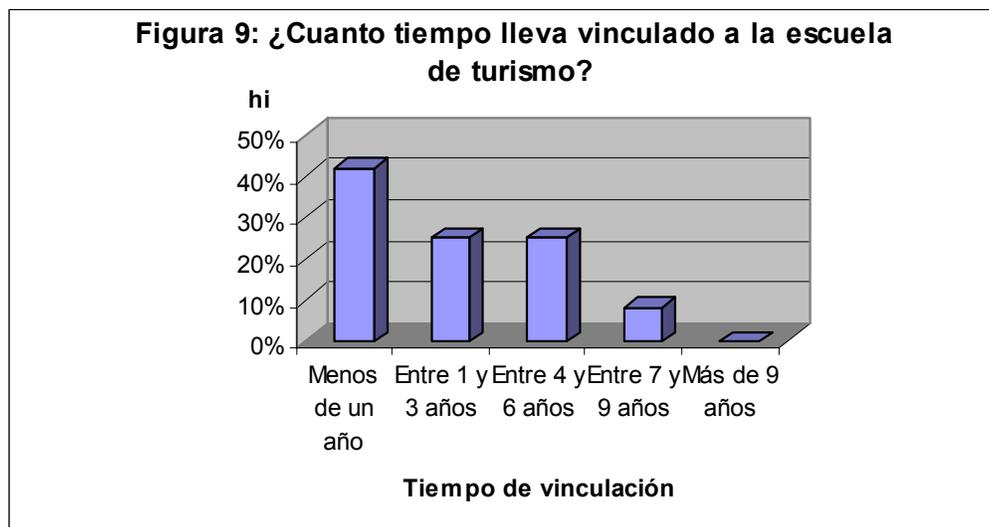
El SENA tiene como estrategia que instructores contratistas que estén formados bajo el paradigma de competencias, sean vinculados provisionalmente en cargos que quedan vacantes por jubilación.

Para ello, el instructor debe haber demostrado eficiencia y compromiso en el desarrollo de sus actividades, es decir, los directivos manifiestan que el SENA es muy exigente, que la persona que no esté sintonizada no puede estar con ellos, y están tratando de cualificar al máximo la gente que está en la entidad, privilegiando la calidad.

La Directora de la Escuela de Turismo manifiesta que el fortalecimiento del instructor del SENA es la capacitación que tenga sobre el área de competencia laboral, que eso le da pertinencia y permanencia con la Institución.

No se evidencia, sin embargo, en ningún documento que el SENA cuente con políticas o realice acciones para dar continuidad a su personal docente contratista formado por competencia.

En la Escuela de Turismo el 41.67% de los instructores por contrato llevan vinculados menos de 1 año, el 25% entre 1 y 3 años, y el 25% entre 4 y 6 años. Ver Figura No. 9:



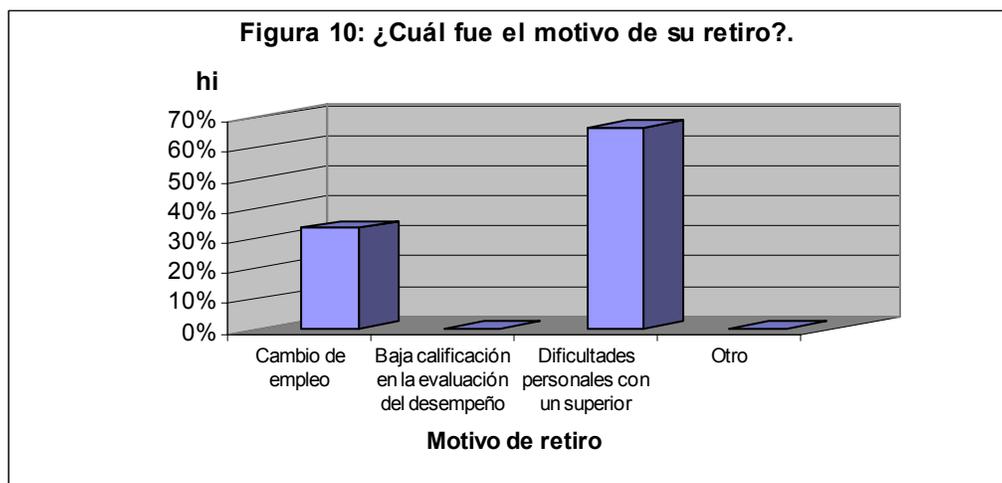
Lo anterior puede dar cuenta que en un alto porcentaje de instructores llevan vinculados muy poco tiempo con el SENA y que ello no permite establecer si la entidad realiza acciones para retener a los instructores formados por competencias.

Igualmente, el 58.33% de los instructores manifiesta conocer que el SENA tiene políticas para darles continuidad y el 41.67% manifiesta no conocerlas; aspecto este relacionado con la comunicación interna organizacional que debe ser revisada por la Entidad.

Teniendo en cuenta que la Escuela de Turismo solo tiene 3 ex instructores desde su creación en el año 1997, se podría pensar que la cantidad alta de

instructores vinculados hace poco tiempo se da por la apertura de nuevos programas y por el incremento en estudiantes, y no porque no exista continuidad en el personal docente.

Los ex instructores estuvieron vinculados con la institución, el 33.3% menos de un año y el 66.7% entre 1 y 3 años. El motivo de su retiro fue el cambio de empleo el 33.3% y dificultades personales con un superior el 66.7%. Ver Figura No. 10:

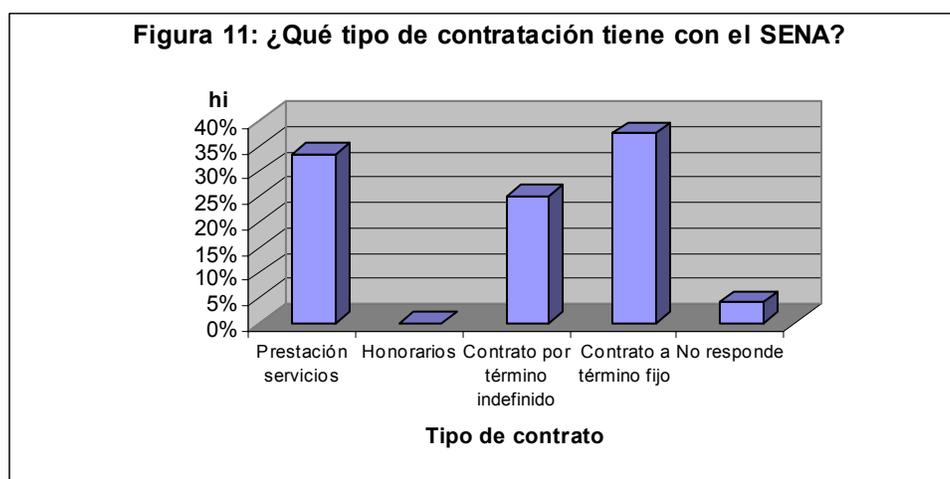


Por otra parte, la contratación de los instructores se realiza mediante la inscripción en el Servicio Público de Empleo del SENA como exigencia para garantizar la transparencia en la contratación y que cuente con el perfil mínimo requerido.

Los instructores deben afiliarse a la cooperativa COOTRASENA y son contratados por intermedio de una empresa de empleo temporal. Se realizan contratos por tres meses renovables.

El proceso ha cambiado, pero no necesariamente debido al Modelo por Competencias. Este cambio surgió de la necesidad de organizar el proceso y evitar situaciones de conflicto por el no pago de la seguridad social; además, de que por la reestructuración del SENA hubo recorte de personal administrativo restringiendo la capacidad para la elaboración de contratos.

El 33.3% de los instructores contratistas manifiestan tener contrato de prestación de servicios y el 37.5% a término fijo. Ver Figura No. 11:



De los ex instructores el 100% manifestó haber tenido contrato de prestación de servicios.

Se contactó con la empresa de empleo temporal, quien confirmó que con los instructores contratistas se hacen contratos de prestación de servicios a término fijo, lo cual indica que los instructores no tiene claridad en la forma como son contratados.

Los instructores de planta son contratados a término indefinido porque entran en proceso de concurso para acceder a la Carrera Administrativa de acuerdo a los parámetros fijados por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

11.2 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

11.2.1 PROCESO PARA DESARROLLAR EL MODELO DE COMPETENCIAS

Los directivos manifiestan que los instructores, en su mayoría, están en el proceso de capacitación en el modelo de formación por competencias.

A la vez, manifiestan que hay pocos instructores que no han aceptado el modelo, pero estos son instructores de planta que han mostrado resistencia.

Los instructores por contrato, están al 100% capacitándose porque saben que es un nuevo elemento del perfil para estar vinculado a la entidad dado que se convierte en una fortaleza para continuar con el contrato.

Algunos instructores que iniciaron su proceso de formación al inicio de la implementación del modelo, están por terminar la titulación que es de 1700 horas aproximadamente.

La formación en el Modelo por Competencias inicia con el módulo de fundamentación de la metodología por competencias, la evaluación por competencias, la orientación de la administración educativa, comprensión para la producción textual, la solución de conflictos, entre otros.

Para pasar de un módulo a otro, debe el instructor entregar sus portafolios de evaluación para ser certificado e iniciar en el módulo siguiente.

Cada instructor pone su propio ritmo para certificarse en cada módulo por que la formación es desescolarizada.

Los formadores en el Modelo por Competencias de los instructores son funcionarios de planta y contratistas y su actividad exclusiva es formar a los instructores y acompañarlos en la parte técnica pedagógica.

Antes del Modelo por Competencias se realizaba formación pedagógica básica, ahora el enfoque es por competencias, el que se da gratuitamente convirtiéndose en un estímulo para el instructor.

El SENA evalúa el Modelo por Competencias mediante los aportes que realizan los formadores por competencias y los instructores. Estos aportes son remitidos a la sede central de la entidad a la Oficina de Formación Profesional, quienes a su vez, visitan las regionales para evaluar cómo se desarrolla el modelo.

Con estos elementos, la oficina de Dirección de Formación Profesional presenta a la mesa sectorial correspondiente para que sean estudiados estos aportes y de ser posible se realicen los ajustes correspondientes, que

son enviados a las regionales para que tomen los correctivos necesarios al modelo.

Los directivos manifiestan que es un proceso que no está acabado, es un modelo que se está construyendo, que no está al 100% óptimo, por lo cual, se debe evaluar permanentemente desde la Dirección General porque ellos son los que dan las pautas de retroalimentación del proceso para poder aproximarse al estado óptimo.

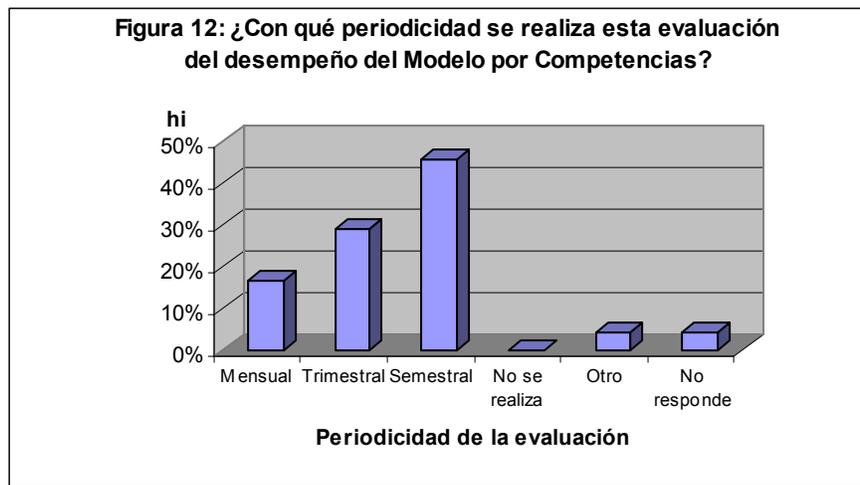
Hay una estandarización de procesos que tiene competencia única y exclusivamente la Dirección General quien da las líneas a través de la Dirección de Formación Profesional, retroalimentados por los aportes del nivel regional.

El Modelo de Formación por Competencias que está aplicando el SENA parte de los modelos de la CINTERFOR, de la OIT, de los modelos españoles e ingleses, pero manifestaron los directivos que se está aplicando su modelo con connotación de la cultura colombiana, con las características del país y su sector empresarial, sin desconocer que existen bases de los otros modelos.

Los cambios al Modelo de Formación por Competencias, según los directivos, han sido positivos porque la formación se ha cualificado cada vez más, con base en las evidencias tanto de la formación a los instructores como la formación de los estudiantes, mostrando los alcances de la capacitación.

Los instructores no muestran claridad en cuanto a la evaluación del Modelo de Formación por Competencias, porque el 50% dice haber participado en grupos de discusión y análisis del Modelo por Competencias y el otro 50% dice no haber participado.

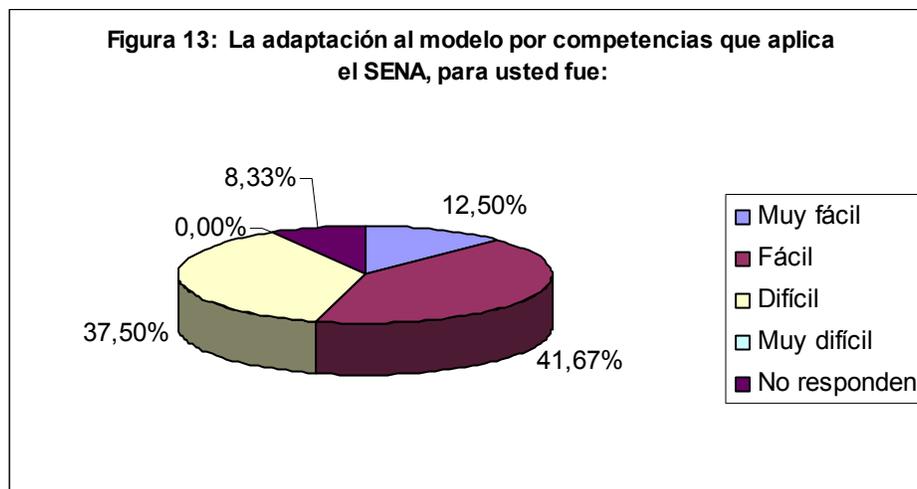
Además, el 16.67% dice que se hace una evaluación del modelo al mes, el 29.17% que se hace una evaluación trimestral y el 45.62% habla de una evaluación semestral. Ver Figura No. 12:



En cuanto al perfil de los instructores antes y después del Modelo por Competencias, el Director Regional manifiesta que este ha cambiado, ya al SENA no le interesa el docente tradicional de tiza y tablero, pero así mismo, los demás directivos dicen que el perfil no ha cambiado porque el Modelo por Competencias es muy propio del SENA, por lo cual no se puede exigir que el instructor llegue con alguna formación en el tema e igual de lo que se realiza anteriormente el perfil está establecido y el SENA busca profesionales que se adecuan a ese perfil habilitándolo en la competencia formativa.

Respecto a la actitud de los instructores hacia el Modelo de Formación por Competencias, el 12.50% de ellos manifiestan que la adaptación al Modelo

por Competencias fue muy fácil, el 41.67% dicen que fue fácil y el 37.5% dice que fue difícil. Ver Figura No. 13:

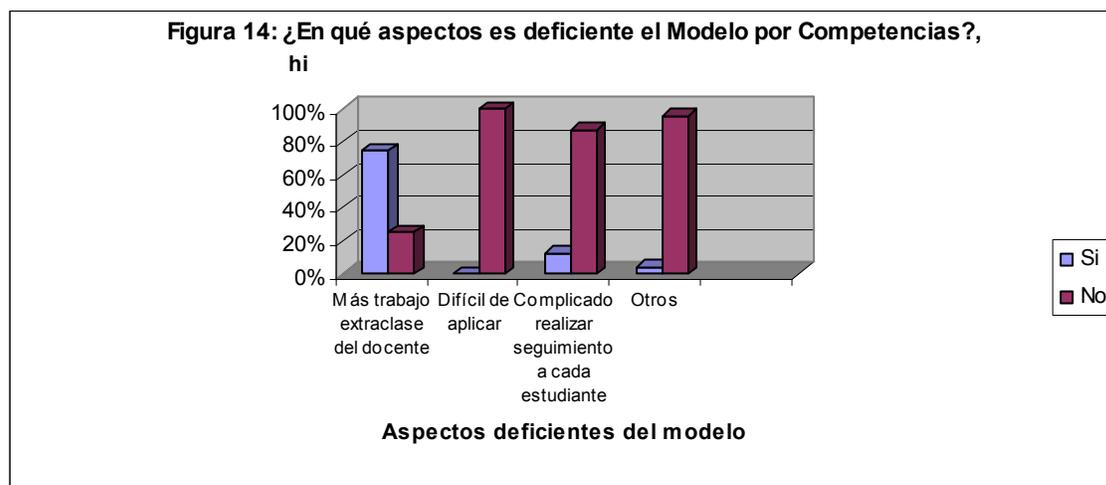


De los instructores que manifestaron dificultad con la adaptación al Modelo por Competencias, dicen en un 22.2% que no tuvieron la suficiente capacitación y en el 44.44% dice que el modelo es muy complejo; además, el 66.67% dicen que llevarán mucho tiempo aplicando otros modelos.

En cuanto a la efectividad del Modelo por Competencias respecto a otros modelos pedagógicos, el 87.5% de los instructores contratistas manifiestan que es mejor, de los cuales el 33.3% dice que es más práctico, el 61.9% dice que facilita el proceso de aprendizaje, pero el 66.67% dice que el

estudiante NO adquiere mas competencias y el 85.71% dice que NO es mas personalizado.

Se percibe una buena actitud de los instructores hacia el Modelo de Formación por Competencias, aunque los directivos afirman que a los instructores se les incrementa el trabajo aplicando el Modelo de Formación por Competencias, en razón a que este es mas individualizado y la evaluación se realiza por evidencias, corroborado por el 75% de los instructores que dicen que se requiere mucho trabajo extraclase. Ver Figura No. 14:



En cuanto a los grupos para generar o transmitir el conocimiento, existe en el SENA el grupo de formadores que permanentemente está

retroalimentando el Modelo de Formación por Competencias. Pero, no hay evidencia de que el SENA conforme grupos con directivos, administrativos o instructores para compartir conocimiento.

Dice el Subdirector del Centro Multisectorial que cuando un servidor público del SENA se va a jubilar y que ha tenido un buen conocimiento, se cuenta con un mecanismo para la transferencia del capital intelectual que ha venido acumulando a través de los años en la institución y que permite que no se pierda el conocimiento.

Ese mecanismo es estructurado cuando una persona entra en proceso de prejubilación, se hace el inventario de los conocimientos que tiene y se establecen los mecanismos para que ese capital pueda quedar en la institución de manera estructurada, ubicando otro instructor para que trabaje por los dos últimos años con ese servidor público y quede en condiciones de realizar su trabajo con pertinencia y a la vez pueda aportar a la Institución.

Cuando un instructor o un funcionario de planta participa de un evento de capacitación tiene el compromiso de presentar informe de comisión y de compartir los aprendizajes.

Tampoco existe evidencia documental respecto a grupos de transferencia del conocimiento en el SENA; en la Escuela de Turismo se hacen constantemente reuniones con los instructores, pero no se encontró evidencia de dichas reuniones, de los temas tratados, ni de la toma de decisiones respecto a su labor con el Modelo de Formación por Competencias.

El 50% de los instructores encuestados dicen participar en grupos de discusión y análisis de Modelo de Formación por Competencias pero no en otros grupos de transferencia de conocimiento, y el 29,17% dice haber participado en desarrollo de procesos de planeación de la entidad.

La conformación de grupos para la transferencia de conocimiento se requiere en cualquier tipo de organización para lograr el flujo de conocimiento y cuya finalidad es la de intercambiar recursos y potencialidades para alcanzar la complementariedad, en beneficio no solo de las personas que la conforman, sino de la misma organización, porque permite mantener el conocimiento y evitar su fuga e incurrir en costos altos de preparación y capacitación de nuevos funcionarios.

Se hace necesario documentar las reuniones correspondientes que se efectúan con los instructores como una evidencia que ayudará a que la toma de decisiones sean precisas, claras, concretas, que sirvan como fuente de mejora continua. Está claro que la gestión de la calidad en la cual se encuentra inmersa la institución exige evidencias basadas en los registros correspondientes.

11.2.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE ESTUDIANTES

En relación con los estudiantes, el proceso de la selección para acceder a la educación de programas técnicos y técnicos profesionales es la convocatoria a través de Internet o a través de inscripción personalizada, de la cual hacen uso los estudiantes para quedar inscritos en cualquiera de los programas técnicos o técnicos profesionales o para los cursos complementarios.

Se requiere poseer el título de bachiller y las pruebas de estado para la inscripción. El aspirante debe presentar una prueba escrita, entrevista y prácticas de preparación para los programas. El listado de admitidos se publica 8 días después.

Para perfilar a los futuros educandos se realiza un proceso de inducción de duración de una semana en la cual se realiza un trabajo en grupos, pruebas psicotécnicas, trabajo práctico y de observación directa.

El objetivo de este proceso es identificar en los estudiantes sus avances en el área a la cual han aplicado, con el fin de que sirva como base para planear su formación, dado que cada estudiante también da su propio ritmo en el Modelo de Formación por Competencias, para lograr obtener su título técnico o técnico profesional.

El proceso de selección se viene ajustando permanentemente, según sus directivos, pero son ajustes normales de la entidad con el fin de contar con estudiantes con las potencialidades necesarias para lograr su formación; los ajustes no son realizados a partir del Modelo de Formación por Competencias, pero aportan para su óptimo desarrollo.

11.2.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES

El proceso de evaluación de los estudiantes se ha ajustado con el Modelo de Formación por Competencias: al estudiante se le evalúa su competencia y se realiza un seguimiento en su etapa lectiva. Todo el proceso de

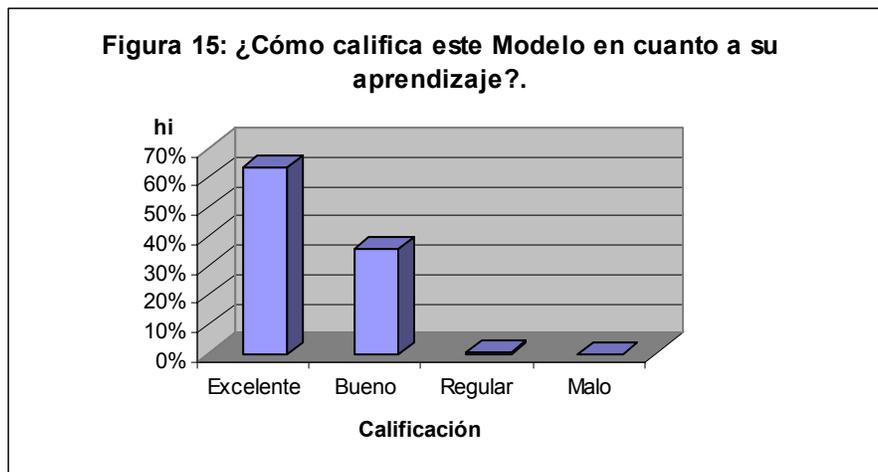
evaluación es concertado con cada estudiante y un elemento fundamental es la evidencia de sus avances en las competencias requeridas.

La formación por competencias tiene tres momentos de evaluación:

- La evaluación diagnóstica que permite conocer las competencias con las cuales llega el estudiante.
- La evaluación formativa que es concertada con el estudiante tanto la metodología, los instrumentos y las fechas.
- La evaluación final para determinar si el estudiante logro las competencias o no. De esta hacen parte la evaluación diagnóstica y la evaluación formativa.

El proceso de evaluación del estudiante bajo el Modelo de Formación por Competencias es totalmente diferente al del modelo pedagógico tradicional.

El 97.55% de los estudiantes manifiestan conocer el Modelo de Formación por Competencias; el 63.52% lo califica como excelente y el 35.85% lo califica como bueno. Ver Figura No. 15:



Además, el 52.15% de los estudiantes califica como excelente la forma como lo evalúan y el 41.72% como buena.

Califican la formación que recibe en la Escuela de Turismo como excelente el 75.46% de los estudiantes, y como buena el 21.47%, siendo un número significativo que perciben positivamente la formación por el Modelo de Competencias.

Estos datos permiten establecer que el Modelo de Formación por Competencias ha sido aceptado positivamente por los estudiantes, percibiéndolo como un buen modelo de aprendizaje.

11.2.4 SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO DEL EGRESADO

La Escuela de Turismo no realiza seguimiento al desempeño del egresado en las empresas de este sector.

Los directivos dicen que se hace seguimiento cuando el estudiante se encuentra en la etapa práctica, mediante la evaluación del empresario y visitas de instructores a las empresas a monitorear el desempeño del estudiante con instrumentos que evalúan el conocimiento y el producto. Dicha evaluación reposa en el portafolio de cada estudiante. Se realizan de 2 a 3 visitas durante los 6 meses que dura la práctica y esta evaluación hace parte de la evaluación final del estudiante.

El 36.62% de los empleadores encuestados dicen contar con practicantes del SENA y el 33.8% califica como Bueno el desempeño de los practicantes. Llama la atención que solo el 2.82% los calificó como excelentes. Ver Figura No. 16:



Sin embargo, cuando han terminado con su etapa lectiva y su etapa productiva (de práctica) se gradúan y salen a la vida laboral, el SENA no realiza ningún seguimiento a su desempeño como técnico o técnico profesional.

De acuerdo al Director Regional, el SENA aplica al año alrededor de 500 encuestas a empresarios y uno de los temas es el desempeño de los egresados, pero al requerir la información documental no se encontró evidencia de ello.

De acuerdo a los datos de empleadores encuestados, el 19.35% dicen que el desempeño de los egresados es excelente, el 67.74% lo califican como bueno. Sin embargo, el 56.34% de los encuestados manifiestan NO contar con técnicos o técnicos profesionales egresados del SENA.

11.3. GESTION DE TALENTO HUMANO

11.3.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE INSTRUCTORES

El SENA Regional Quindío cuenta con instructores en su planta de personal con derecho a carrera administrativa, y con instructores que son vinculados por contrato.

El proceso de selección de los instructores de planta es diferente al de los instructores por contrato.

El proceso de selección del personal de planta es el establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, e implica el lleno de los requisitos para los empleos de carrera administrativa y competir en los concursos que para tal fin se realicen para las entidades del estado, el cual consiste en una convocatoria mixta, pruebas de conocimiento y de aptitud, verificación de antecedentes y entrevista.

Para el instructor por contrato se debe realizar la inscripción en el Servicio Público de Empleo para optar al contrato. Los centros hacen los requerimientos a dicha área con base en las especialidades y los perfiles

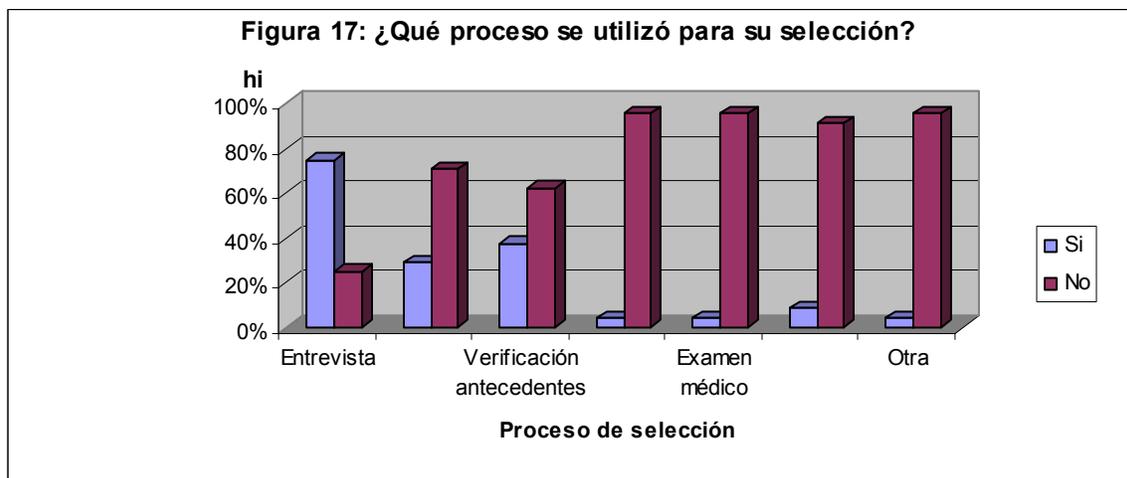
que están demandando los programas que se van a ofertar. El Servicio Público de Empleo envía el listado de los inscritos que cumplen con el perfil y el Subdirector de Centro selecciona las hojas de vida que considere necesarias.

El Subdirector de Centro presenta las hojas de vida de los preseleccionados a la Coordinación del Grupo Regional de Formación para el Trabajo para que realicen una prueba de aptitud pedagógica y envían los resultados al Subdirector de Centro, quien selecciona finalmente el candidato.

La diferencia entre el proceso de selección a contratistas que se realizaba anteriormente en el SENA, con el que actualmente se realiza, es que previamente los candidatos deben inscribirse en el Servicio Público de Empleo, pero este cambio no se presentó a raíz de la implementación del Modelo de Formación por Competencias, sino que se realizó como estrategia de mejoramiento del proceso como tal.

Al 83.33% de los instructores encuestados se les realizó entrevista en el proceso de selección, al 37.5% se le realizó prueba psicotécnica, al 45.83%

se le realizó verificación de antecedentes y al 12.5% se le realizó la prueba pedagógica. Ver Figura No. 17:



Lo anterior, permite afirmar que no existe un proceso de selección establecido y claro para la totalidad de instructores por contrato y que a pesar de lo manifestado por los directivos del SENA sobre la aplicación de la prueba pedagógica para el 100% de los contratistas, ésta no es clara para los contratistas como parte fundamental del proceso de selección.

Adicionalmente, el 54.17% de los instructores manifiestan que su vinculación al SENA se realizó mediante convocatoria, pero también llama la atención el dato de el 37.5% de instructores que lo hizo mediante recomendación. La recomendación se utiliza porque en la Escuela de

Turismo se manejan algunos temas muy especializados y que requieren de instructores con conocimientos especializados, por lo que se acude a personas externas que tengan información sobre el Mercado de ese Talento Humano.

No se encontró evidencia documental que diera cuenta del proceso de selección en el SENA para los instructores contratistas.

11.3.2 PROCESO DE CAPACITACION

La capacitación en otros temas diferentes al Modelo de Formación por Competencias, tales como los relacionados con la profesión del personal del SENA, existen programas en cada centro que hacen parte del Plan Operativo de la entidad con partes del nivel nacional y de acuerdo al presupuesto asegurado para tal fin.

El Plan de Capacitación de cada centro es elaborado por un equipo conformado por 15 o 20 personas y se consolida un plan para la regional.

Este plan es revisado, ajustado y complementado semestralmente con base en sus indicadores y el subdirector de cada centro le hace seguimiento porque es el directamente responsable de su cumplimiento.

En el Plan de Capacitación se incluyen temas que son importantes para el desarrollo de la gestión del SENA y temas que permiten el crecimiento personal y humano de los servidores públicos.

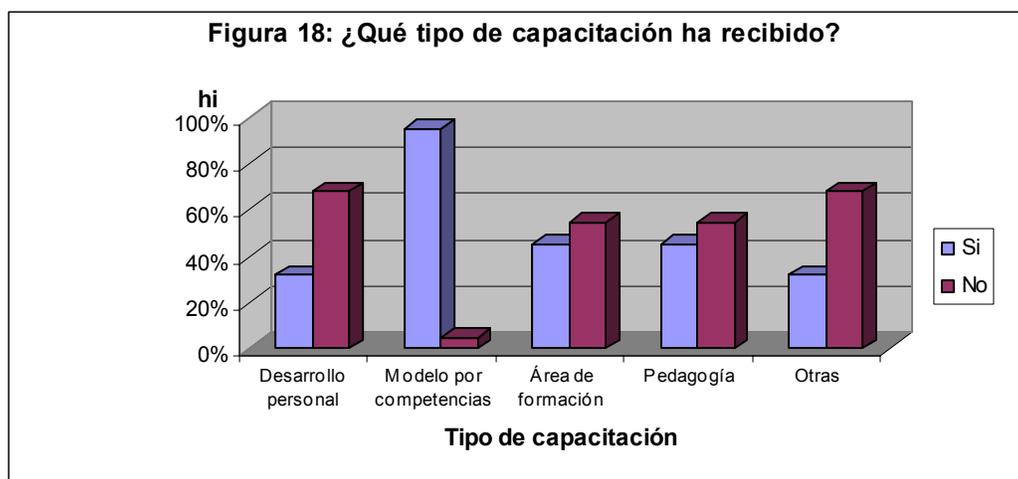
La capacitación que se programa va dirigida exclusivamente al personal de planta, sean instructores, administrativos o directivos.

Para los instructores por contrato no existe Plan de Capacitación, ni un proceso de capacitación definido, pero pueden participar de la formación continua, es decir, el instructor que esté interesado en algún tema específico de los programas de formación del SENA, tiene la posibilidad de participar como un estudiante más.

Por normas presupuestales, los instructores contratistas no pueden ser capacitados cuando ello implica una ejecución presupuestal, salvo la capacitación en el Modelo de Formación por Competencias, dado que éste

ya llega al SENA con una preparación anterior, con las habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo.

El 91.67% de los instructores encuestados manifestaron haber recibido capacitación. De estos, el 31.82% recibió capacitación en temas de desarrollo personal, el 45.45% en su área de formación y el 45.45% en pedagogía. Ver Figura No. 18:



En cuanto a la periodicidad de las capacitaciones, el 29.17% dice que una vez al mes, el 33.33% que trimestralmente y el 29.17% que semestralmente.

El 45.83% de los instructores calificaron las capacitaciones como excelentes y el 50% como buenas. Este último dato de que en un alto porcentaje los instructores no están totalmente satisfechos con la calidad de las capacitaciones que reciben en la entidad. Adicionalmente el 75% de los instructores no participan de la selección de los temas de capacitación.

Llama la atención de que a pesar de lo manifestado por los directivos del SENA sobre la no pertinencia de un programa de capacitación para instructores contratistas, ellos responden a estas preguntas sobre capacitación recibida de la entidad, adicional que identificaron los temas de capacitación y la periodicidad de las mismas.

En la revisión de la información documental se conoció efectivamente el Plan Operativo, en el cual se evidenció el plan de capacitación regional para los servidores públicos de planta, pero no se encontró evidencia alguna de plan o programa de capacitación para los instructores por contrato, acorde a lo manifestado por los directivos.

11.3.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación del desempeño de los servidores de planta en carrera administrativa existente en el SENA se basa en el proceso de la Función Pública para todas las entidades del Estado.

Este se realiza anualmente de manera cuantitativa con los instrumentos diseñados por el DAFP y de acuerdo al nivel del servidor. Este es un proceso que se realiza concertadamente Evaluador – Evaluado y se definen unos objetivos para que el servidor desarrolle durante el año.

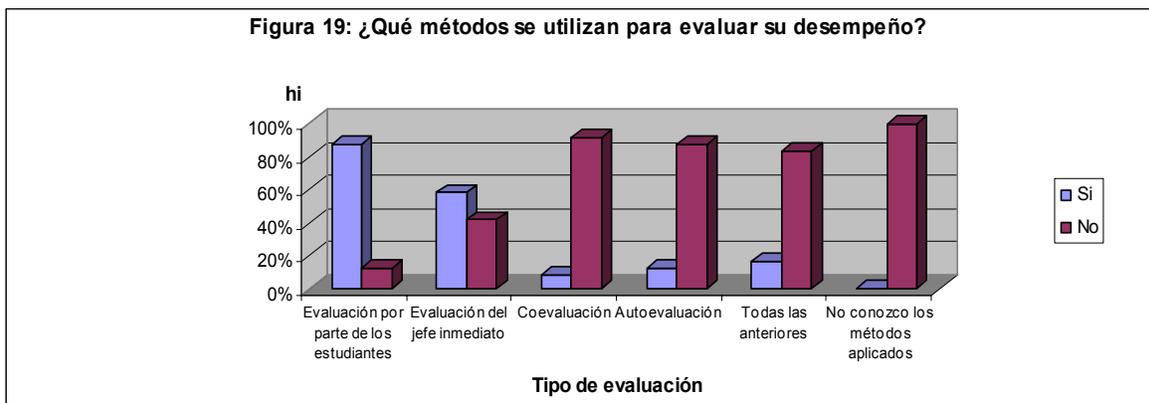
Para los instructores, existe un formato que se utiliza tanto para los de planta como para los contratistas y se realiza en dos momentos: el primer momento desde el área de Coordinación Regional de Formación Profesional de Empleo y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, con los formadores de los instructores. El segundo momento se realiza mediante la aplicación del instrumento de evaluación al 100% del grupo de estudiantes.

Las evaluaciones son entregadas a los coordinadores académicos de los centros para que la enmarquen dentro de la evaluación del Sistema de

Gestión de Calidad para que se establezcan los planes de mejora que se requieran.

Para los instructores contratistas, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta para su permanencia en la institución, con el debido proceso de seguimiento en los planes de mejora y al cumplimiento de los compromisos adquiridos por el instructor; con la implementación del Modelo de Formación por Competencias está establecido este procedimiento evidenciándose en las carpetas del instructor.

El 87.5% de los instructores manifiestan que son evaluados por los estudiantes, el 58.33% por el jefe inmediato. Además, el 16.67% responde que se utilizan los métodos anteriores para evaluar el desempeño; así mismo, de la co-evaluación y la auto evaluación. Ver Figura No. 19:



En cuanto a la periodicidad, el 16.67% manifiestan que son evaluados mensualmente, el 29.17% dicen ser evaluados trimestralmente y el 45.82% dicen ser evaluados semestralmente.

Los datos anteriores permiten establecer que la evaluación de los instructores en general se realizan una vez terminan un curso, lo que implica que el instructor debe adquirir compromisos de mejora para cumplir con los cursos subsiguientes que oriente.

Al realizar la revisión de la información documental, se puede establecer la existencia de los instrumentos de evaluación tanto para el personal de carrera de los diferentes niveles, como para los instructores de planta y por contrato y la periodicidad del proceso para estos últimos.

El 49.69% de los estudiantes confirman que si participan en el proceso de evaluación de los instructores, en tanto que el 50.31% dice lo contrario.

De los estudiantes que han participado en la evaluación del desempeño de instructores, el 14.28% dice que lo ha hecho mediante entrevista personal y el 64.2% mediante cuestionario.

Además, el 87.12% de los estudiantes manifiestan no haber participado en la evaluación del desempeño del personal administrativo y el 12.88% dice que si; el 38.1% dice haber participado mediante entrevista personal, y mediante cuestionario el 66.67%.

Igualmente, el 13.5% responde haber participado en la evaluación del desempeño del personal directivo. De estos, el 22.7% dice que mediante entrevista personal y el 50% mediante cuestionario.

La respuesta de los estudiantes sobre su participación en la evaluación del desempeño del personal administrativo y directivo de la Escuela de Turismo, no fue posible corroborarla en la revisión de la información documental, por cuanto no se evidenció su existencia.

A pesar de que con la evaluación de desempeño de los instructores de planta y por contrato se define un plan de mejoramiento, no se evidenció en la información documental que se cuente con programas de refuerzo desde la entidad, dirigidos a mejorar el desempeño de este personal.

Sin embargo, los planes de capacitación que elaboran en los centros, tienen en cuenta los temas que pueden servir para que los servidores públicos mejoren su trabajo pero de manera global y no particular a cada persona y su propia evaluación de desempeño.

11.3.4 PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN

Los programas de motivación que maneja el SENA van dirigidos a todo el personal, incluidos los instructores contratistas con algunas restricciones.

Estos programas consisten en convenios con gimnasios, actividades deportivas, recreativas, de capacitación e integraciones de fin de año. Algunas de las actividades se realizan cofinanciadamente SENA – Personal, pero otras actividades son financiadas al 100% por la entidad.

Durante la semana de la confraternidad en el mes de junio con recursos del SENA, en la cual participa todo el personal, vinculado a la institución, y sus familias, se realizan diferentes actividades recreativas y de integración.

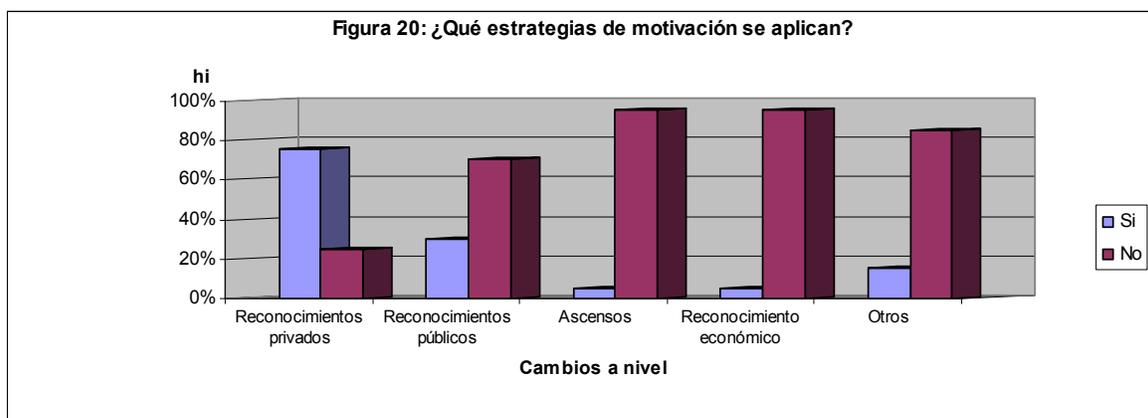
Además, la formación se considera un estímulo dada la gratuidad y que permite a los instructores de planta ascender en el escalafón y por ende en su remuneración.

Para los instructores contratistas su formación en el Modelo de Formación por Competencias le permite mejorar su hoja de vida y contar con mayores posibilidades de permanencia en la entidad o de ser vinculado provisionalmente en cargos de carrera administrativa. Sin embargo, ello no le significa un incremento en su remuneración.

Tampoco la implementación del Modelo de Formación por Competencias significó un incremento salarial para ningún cargo en el SENA, a pesar de lo manifestado por algunos directivos del incremento en la carga laboral en los cargos de instructores, directivos y algunos del nivel técnico y asistencial.

Otros programas de bienestar para el servidor público de planta del SENA consisten en préstamos para vivienda y servicio médico para la familia, entre otros.

El 83.33% de los instructores manifiestan que al interior de la Escuela de Turismo se aplican estrategias de motivación y que estas consisten en reconocimientos privados (el 75% de los instructores) y reconocimientos públicos (el 30% de los instructores). Los reconocimientos se realizan en reuniones de personal en los cuales se hace la exaltación a los servidores que han obtenido una calificación excelente en su evaluación de desempeño. Ver Figura No. 20:



Igualmente, el 45.83% de los instructores califica la motivación en la Escuela de Turismo como muy alta y el 41.67% como alta.

Estos datos dan cuenta de que los instructores contratistas no pueden acceder a todas las actividades de bienestar que el SENA programa y su participación en ellas es restringida, lo que puede generar que la motivación no sea óptima, de acuerdo a la calificación que se obtuvo en la encuesta aplicada, cuyos resultados se presentan en el párrafo anterior.

11.4 EFECTIVIDAD DEL MODELO DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

En esta categoría se plantearon 4 indicadores a medir: Productividad, Crecimiento, Adaptación y Cobertura.

El Director del SENA Regional Quindío manifiesta que para medir el impacto del Modelo de Formación por Competencias es apresurado, dado que actualmente se encuentra aún en la etapa de implementación y que se están realizando los ajustes en la marcha.

Por ello, no se cuenta con indicadores de medición.

11.4.1 PRODUCTIVIDAD

Esta propiedad pretende medir el desempeño en la formación por competencias y el indicador planteado en la presente investigación es:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Estudiantes formados por competencias}}{\text{Estudiantes programados a formar por competencias}}$$

Durante los años 2004, 2005 y 2006 en la Escuela de Turismo han egresado 100 técnicos y técnicos profesionales formados bajo el Modelo por Competencias, de los cuales 12 se graduaron como técnicos profesionales y 88 como técnicos.

La Escuela de Turismo del SENA Regional Quindío, no cuenta con programación de estudiantes a formar por Modelo de Competencias, porque ésta depende de la demanda que se presenta, por lo cual el indicador de productividad no puede ser medido con los datos existentes.

El SENA Regional Quindío ha incrementado su cobertura total para todos sus programas de formación sea titulada o complementaria, independiente de si es por el modelo por competencias, de 25.000 en el año 2002 a 127.000 en el año 2005; para el año 2006 se manejó una cifra similar a la del año 2005. Con dicha información de cobertura se tuvo en cuenta toda la capacitación que imparte el SENA, sea titulada o no titulada, por Competencias o no. Ver anexo No. 13

Sin embargo, la entidad tiene previsto para el año 2007 contar con el 100% de la oferta de formación titulada en todos los centros, con base en el Modelo por Competencias.

11.4.2 CRECIMIENTO

Esta propiedad se planteó teniendo en cuenta los estudiantes formados por año y se había contemplado los años 2001, 2002, 2003, 2004, 2005.

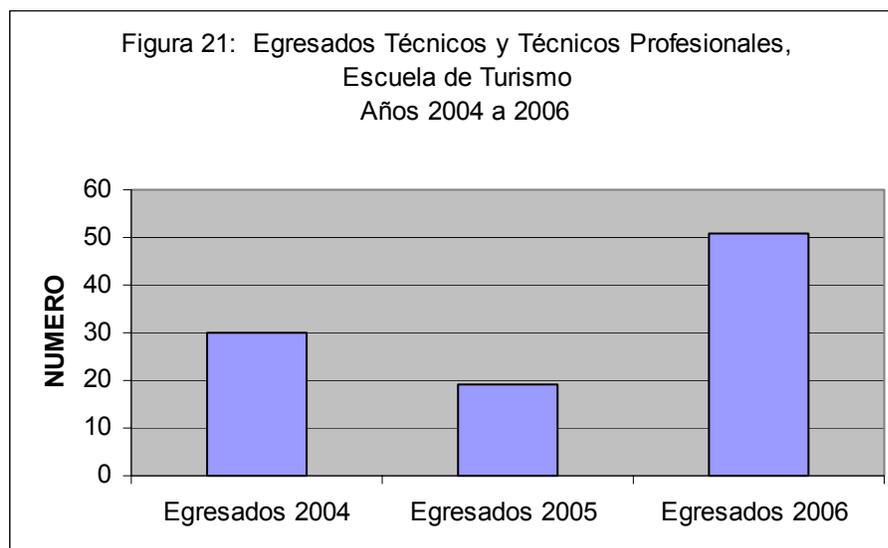
Al obtener la información directa de la Escuela de Turismo, se encontró que los primeros técnicos formados por el Modelo por Competencias egresaron en el año 2004, por lo tanto, el indicador se ajusta a los años 2004, 2005 y 2006.

Según datos obtenidos en la Escuela de Turismo, los egresados técnicos y técnicos profesionales en los años mencionados fueron:

Egresados 2004 = 30

Egresados 2005 = 19 Total = 100

Egresados 2006 = 51



En el año 2005 se presentó un decremento con respecto al año 2004 de 58% en el número de egresados técnicos y técnicos profesionales por el Modelo por Competencias.

Contrario del año 2006 con respecto al año 2005 que presentó un incremento de egresados técnicos y técnicos profesionales de 168.42% y con respecto al año 2004 el incremento fue del 70%.

De acuerdo al comportamiento de los años 2004, 2005 y 2006 se puede establecer un crecimiento moderado en la cantidad de egresados técnicos y técnicos profesionales bajo el Modelo de Formación por Competencias, del año 2005 al 2006, previendo que en la medida en que las bondades de esta formación sea reconocida por las empresas del sector turismo, el crecimiento pueda ser mucho mayor; sin embargo, se recomienda que la información que arroja este indicador de efectividad, para que tenga la confiabilidad y validez necesaria, debe hacerse el análisis del comportamiento de los años subsiguientes.

11.4.3 ADAPTACIÓN Y COBERTURA

La medición de estas propiedades están planteadas mediante la demanda y necesidades del sector turismo de egresados formados por el Modelo de Competencias y sus indicadores son:

- Número de egresados solicitados por empresas del sector turismo para el indicador de ADAPTACIÓN.

- Número de egresados requeridos por empresas del sector turismo para el indicador de COBERTURA.

El SENA no cuenta con datos de egresados técnicos y técnicos profesionales formados por competencias que las empresas del sector turismo necesitan y demandan, ni existen estudios que puedan establecer esta información, confirmado además con la revisión de la información documental, por lo tanto estos indicadores no pueden ser medidos.

El SENA como Institución de capacitación en temas turísticos es reconocida por diferentes actores del sector turismo, como lo demuestran los Magister en Gerencia del Talento Humano Marta Cecilia Gañan Ospina, James Cañas Rendón y Hugo Camelo Peláez en su tesis de Maestría denominada RELACIÓN ENTRE EL TALENTO HUMANO Y LOS PROCESOS DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DEL TURISMO RURAL EN LOS MUNICIPIOS DE LA TEBAIDA, MONTENEGRO Y QUIMBAYA DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO EN EL PERIODO ENTRE LOS AÑOS 2000 A 2005, paginas 129 a la 158. Igualmente, en la pagina 172, se infiere que hay una baja vinculación del nivel técnico en las empresas, lo que permite concluir que de los técnicos y técnicos profesionales egresados del SENA existe una baja vinculación en las empresas del sector; además, en la

pagina 178 los autores refieren: “de acuerdo al tipo de contrato y al número de trabajadores vinculado a través de cada uno de ellos, se infiere que un número alto de talento humano es contratado por días, fines de semana cuando se presenta eventos o en periodos inferiores a 15 días. Ello obedece a que en turismo rural se da por ciclos cortos de duración. Para el talento humano vinculado, por consiguiente, no se generan prestaciones sociales – cesantías, pensiones, riesgos profesionales- en detrimento de su propio papel profesional y bienestar profesional y familiar”.

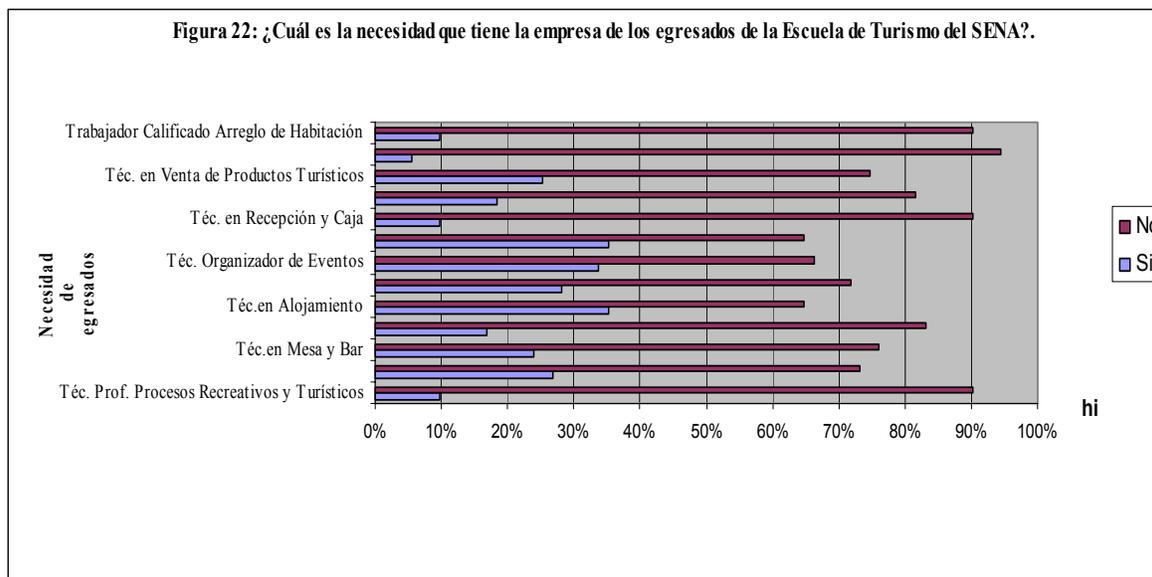
En la pagina 179, los autores se refieren a que el SENA a través de la oficina de empleo es utilizado en un porcentaje muy bajo 6%.

En la página 208, dicen: “hay un porcentaje alto de bachilleres vinculados (en alojamientos rurales) 35%, muy pocos de ellos con cursos de preparación desarrollados en el SENA y en el área específica del turismo”; además, el 36% de los encuestados manifestaron que la capacitación y la actualización se da a través de cursos en el SENA, cuando se les dirigió una pregunta para conocer cómo es capacitado y actualizado el talento humano en las empresas encuestadas.

Una de las conclusiones planteadas por los autores en la página 240, es “consolidar y renovar el portafolio de formación para la cadena de turismo, por parte del SENA, de tal forma que se vayan cerrando las brechas tecnológicas hoy existentes”.

A pesar de la información arrojada en el trabajo de investigación en mención, no se pudo establecer la demanda y necesidades de egresados técnicos y técnicos profesionales de la Escuela de Turismo del SENA Regional Quindío.

Además, en la encuesta realizada a una muestra del 50% de empresarios con Registro Nacional del sector turismo, se establecieron muy bajos porcentajes de la necesidad que tienen las empresas de egresados de la Escuela de Turismo, de acuerdo al área de formación titulada, como se muestra en la Figura No. 22:



El análisis de la efectividad del Modelo de Formación por Competencias no puede ser medido aún, dado que no se halló información en el SENA relacionada con la programación de estudiantes a formar bajo el modelo, porque la entidad se basa en la demanda espontánea para programar los cursos de formación titulada; además, no se pudo establecer la demanda y las necesidades de las empresas del sector turismo de egresados formados por competencias, porque el SENA no cuenta con estudios que muestren dicha información, ni proyecta realizarlos.

12. CONCLUSIONES

12.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

12.1.1 Capacidad Instalada para el Modelo de Competencias

12.1.1.1 La infraestructura física medida mediante el método de observación directa permite establecer la insuficiencia de elementos necesarios para el desarrollo normal de trabajo.

12.1.1.2 Los servidores públicos de la Escuela de Turismo del nivel ejecutivo y administrativo dedican su tiempo al trabajo con el Modelo de Formación por Competencias, porque el 100% de los programas técnicos y técnicos profesionales están actualmente bajo este modelo.

Cuentan también con cursos de formación complementaria, los cuales no cobija el Modelo de Formación por Competencias, pero

la razón es que no están incluidos en este modelo actualmente, ni en un futuro cercano.

12.1.1.3 El 100% de los instructores de la Escuela de Turismo aplican el Modelo de Formación por Competencias en los programas técnicos y técnicos profesionales.

Algunos de ellos trabajan también con los cursos complementarios.

12.1.1.4 El presupuesto del SENA Regional Quindío se ha incrementado en los últimos años de acuerdo al incremento anual normal de las entidades del Estado y de acuerdo al incremento de programas de formación y a la cobertura, pasando de 25000 estudiantes en el año 2002 a 127000 en el año 2005 y llegando a una cifra similar en el 2006. (Ver anexo 13)

El incremento en el presupuesto no necesariamente se debe a la implementación del Modelo de Formación por Competencias, ni está destinado exclusivamente al Modelo, pues existen muchos

otros programas de formación que no están por competencias y que exigen la inversión del presupuesto de la entidad.

12.1.2 Gestión Tecnológica Estructural

12.1.2.1 Para la cantidad de estudiantes y de instructores y los programas de formación, se puede afirmar que la Escuela de Turismo no cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria y actualizada para el desarrollo de sus programas de formación por competencias.

12.1.2.2 La Escuela de Turismo no cuenta con software especial para el Modelo de Competencias. Cuenta con un aplicativo de Gestión Académica a nivel nacional.

12.1.2.3 La Escuela de Turismo, en sus oficinas tienen 3 teléfonos incluidos en el sistema telefónico del SENA y un fax.

Para los instructores hay un teléfono y los estudiantes cuentan con el servicio de un teléfono público.

Estos equipos de comunicación son insuficientes para la cantidad de instructores y estudiantes de la Escuela de Turismo.

12.1.2.4 Los Servidores Públicos del SENA, en su totalidad, cuentan con el servicio de intranet que permite una comunicación constante entre Directivos y Servidores y entre ellos mismos, y el conocimiento de nuevos lineamientos a Nivel Nacional como Regional.

12.1.2.5 Considerando que la tecnología de gestión son los modelos, métodos, técnicas e instrumentos cuyo objetivo es el perfeccionamiento de las competencias generadas, la mejora de procesos y la optimización de los resultados organizacionales, el SENA Regional Quindío elabora anualmente de manera participativa el Plan Operativo, que incluye todos aquellos aspectos inherentes a la gestión y adelanta igualmente el Sistema de Gestión de la Calidad con miras a la certificación.

El Plan Operativo y el Sistema de Gestión de la Calidad se adelantan de acuerdo a políticas y lineamientos del Nivel Nacional de la Entidad, lo que facilita la implementación y desarrollo del Modelo de

Formación por Competencias porque el SENA se convierte en la entidad que lidera el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo SNFT, del que forman parte la normalización de competencias laborales, la evaluación y certificación y la formación por competencias.

12.1.2.6 No se evidenciaron cambios en los parámetros de planeación estratégica, ni en los parámetros de calidad administrativa y académica para la implementación y desarrollo del Modelo de Formación por Competencias, pues en la entidad se aplican los parámetros de gestión utilizados antes de la implementación del modelo.

Sin embargo, se encontraron avances significativos en el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad que contempla los procesos administrativos y académicos con miras a la certificación en diciembre del 2006, de acuerdo a lo expresado en la entrevista realizada al Director Regional.

12.1.2.7 La Escuela de Turismo, de acuerdo a la entrevista realizada a su Directora, cuenta con datos generales sobre los establecimientos

de Turismo en la ciudad de Armenia, pero no tiene datos sobre las necesidades de técnicos y técnicos profesionales formados por el Modelo por Competencias.

En general, el SENA Regional Quindío no ha realizado estudios para conocer información del entorno. El Director Regional, en entrevista, manifestó que el SENA realiza cada año aproximadamente entre 500 encuestas a los empresarios de la Región, pero no se encontró evidencia documental sobre las mismas, ni de sus resultados; tampoco se evidencian los ajustes a la planeación de programas de formación acordes a esos resultados.

12.1.2.8 En el año 2004 el SENA a Nivel Nacional realizó una reestructuración que implicó la eliminación de cargos y cambios en la denominación de cargos y de los Centros de Formación.

Dicha reestructuración no se realizó por el Modelo de Formación por Competencias, sino que se presentó por una coyuntura nacional de reestructuración de entidades del Estado. El Decreto

249 de Enero de 2004 fue el que se emitió para la reestructuración de la Institución.

Además de los ajustes en la denominación de los Centros de Formación, por Subdirecciones de Centro, también se descentralizó el manejo del presupuesto, la gestión de talento humano y la planeación de la gestión a cada Subdirección, dándoles autonomía e iniciativa para tomar sus propias decisiones, de acuerdo a lo manifestado por el Director Regional en entrevista.

Cada Subdirección de Centro está especializada en un sector productivo. La Escuela de Turismo está adscrita a la Subdirección del Centro Multisectorial que maneja otros sectores como comercio, industria, entre otros.

12.1.3 Proceso de conocimiento del Modelo de Formación por Competencias

12.1.3.1 El proceso de Formación en el Modelo de Competencias es el siguiente:

Se seleccionaron instructores de planta y contratistas para ser formados como formadores en el Modelo por Competencias, quienes capacitan a los demás instructores y personal Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial.

Para los instructores contratistas, la capacitación es obligatoria, como requisito para su continuidad con la entidad.

Los instructores de planta, se han ido capacitando, sin embargo, no se ha logrado la formación del 100% dado que en la actualidad hay varios prejubilados que no han participado de la capacitación.

12.1.3.2 El Modelo de Formación por Competencias está compuesto por varios módulos, los cuales se van realizando de acuerdo al ritmo de cada participante y cada módulo es certificado de acuerdo a unas evidencias que deben ser entregadas a los formadores.

12.1.3.3 Los servidores de los niveles Profesional, Técnico y Asistencial que deseen capacitarse, reciben únicamente el módulo N° 1 de Fundamentación.

Para los Directivos es obligatorio éste módulo con el fin de tener el conocimiento general del Modelo.

12.1.3.4 No se evidencia que el SENA cuente con políticas o estrategias para dar continuidad a los instructores contratistas que se capacitan en el Modelo de Formación por Competencias.

Sin embargo, el 25% instructores contratistas llevan vinculados a la Escuela de Turismo entre 1 y 3 años y el 25% entre 4 y 6 años, lo que da cuenta de una buena estabilidad laboral.

12.1.3.5 La Escuela de Turismo desde su creación en el año 1997, solo cuenta con solo 3 ex instructores que en un 66.7% se retiraron por dificultades personales con un superior, lo cual permite afirmar que los instructores que llevan vinculados por un tiempo menor a un año, ha sido por la apertura de nuevos programas de Formación y por el incremento en el número de estudiantes.

12.1.3.6 El proceso de contratación de los instructores ha presentado cambios, pero no por la implementación del Modelo de Formación por Competencias, sino por estrategia para garantizar la

transparencia, y porque con la reestructuración se eliminaron cargos restringiendo la capacidad de contratación directa por el SENA.

Los instructores son contratados por intermedio de una empresa de empleo temporal, y deben afiliarse a la cooperativa del SENA. Estos deben haberse inscrito previamente en el Servicio Público de Empleo. La empresa de empleo temporal hace contratos de prestación de servicios máximo por tres meses y si la evaluación del desempeño es satisfactoria se les renueva el contrato cada tres meses, por el tiempo programado por el SENA para la formación de los estudiantes.

12.2 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

12.2.1 Proceso para desarrollar el Modelo de Formación por Competencias

12.2.1.1 Los instructores deben realizar la totalidad de la capacitación en el Modelo de Formación por Competencias. Actualmente, hay

instructores que cumplirán aproximadamente 1000 horas, para la titulación de formadores por competencias.

El 95.47% de los instructores encuestados están recibiendo capacitación en el Modelo, previa programación del área de Formación Profesional de Empleo y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

12.2.1.2 El SENA evalúa el Modelo de Formación por Competencias mediante los aportes que realizan los formadores y los instructores, los cuales son remitidos a la Sede Nacional de la Entidad, Oficina de Formación Profesional, quienes a su vez visitan las Regionales para evaluar como se desarrolla el Modelo.

Los ajustes son realizados para la Mesa Sectorial correspondiente, los cuales son remitidos a las Regionales para que realicen los cambios pertinentes.

12.2.1.3 El Modelo de Formación por Competencias es un proceso inacabado, que se está construyendo. La evaluaciones

permanentes retroalimentan el Modelo y permiten los ajustes correspondientes.

12.2.1.4 Los cambios al Modelo de Formación por Competencias han sido positivos porque la formación se ha cualificado, con base en las evidencias de la formación de los instructores y de la formación de los estudiantes, mostrando los alcances de la capacitación.

12.2.1.5 El SENA está aplicando un Modelo de Formación por Competencias con connotaciones de la cultura y características de nuestro país y su sector empresarial, sin desconocer las bases de modelos españoles, ingleses, de la CINTERFOR y la OIT.

12.2.1.6 Dado que el Modelo de Formación por Competencias es muy propio del SENA, el perfil de los instructores no ha cambiado con su implementación y la entidad habilita a sus instructores en la competencia formativa.

12.2.1.7 A pesar de que el 75% de los instructores dicen que se requiere más trabajo extraclase con la aplicación del Modelo de Formación por Competencias porque es más individualizado y se evalúa por

evidencias, corroborado por los directivos, se percibe una buena actitud de estos hacia el modelo.

12.2.1.8 En el SENA Regional Quindío no existen políticas ni estrategias para la conformación de grupos para compartir el conocimiento a ningún nivel, restringiéndose la transferencia del mismo entre los Servidores Públicos

12.2.1.9 Los formadores en el Modelo por Competencias están organizados como grupo para evaluar y retroalimentar el modelo, pero no se encontró evidencias de las reuniones que realizan.

12.2.1.10 En la Escuela de Turismo se realizan reuniones periódicas con los instructores para evaluar el trabajo y para retroalimentar con nuevos lineamientos de la entidad, pero no se encontró evidencia de las mismas, ni de la toma de decisiones sobre diferentes aspectos, ni sobre el Modelo de Formación por Competencias.

12.2.1.11 De acuerdo a lo manifestado en entrevista por el Subdirector del Centro Multisectorial, con el prejubilado, se utiliza como estrategia realizar el inventario de su conocimiento y se le asigna

otro servidor para la transferencia de ese conocimiento, sin embargo, no se encontró evidencia de esta estrategia.

12.2.1.12 Cuando un servidor público, sea instructor o de otro nivel, participa de un evento de capacitación, tiene el compromiso de compartir los aprendizajes con otros servidores de la Entidad, sin embargo, no se encontró evidencia de esta estrategia.

12.2.1.13 El proceso de selección de estudiantes se viene ajustando permanentemente, pero estos son ajustes normales de la entidad con el fin de contar con las potencialidades necesarias para lograr su formación. Los ajustes no son realizados por el Modelo de Formación por Competencias, pero aportan para su óptimo desarrollo.

12.2.1.14 El proceso de evaluación de los estudiantes si se ha ajustado con el Modelo de Formación por Competencias. Es un proceso concertado con el estudiante para evaluar su competencia y como elemento fundamental de dicha evaluación, es la evidencia de sus avances en la competencia requerida.

Existen tres momentos de evaluación:

- a) La evaluación Diagnóstica, que permite conocer las competencias con las cuales llega el estudiante.
- b) La evaluación Formativa concertada con el estudiante para determinar avances.
- c) La evaluación Final para determinar el logro de las competencias.

12.2.1.15 Un alto porcentaje de estudiantes (el 52.12%) califican como excelente la forma como los evalúan bajo el modelo y el 41.72% como buena.

Existe, por lo tanto, una muy buena impresión y actitud de los estudiantes hacia el Modelo de Formación por Competencias; lo que se corrobora con la calificación de la formación: excelente el 75.46% de los estudiantes y buena el 21.47%.

12.2.1.16 El SENA realiza seguimiento al desempeño del estudiante en la etapa práctica realizada en las empresas. Pero no realiza seguimiento al desempeño una vez egresa de la entidad como técnico o técnico profesional, lo cual no permite retroalimentar y

realizar los ajustes correspondientes a la formación de los mismos.

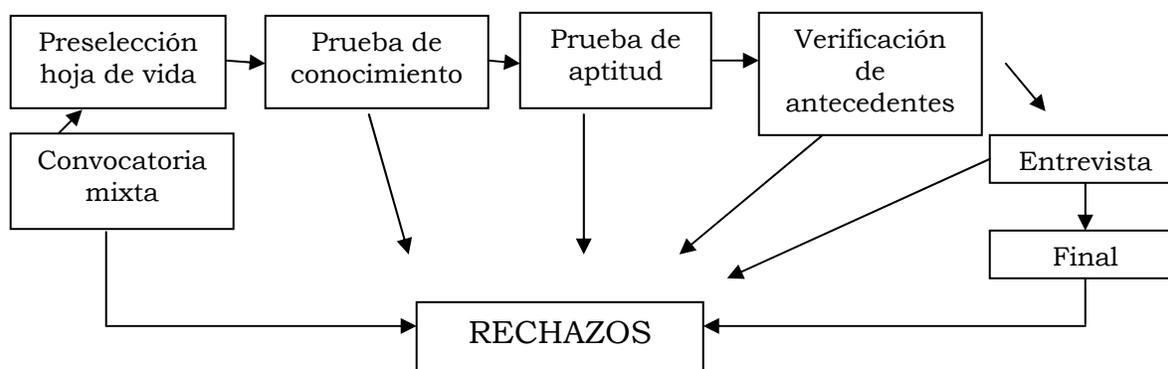
12.2.1.17 El 56.34% de los empresarios del sector turismo encuestados dicen que no cuentan con técnicos o técnicos profesionales egresados del SENA, alto porcentaje si se tiene en cuenta que la Escuela de Turismo está creada hace 9 años y que por el Modelo de Formación por Competencias han egresado 100 técnicos y técnicos profesionales durante los años 2004, 2005 y 2006.

12.2.1.18 En entrevista realizada al Director Regional del SENA, este dijo que la Entidad realiza alrededor de 500 encuestas anualmente a los empresarios de la región y uno de los temas de estos es el desempeño de los egresados, pero no se encontró evidencia de las mismas, ni de los resultados, ni de las acciones que se programan con los resultados.

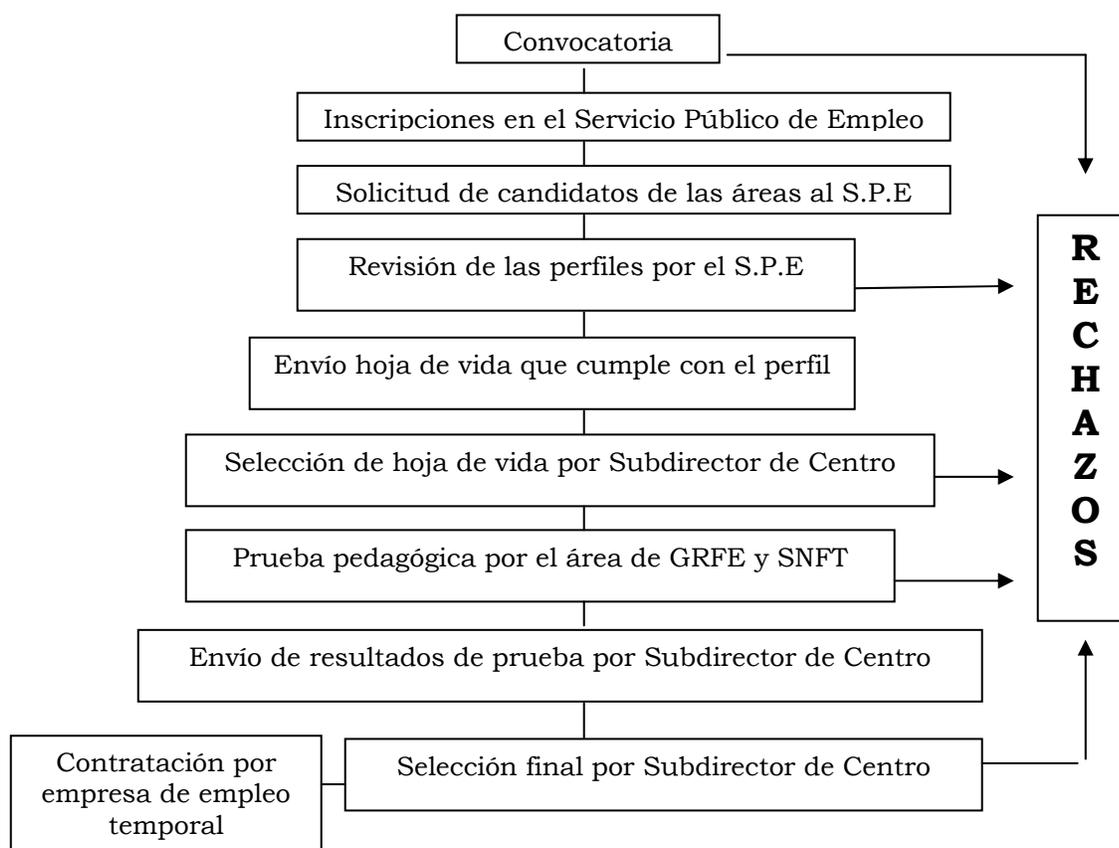
12.3 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

12.3.1 Selección de Talento Humano

12.3.1.1 La selección de los servidores públicos de planta del SENA Regional Quindío es la establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública para las entidades del Estado así:



12.3.1.2 La selección para los instructores contratistas del SENA está establecido de la siguiente manera:



No se evidencia en el proceso de selección de instructores contratistas pasos tan importantes como pruebas de conocimiento, entrevista, verificación de antecedentes, entre otros, corroborado por los instructores encuestados. Además, no se encontró evidencia documental de este proceso.

12.3.1.3 No se presentaron cambios en el proceso de selección de instructores contratistas por el Modelo de Formación por Competencias. El único cambio que se ha dado es la obligatoriedad de los instructores de inscribirse en el Servicio Público de Empleo.

12.3.2 Proceso de Capacitación

12.3.2.1 Existe un programa de capacitación acorde a los lineamientos de la Sede Nacional del SENA y que se evidencia en el plan operativo anual.

Este programa de capacitación va dirigido a preparar a los Servidores Públicos de planta en temas inherentes a la entidad y temas de crecimiento personal y humano y del cual no participan los instructores contratistas por normas presupuestales.

12.3.2.2 Los instructores contratistas reciben gratuitamente la capacitación en el Modelo de Formación por Competencias. Si están interesados en otro tipo de capacitación y que esté incluida

en algunos de los programas de formación complementaria, tiene la posibilidad de participar como un estudiante más.

12.3.2.3 En los datos estadísticos finales de la encuesta a los instructores de la Escuela de Turismo, se encontró disparidad en cuanto a los temas de capacitación recibidos del SENA, igualmente en la periodicidad de las capacitaciones y no concordante con lo dicho por los directivos, según el punto 3.2.1. Sin embargo, el 95.45% dicen haber recibido capacitación en el Modelo de Formación por Competencias.

12.3.3. Proceso de Evaluación del Desempeño

12.3.3.1 El proceso de evaluación del desempeño para Servidores Públicos de planta en el SENA es el establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública para las entidades del Estado, con formatos preestablecidos por esa entidad según el nivel de los cargos.

12.3.3.2. Para los instructores de planta como para los contratistas existe un formato de evaluación con dos momentos en el proceso de evaluación del desempeño:

- a) Un primer momento desde el área de Coordinación Regional de Formación Profesional de Empleo y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, con los formadores de los instructores.
- b) Un segundo momento que se realiza mediante la aplicación de un instrumento de evaluación al 100% del grupo de estudiantes, sin embargo solo el 49.69% de los estudiantes confirman que participan en el proceso de evaluación de los instructores.

12.3.3.3. Para los instructores contratistas, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta para su permanencia en la entidad, con el debido proceso de seguimiento a los planes de mejora y al cumplimiento de los compromisos adquiridos por el instructor.

12.3.3.4. Muy pocos estudiantes (el 12.88% de los encuestados) dicen haber participado en la evaluación de desempeño del personal Directivo y el 13.5% dice haber participado en la evaluación del

personal administrativo, la cual no se evidenció en la revisión de la información documental.

12.3.3.5. No se evidenció en la revisión de la información documental que el SENA Regional Quindío cuente con programas de refuerzo dirigidos a mejorar el desempeño de su personal, tanto de planta como por contrato.

12.3.4. Programas de Motivación

12.3.4.1. Existen programas de motivación e incentivos para los servidores públicos de planta e instructores por contrato, con algunas restricciones para estos últimos.

12.3.4.2. Los programas de motivación e incentivos, consisten, entre otros, en: convenios con gimnasios, actividades deportivas, recreativas, capacitación e integraciones; semana de la confraternidad, servicio médico asistencial para la familia y préstamos para vivienda, algunas cofinanciadas entidad-personal y otros 100% financiadas por el SENA.

- 12.3.4.3. La formación mediante la capacitación se considera un estímulo dada la gratuidad y a los instructores de planta les permite ascender en el escalafón y por ende en su remuneración.
- 12.3.4.4. Para los instructores contratistas la formación en el Modelo de Formación por Competencias le permite mejorar su hoja de vida y contar con mayores posibilidades de permanencia en la institución o de ser vinculado provisionalmente en cargos de planta, pero no le significa incremento en la remuneración.
- 12.3.4.5. Los instructores de la Escuela de Turismo encuestados, califican la motivación como muy alta y alta, cuya suma es de 87.5%, un alto porcentaje de instructores.
- 12.3.4.6. No se evidencia en el SENA que existan documentos que permitan medir la motivación del personal, ni se proyecta realizar en un futuro.

12.4 EFECTIVIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIAS

12.4.1 Productividad

12.4.1.1 Este indicador no puede ser medido por la falta de datos de programación de estudiantes a formar por competencias, dado que el SENA se basa en la demanda espontánea, para planear los programas de formación.

12.4.2 Crecimiento

12.4.2.1 Este indicador presentó el siguiente comportamiento: decremento del 58% del año 2005 con respecto al 2004, e incremento de 168.42% del año 2006 con respecto al año 2005.

Lo anterior permite concluir que la formación de los estudiantes en los programas técnicos y técnicos profesionales de la Escuela de Turismo por el Modelo de Competencias va en franco crecimiento.

12.4.3 Adaptación

12.4.3.1 Este indicador no puede ser medido porque no se logró la información del número de egresados solicitados por las empresas del sector turismo, dado que el SENA no cuenta con ella.

12.4.4 Cobertura

12.4.4.1. Este indicador no puede ser medido porque no se logró la información del número de egresados requeridos por las empresas del sector turismo, dado que el SENA no cuenta con ella.

La conclusión general de la categoría Efectividad del Modelo de Formación por Competencias es de imposibilidad para ser medida, dada la poca información existente en el SENA, específicamente en la Escuela de Turismo y que se requiere para realizar esta medición.

13. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EFECTIVIDAD DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN EL SENA REGIONAL QUINDÍO

El presente y el futuro del mundo está y estará lleno de cambios a un ritmo y a una complejidad tal que lleva hacia nuevas maneras de vivir y de trabajar definiendo relaciones a nivel personal y laboral.

Las organizaciones deben ajustar sus estrategias a los nuevos ambientes tanto internos como externos. Las nuevas tecnologías de las comunicaciones y de la informática han generado que la información viaje a una gran velocidad y que las diferentes culturas cada vez se acerquen más.

“Este ambiente les impone obligaciones sin precedentes a los líderes organizacionales, quienes tienen la tarea y la responsabilidad de determinar tanto el funcionamiento como el futuro de sus empresas. Esta turbulencia “de espuma” fuerza a los líderes a examinar la esencia misma de sus organizaciones sus propósitos básicos, su identidad y sus relaciones con los clientes, competidores y proveedores.”²²

Pero no solo las relaciones con los clientes, proveedores y competidores deben de ser objeto de examen. Los colaboradores de las empresas son el talento vital para las decisiones y estrategias que los líderes deben tomar para lograr los cambios necesarios para mantener productivas sus empresas en un mercado tan competitivo, tanto local como internacional.

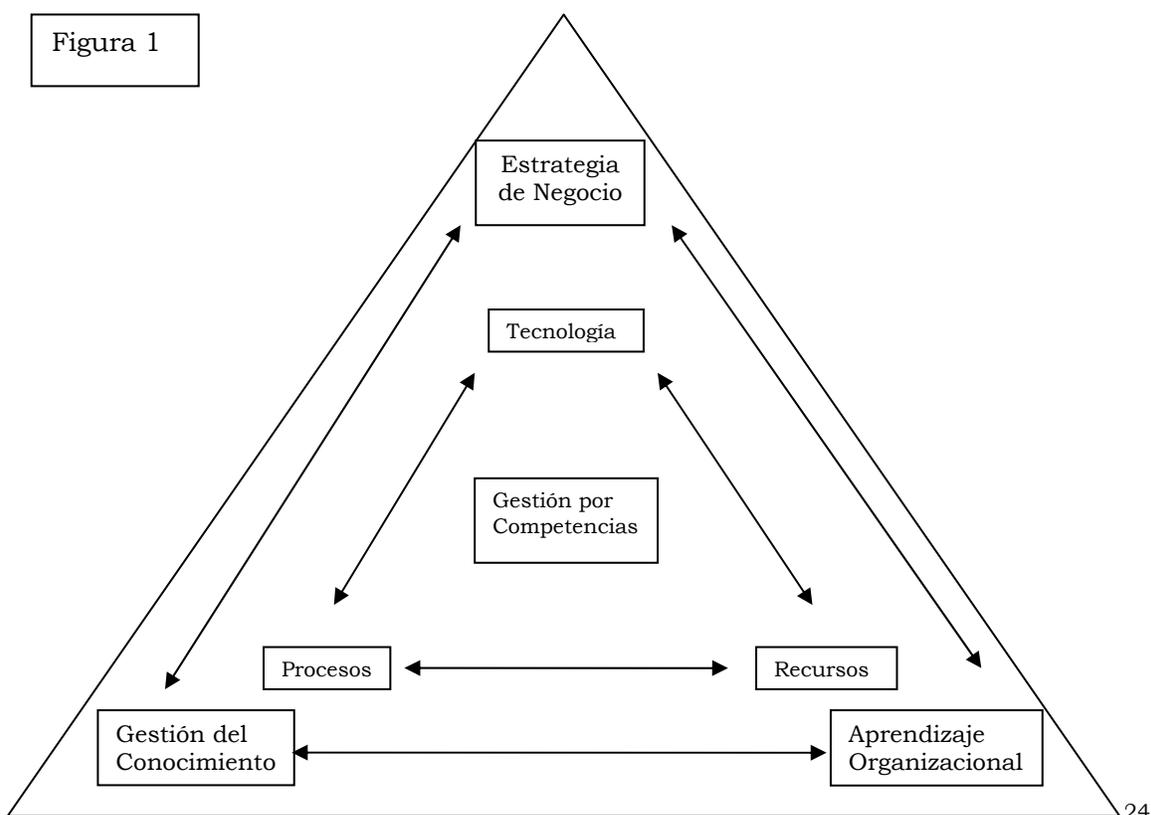
El reto de la productividad permite evaluar la capacidad de la empresa para mejorar el nivel de vida de sus colaboradores por que el capital, el trabajo y la dirección pueden recibir retribuciones adicionales. Cuando la productividad se estanca, el nivel de vida también se queda estancado.

²² Richard Beckhard y Wendy Pritchard, Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Ed. Norma. 2003

“Los líderes deben concentrarse en llevar la organización al futuro. Esto significa desarrollar una visión del estado futuro deseado para la empresa, crear estructuras y sistemas administrativos para alcanzar ese estado, y proporcionar liderazgo personal para dirigir el proceso de administrar la dinámica tanto de la organización como de sus interfaces con el ambiente“²³

Se requiere entonces que los Directivos del SENA Regional Quindío se comprometan con los procesos de Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Gestión del Talento Humano, por lo cual se plantea nuevamente el modelo para la Gestión Holística de las Competencias planteado por DOMINGO J DELGADO en su documento “Modelos de Gestión por Competencias“, utilizado en este trabajo de investigación, pag 20.

²³ Idem



El autor muestra la interrelación de los temas de la presente investigación, por lo cual se plantea una propuesta interdependiente que recoge los principios de la Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional y Gestión de Talento Humano.

Con base en lo anterior, en el diagnóstico realizado para conocer las Capacidades Organizativas y de Talento Humano que el SENA Regional

²⁴ Modelos de Gestión por Competencias. Domingo J. Delgado

Quindío posee para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias y en las conclusiones planteadas, se proponen los siguientes procesos a desarrollar con el fin de optimizar los recursos administrativos tecnológicos, financieros y el talento humano de la entidad:

1. Uno de los aspectos internos del SENA Regional Quindío son los recursos y las capacidades organizativas para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias.

Si la empresa se concibe como una institución compleja que requiere mediar en la colaboración entre los propietarios de los recursos, entre los cuales están el Know-How de los colaboradores, la habilidad para trabajar en equipo, la capacidad de generar nuevo conocimiento, la capacidad de inteligencia de los recursos, entre otros, se propone la maximización en la utilización de sus recursos y capacidades organizativas existentes.

“La formulación de la teoría de recursos y capacidades de la empresa gira en torno a tres puntos fundamentales.

1. Concepto de recursos y capacidades de la empresa.
2. Requisitos a cumplir por los mismos para la consecución de rutas.
3. Condiciones de equilibrio y racionalidad en relación a las decisiones sobre recursos y capacidades”²⁵

Entre los recursos y capacidades organizativas identificadas en el SENA Regional Quindío están:

- La infraestructura física
- El presupuesto
- Los servidores públicos de los niveles Directivo, Profesional, Técnico, Asistencial
- Los Instructores de planta y contratistas
- Equipos de sistemas
- Aplicativo para la gestión académica
- Tecnología de Intranet
- El sistema de gestión de calidad
- El sistema de capacitación virtual
- La estructura organizacional actual

²⁵ J.A Lopez Yopez y Ramón Sabater S. “La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una Revisión”. Universidad de Murcia. www.um.es/fec/documentos/dt2-00.pdf

La utilización de los recursos y capacidades en forma interrelacionada y ajustando algunos de ellos, como la tecnología en sistema de información y comunicación, de tal manera que se actualicen y se incrementen para permitir un trabajo óptimo a los Instructores y para el desarrollo directo de las actividades académicas, aportaría a la efectividad del Modelo de Formación por Competencias.

En la empresa contemporánea la capacidad organizativa entendida como “la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades”²⁶, da valor estratégico para el logro de los objetivos y por ende, de su productividad.

Sin embargo, es claro que los recursos, ya sean estos, administrativos, financieros, tecnológicos, entre otros, por sí solos es improbable que sean fuente de ventajas competitivas sostenidas. Se requiere necesariamente de la capacidad de las organizaciones para organizarla con las estrategias, objetivos y necesidades de la empresa, mediante procesos correlacionados que impacten su actividad global. Ejemplo de ello puede ser entre otras:

²⁶ www.idrc.ca/es/ev

- El compromiso de la dirección
- El uso de los equipos
- Estructura de decisiones descentralizada
- Responsabilidades de trabajo amplias
- La estructura Organizacional
- La cultura
- Las prácticas de trabajo de la empresa

De allí se desprende la importancia que la Dirección del SENA Regional Quindío y su equipo Directivo realicen un amplio análisis para proponer estrategias y procesos para la utilización óptima de sus recursos actuales y la actualización de algunos de ellos, especialmente los que tienen relación con los SI / TIC, para lograr la administración efectiva de la información como potencial que crea valor para la institución, y con una dinámica centrada en la persona.

“Una estrategia dada creará diferenciales de rendimiento persistentes si y solo si los recursos y capacidades utilizados para concebirla e implementarla son de valor, escasos, no imitable y no sustituibles”.²⁷

²⁷ Barney, J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Ed. Prentice Hall. 2002

2. Plantear y desarrollar estrategias que permitan la continuidad del conocimiento de la institución, mediante la transmisión del conocimiento en dos niveles fundamentales:
 - a. Entre los colaboradores que actualmente conforman la institución, sean de planta y/o contratistas.
 - b. Entre los colaboradores actuales y sus sucesores.

Ello permitirá apalancar el conocimiento pasado con el presente para tomar decisiones más innovadoras, desobstaculizando la creación de nuevo conocimiento.

Teniendo en cuenta que el conocimiento tácito es el que está en la mente de las personas, este puede ser transmitido de la siguiente manera:

- ④ Reuniones informales
- ④ Encuentros causales
- ④ Conversaciones de grupo

El Grupo Directivo del SENA debe estructurar estrategias para que el conocimiento tácito pueda transmitirse entre los colaboradores,

permitiendo espacios de interacción social. Igualmente se deben definir estrategias para volver el conocimiento tácito en explícito para lograr niveles de productividad altos.

Para ello, se propone elaborar un inventario de conocimiento interno explícito e implícito y su estado, para asegurar su continuidad con los mecanismos de aprendizaje adecuados, por ejemplo, favoreciendo la interacción entre los miembros de la institución que posean los conocimientos, en el contexto de las actividades cotidianas; utilizando las TIC's, como la intranet, la capacitación virtual; actividades de aprendizaje de grupo, entre otros.

El inventario de conocimiento dará un diagnóstico del conocimiento de la entidad que puede apoyarse en herramientas, sistemas y procedimientos relacionados con las actividades de gestión normales que realice la Institución, y con el tipo de estructura organizativa e incentivos que sean efectivos para lograr una integrada gestión del conocimiento, que posibilite el proceso para compartirlo.

**PROPUESTA DE TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO SENA REGIONAL
QUINDÍO**

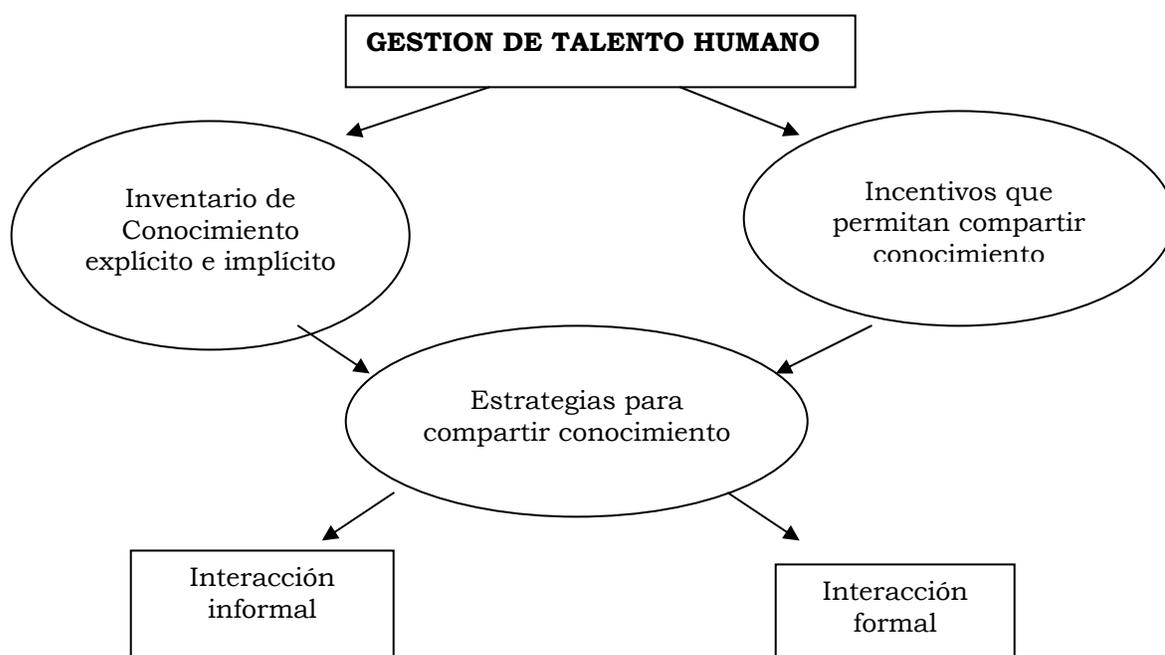
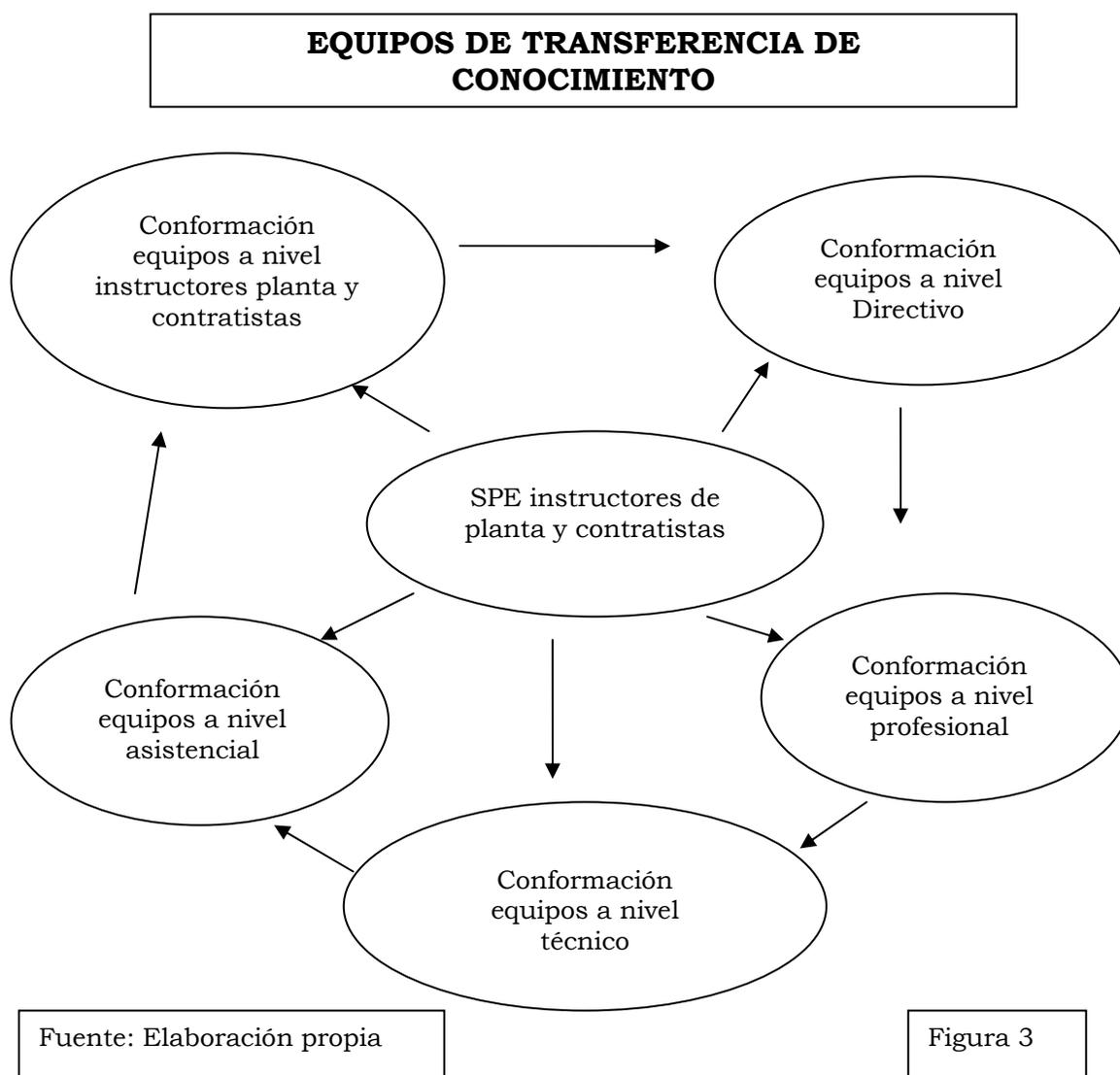


Figura 2

Fuente: Elaboración propia

Además, se deben crear estrategias para que no se presente fuga de conocimiento de la institución, según propuesta que se presenta en la figura siguiente:



Se propone evidenciar mediante actas las reuniones realizadas a nivel de cada grupo y de éstos con los demás grupos, para lograr el aprendizaje no sólo de los grupos conformados sino de los miembros nuevos que en un

futuro ingresen a la institución, como legado de conocimiento y de los procesos decisorios de la entidad.

3. Un elemento trascendental en todo proceso de implementación y desarrollo de un modelo, o tipo de trabajo es la evaluación.

La evaluación es un componente esencial de cualquier esfuerzo para producir algo y está dirigido, entre otros a:

- Validar un programa o esfuerzo
- Examinar planes y logros
- Comprobar e interpretar logros
- Perfeccionar un programa
- Guiar al aprendizaje
- Mejorar los procesos
- Tomar decisiones

El Modelo de Formación por Competencias que desarrolla el SENA Regional Quindío, debe tener un proceso de evaluación definido y que aporte los elementos necesarios para tomar las medidas que mejoren los

procesos educativos y por ende, el aprendizaje por competencias de sus estudiantes.

El proceso evaluativo del modelo debe ser participativo con los diferentes actores: Directivos, Administrativos, Instructores, estudiantes, egresados técnicos y técnicos profesionales y empleadores del sector turismo.

En este proceso debe ir inmersa la evaluación del desempeño de los egresados bajo el Modelo de Formación por Competencias en el ámbito laboral, sin desconocer los factores externos que puedan incidir en el Modelo por Competencias en correspondencia con sus propósitos, para determinar el nivel de desarrollo de este talento humano en turismo, e identificar necesidades de aprendizaje para impactar la calidad de la formación y el desarrollo del talento humano en las empresas del sector turístico.

Entre las medidas propuestas están:

- ④ Incrementar la calidad del proceso de ingreso del estudiante.
- ④ La revisión de las necesidades de reformulación de los diseños curriculares sobre la base de la demanda.

- ④ Perfeccionamiento de los sistemas evaluativos por competencias.
- ④ La formación continua y permanente de los instructores de planta y contratistas en el Modelo de Formación por Competencias.
- ④ Evaluación externa de los egresados técnicos y técnicos profesionales, determinando el desarrollo de las habilidades técnicas y profesionales, interpersonales y de solución de problemas, actitudes, valores y normas de conducta: lo que sabe y sabe hacer (competencia), lo que en realidad hace (desempeño).

La base del proceso de evaluación debe ser la búsqueda de la optimización del Talento Humano que egresa de la Institución y la excelencia del trabajo que realiza el talento humano de la entidad, sea éste de planta o contratista.

Para la evaluación se proponen los siguientes métodos:

- ④ Instrumentos evaluativos.
- ④ Evaluación de desempeño de los egresados en el puesto de trabajo mediante la observación directa.
- ④ Auto evaluación del técnico y técnico profesional.

④ Encuestas a jefes inmediatos y a los directivos de las empresas de turismo.

Lo anterior debe formar parte de la evaluación del Modelo de Formación por Competencias para vincular e integrar los conceptos de calidad y pertinencia del modelo y su influencia en la preparación y formación que se brinda a los estudiantes, de acuerdo a las necesidades sociales y de las empresas.

La evaluación del modelo es necesaria para adoptar las decisiones que permitan el incremento de la calidad de la formación por competencias y el desempeño de los egresados de la Institución

4. El resultado de las estrategias de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional, no pueden separarse de una Gestión del Talento Humano óptima, porque ello se transforma en un logro personal y social en su actividad de interacción compleja que permite la comunicación y el entendimiento mutuos.

De ello, se desprende que se requieren estrategias de Gestión de Talento Humano porque el sentido personal y organizacional del conocimiento y del aprendizaje es inexorable y están inmersas en la actividad humana.

“...porque las habilidades y capacidades, así como las informaciones motivacionales, conforman el sistema de la personalidad, que debe educarse integralmente para obtener los resultados finales deseados, a saber: el desarrollo armónico de la personalidad de los seres humanos vinculados a la organización en cualquier sentido y el mejoramiento continuo de la propia organización, de acuerdo con su misión y objetivos”²⁸

Este es un aspecto relevante de la propuesta y que está inmersa en los puntos anteriores; del talento humano depende la productividad y efectividad de la empresa.

Se desprende entonces, que una óptima Gestión del Talento Humano en el SENA Regional Quindío, aportaría al logro de la efectividad del Modelo de Formación por Competencias, siendo uno de los temas más sensibles del presente trabajo de investigación.

²⁸ Nuñez Paula, Israel. La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva sociopsicológica. ACIMED. Mayo, Junio. 2004

No se desconoce que de los procesos estudiados, algunos como el de selección y el de evaluación del desempeño, dependen en gran medida de las directrices impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública para las entidades del Estado, en un esfuerzo por lograr la alimentación y aplicación de procesos de talento humano para los cargos de planta.

Además, procesos como la capacitación y los incentivos también están muy restringidos a los servidores públicos de planta, sean estos de carrera administrativa o con nombramiento provisional.

Para los instructores contratistas se restringen los procesos de Gestión de Talento Humano, pero por ello no deja de ser imprescindible e importante que una entidad como el SENA Regional Quindío defina procesos de selección, de evaluación de desempeño, de capacitación e incentivos dirigidos a este personal y en concordancia con la existencia de 250 de estos cargos actualmente, de los cuales 47 están vinculados a la Escuela de Turismo.

La Gestión de Talento Humano como enfoque estratégico para una organización, crea un gran valor para ella como fuente de innovación y de

adaptabilidad al cambio, a través de acciones para disponer de los conocimientos, habilidades y capacidades para que la organización obtenga resultados óptimos.

“... y es que si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión de Talento Humano, ya que este es el que le permite adaptar las nuevas tecnologías, según las características que posea cada organización, entonces se trabaja sobre la causa y no sobre el efecto, para que de esta manera se generen los resultados por la naturaleza misma de la dinámica empresarial. Es por tal motivo, que todas las empresas están obligadas a gestionar ese talento que tienen en sus miembros y a incorporar nuevos talentos para innovar y adaptarse a los cambios, permitiéndole mantenerse con vida y desarrollarse con éxito”.²⁹

De lo anterior, se puede concluir que los estilos de trabajo y las relaciones deben ajustarse a los cambios, a la par que se debe desarrollar un sistema de información de talento humano acorde a las nuevas circunstancias, redefiniendo las funciones y revisando asignaciones de responsabilidades con los procesos de Gestión de Talento Humano al interior de la Entidad.

²⁹ Yoany Rodríguez C y Teresa Herrera P. La Gestión de Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica propuesta metodológica para su aplicación. Cuba. www.congreso-info.cu

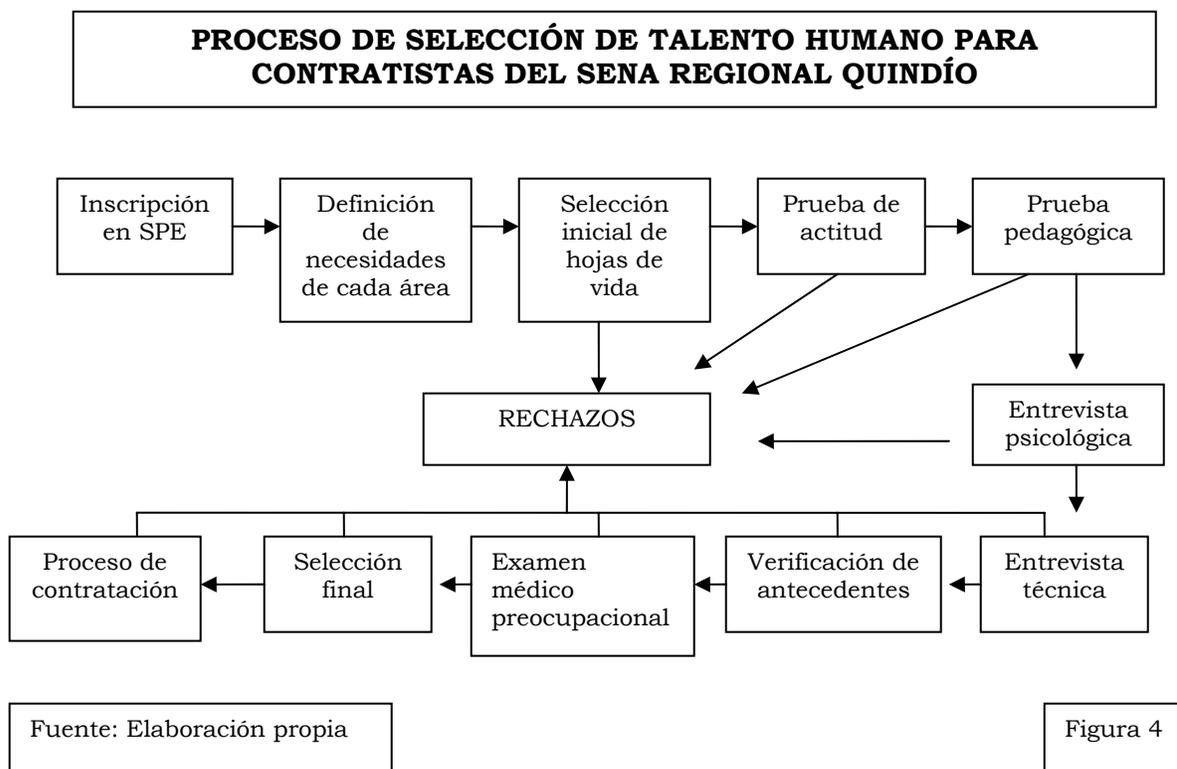
Estas redefiniciones deben ir enfocadas a contar con el personal adecuado, en caso de requerirse nuevas vinculaciones; a permitir la continuidad del personal vinculado por contrato y capacitado en el Modelo de Formación por Competencias; a evaluar el desempeño de este personal y permitir que se definan planes de mejoramiento con su correspondiente seguimiento. En fin, se quiere lograr contar con un personal altamente motivado y que aporte con su trabajo innovador u operativo a la efectividad del Modelo de Formación por Competencias.

De acuerdo a estas consideraciones, se proponen los siguientes procesos de Gestión de Talento Humano, para el personal de instructores contratistas:

Selección de Talento Humano

Es el proceso mediante el cual una organización puede contar con el personal adecuado, mediante técnicas especializadas que llevan a establecer la idoneidad de los candidatos para un cargo.

En el diagnóstico realizado, se estableció que existe confusión en el proceso de selección de instructores contratistas, por lo cual se propone el proceso que se muestra en la siguiente figura:



Cada una de las técnicas propuestas en la Figura, deben ser aplicadas por personal especializado en el área correspondiente, lo que daría seriedad y efectividad al proceso de selección.

Por el hecho de que el SENA no contrate directamente, sino a través de una empresa de empleo temporal, y de que los cargos a proveer sean por

contratos de tres meses renovables de acuerdo a la evaluación del desempeño, no significa que la entidad o la empresa de empleo temporal, omita la realización o aplicación de técnicas tan importantes como las que se proponen, con el fin de maximizar la idoneidad de su personal contratista.

El SENA Regional Quindío, debe además, responsabilizar un área de su estructura organizacional para llevar a cabo el proceso, o en su defecto, para hacerle el seguimiento correspondiente aportando participativamente al mismo.

Igualmente, deben definir claramente los perfiles que se requieren para los cargos de instructores, con el fin de que el proceso de selección se pueda adelantar adecuadamente; por tal motivo es importante la revisión del análisis de los cargos o del manual de funciones.

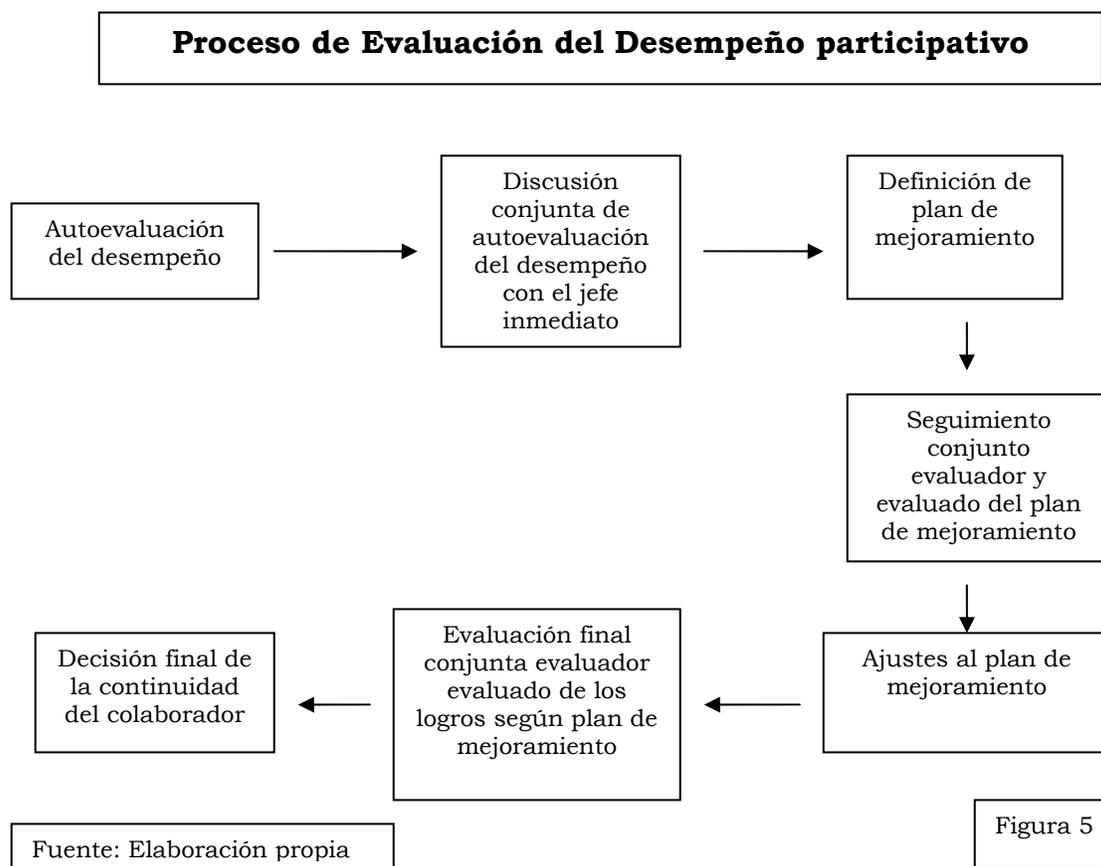
Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión de Talento Humano”, 2002, (pag 111), se refiere al proceso de selección: “en el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección puede preservar o enriquecer”.

Además el autor plantea la importancia del proceso de selección, dadas las diferencias personales tanto físicas como psicológicas que llevan a las personas a comportarse de diferente manera, a percibir diferente las situaciones y a desempeñarse también de manera diferente.

Proceso de Evaluación de Desempeño

Es el proceso para medir el desempeño de los colaboradores, en la medida en que cumple con los requisitos del trabajo. También mide el potencial de los colaboradores en diferentes aspectos laborales y personales.

El SENA Regional Quindío cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de sus instructores contratistas, el cual puede enriquecerse con los siguientes aspectos a saber:



Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión de Talento Humano”, 2002 (pag. 199) manifiesta:

“La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La evaluación de debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concretar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia”.

De acuerdo a lo anterior, la evaluación de desempeño debe ser un proceso participativo que permita la comunicación entre el superior inmediato y el colaborador.

El proceso de evaluación planteado, además de ser aplicado para los instructores contratistas, debe ser un proceso aplicable para todos los servidores públicos de la Institución, permitiendo que deje de percibirse como un proceso punitivo, a verse como una oportunidad para la mejora continua, promoviendo la motivación que permita el aporte para el mejoramiento de los diferentes procesos de la entidad.

Capacitación

Un estudio cuidadoso de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de la organización permite estructurar un plan sistematizado de capacitación.

La capacitación es un proceso que nunca puede faltar en toda organización, porque permite a los colaboradores adquirir conocimientos, perfeccionar habilidades y mejorar actitudes dado al grado de motivación

que este proceso puede generar y como herramienta para mejorar los procesos de trabajo internos.

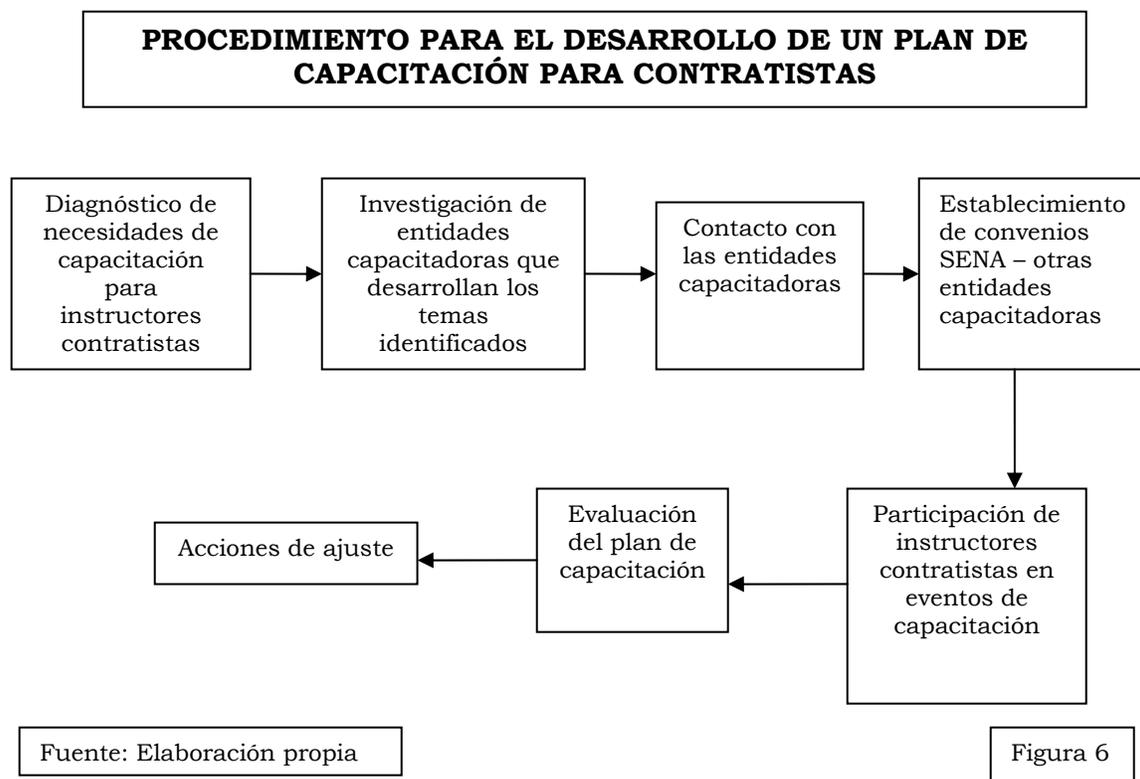
Pero el proceso de capacitación debe ser estructurado y sistemático para lograr los objetivos que se propone cualquier empresa al plantearlo, de lo contrario puede ser perjudicial.

Un proceso de capacitación debe ser de doble vía: a la organización debe permitirle mejorar en las prácticas de trabajo para el logro de sus objetivos, y para el colaborador debe ser un ingrediente para su desarrollo laboral y personal.

El SENA Regional Quindío tiene un plan de capacitación estructurado anualmente para el desarrollo del personal de planta que hace parte del plan operativo de la entidad y acorde a los lineamientos del nivel nacional de la Institución.

Sin embargo, teniendo en cuenta lo planteado por lo directivos del SENA Regional Quindío en las entrevistas mixtas realizadas, respecto de no contar con planes de capacitación para instructores contratistas por normas presupuestales que no lo permiten, se propone el siguiente

proceso para lograr incluir a su personal contratista en un plan de capacitación:

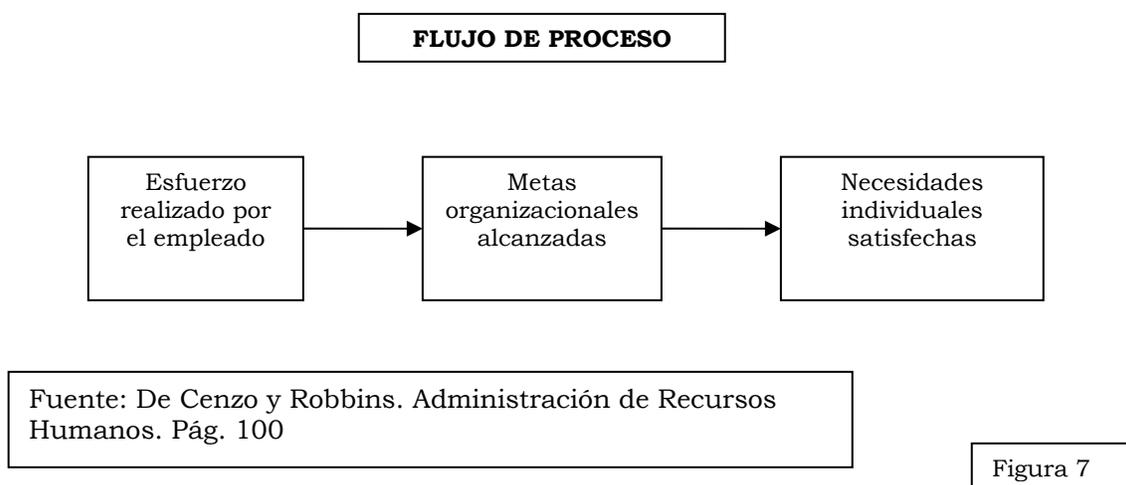


Motivación

Un factor importante que afecta al éxito de la organización es la motivación de sus miembros.

La motivación se convierte en el proceso por medio del cual se activa el potencial del empleado para realizar su trabajo. “Con frecuencia se asume que este factor está implícito, pero en realidad es muy importante como para dejarlo a la mera suposición” ³⁰

Según el flujo de proceso de la motivación planteado por De Cenzo y Robbins, en su libro Administración de Recursos Humanos, 200, pagina 101, no se puede desconocer que el proceso de motivación de las personas, debe ser continuamente alimentado para evitar necesidades insatisfechas y que empañen esa función positiva que se produce para generar una conducta particular que aporte al logro de los objetivos de la organización y que se puede convertir en TENSION DISFUNCIONAL Y APATÍA.



³⁰ De Cenzo y Robbins. Administración de Recursos Humanos. Pag 100. Ed. Limusa Wiley. 2001.

“Para que haya motivación es imperativo que existan ciertas condiciones. Para la administración de recursos humanos, estos parámetros son: la relación esfuerzo – desempeño; la relación desempeño-meta organizacional, y la relación meta organizacional – meta individual”.³¹

Las encuestas aplicadas al personal administrativo y de instructores de planta y contratistas del SENA Regional Quindío, Escuela de Turismo, permite establecer una alta motivación y una buena actitud hacia el Modelo de Formación por Competencias.

Pero también, se estableció que existe una carga laboral adicional con la aplicación del modelo para la formación de los estudiantes y la retribución económica no ha sido incrementada acorde a esa carga laboral.

Existen en la Institución programas de motivación y de bienestar social, a los cuales pueden acceder los servidores públicos de planta y algunos de ellos están restringidos a la no participación del personal contratista.

Dado que el proceso de motivación puede ser muy complejo y depende del tipo de empresa y de las personas que la conforman, se propone realizar

³¹ Idem. Pagina 103

un diagnóstico de necesidades de las personas, conjugando las particularidades en programas que permitan mantener el nivel de motivación existente en la Institución, sin desconocer que los instructores contratistas hacen parte fundamental de la organización, así no estén en la planta de personal establecida.

Plantear programas de incentivos, no necesariamente de carácter económico dirigido a todo el personal de la entidad, sean de planta o contratista, acorde al diagnóstico, en la que exista una mezcla de factores adecuados que promuevan la satisfacción de necesidades particulares y grupales, se constituiría en una estrategia valiosa para la Institución, evitando la rotación de personal y por ende la fuga de conocimiento, muy especialmente de la formación en el Modelo de Competencias.

Adicional, la efectividad y el éxito del Modelo de Formación por Competencias, depende en gran medida del trabajo de formación que realizan los instructores, por lo cual no debe dejarse de lado la revisión de cargas laborales y las restricciones económicas percibidas por los contratistas y el personal de otros niveles de la planta que tengan relación directa con el Modelo.

5. Ante la imposibilidad de la medición de la efectividad del Modelo de Formación por Competencias en el presente trabajo de investigación, se propone que los directivos del SENA Regional Quindío planteen las estrategias para su medición, teniendo en cuenta los siguientes conceptos e indicadores, tomados del libro “Indicadores de Gestión” del autor Gerardo Domínguez G.:³²

Gestión: Se entiende como gestión la obtención de productos mediante la transformación de recursos.

Estos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.

Una buena gestión existe, cuando los productos son capaces de transformar una situación actual A, en una situación mejorada B, y además, cuando los recursos utilizados para la obtención de ese producto son sólo los necesarios.

³² Domínguez, Gerardo. Indicadores de Gestión. Giraldo. Biblioteca Jurídica. 2º edición. 1999

Proceso: Conjunto de actividades que transforman en productos o resultados con características definidas y sentido para el cliente, unos insumos o recursos variables, agregándoles valor.

Etapas del Proceso: Planeación, ejecución, verificación o control, y ajuste.

Etapa de Planeación: Proceso de definir los objetivos de la empresa, la forma de alcanzarlos, y los recursos a utilizar para su cumplimiento.

Etapa de Ejecución: Actividades u operaciones como son: adquisición de la solución, ejecución de la solución, ubicación de la solución, y el mantenimiento de la solución.

Etapa de Verificación o Control: Tiene las siguientes actividades u operaciones: la medición de la solución acorde con las necesidades de la misma y el registro de la solución.

Etapa de Ajuste: Consiste en el diseño de una solución nueva y verificación de la misma.

Medir: Determinar una cantidad comparándola con otra previamente determinada y aceptada.

Objetivos de la Medición: Planificar con mayor certeza y conformidad; discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado; analizar y explicar cómo han sucedido los hechos; corregir las condiciones fuera de control; comprender si nuestro producto es competitivo en el mercado; establecer prioridades en la organización.

Indicador: Expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o atributos de un producto en proceso de una organización.

Eficiencia: Uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto. “es obtener más productos con menos recursos”.

Ejemplos de Indicadores de Eficiencia:

- ④ Eficiencia del recurso material.
- ④ Eficiencia del manejo del recurso maquinaria.
- ④ Eficiencia del recurso mano de obra.
- ④ Eficiencia del recurso medio logístico.
- ④ Eficiencia de los métodos.

☉ Eficiencia de los recursos monetarios.

Eficacia: El logro de los atributos del producto que satisfacen las necesidades, deseos y demandas de los clientes.

Atributos de Productos: Son siete:

- ☉ Calidad.
- ☉ Cumplimiento.
- ☉ Costo.
- ☉ Oportunidad.
- ☉ Confiabilidad.
- ☉ Comodidad.
- ☉ Amabilidad.

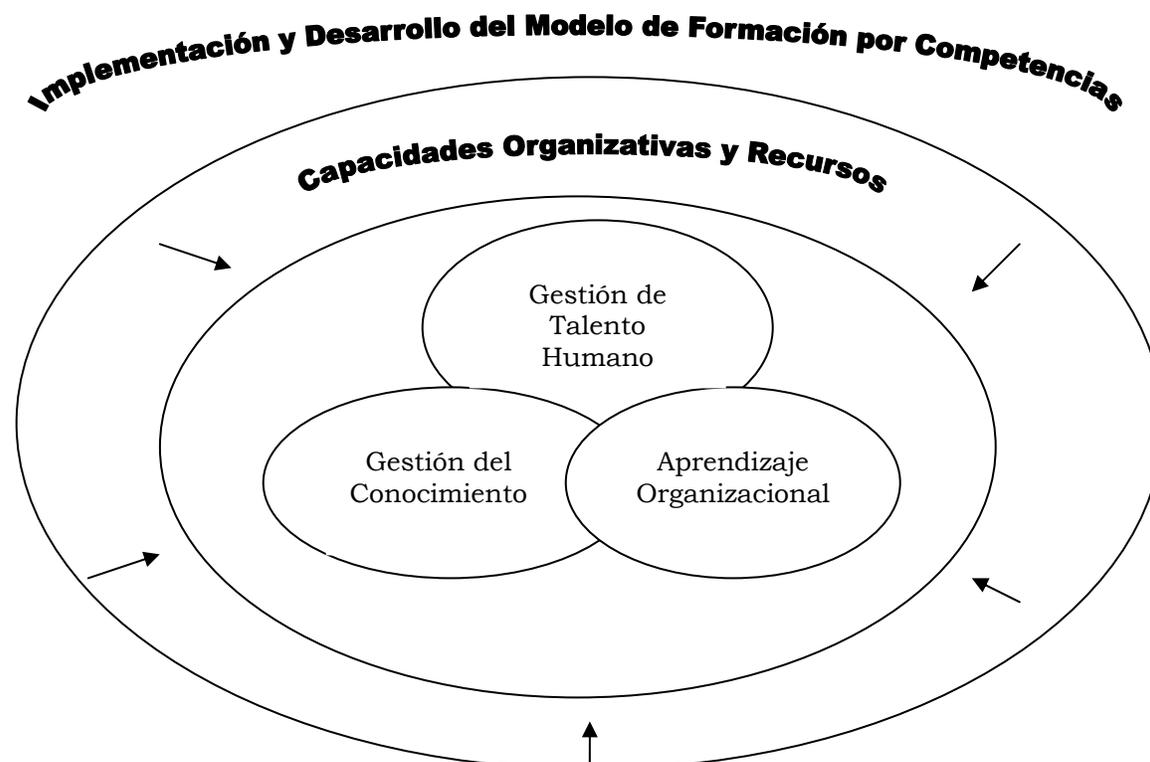
Efectividad: Medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

Indicadores de Efectividad:

- ☉ Participación
- ☉ Cobertura

- ④ Cumplimiento
- ④ Productividad
- ④ Competitividad
- ④ Crecimiento
- ④ Rendimiento
- ④ Costo

6. Por último en la siguiente figura se pretende mostrar la relación existente entre las categorías identificadas en el presente trabajo de investigación para el SENA Regional Quindío:

RELACIÓN DE FACTORES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

14. RESULTADOS ESPERADOS

14.1 Resultados Directos

El conocimiento de la situación actual sobre las Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento Humano que posee el SENA Regional Quindío para la implementación y desarrollo del Modelo de Formación por Competencias, permitió plantear metodologías conceptuales y prácticas para aportar al proceso de formación de la Entidad de acuerdo a este Modelo.

Además, de aportarle al SENA Regional Quindío, también el aporte servirá como base para el Nivel Nacional de la Entidad, como para otras Regionales en la implementación y desarrollo del Modelo de Formación por Competencias, como Institución que, mediante el documento CONPES 2945 de 1997, debe liderar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, “para elevar el nivel de calificación y competencia de la fuerza

laboral, mediante alianzas entre estas entidades y los sectores productivo y gubernamental”³³

14.2 Resultados Indirectos

La formación recibida durante la Maestría en GERENCIA DE TALENTO HUMANO, en el área investigativa, debe ir acompañada de la práctica, lo que permite que como estudiantes se puedan aplicar los diferentes conocimientos impartidos, fortaleciéndolos con la práctica investigativa en una Entidad reconocida a nivel nacional como formadora para el trabajo.

A otras instituciones educativas que deseen encaminar su formación por Modelos de Competencias Laborales, les servirá de apoyo para la realización de ajustes en sus Capacidades Organizativas y de Gestión de Talento Humano, aún antes de la implementación y desarrollo del Modelo que deseen aplicar.

³³ Documento Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano SENA noviembre 2003. www.sena.edu.co

15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2005-2007

| ACTIVIDADES MES | AÑO 2005 MES | | | | | | AÑO 2006 MES | | | | | | | | | | | | AÑO 2007 MES | |
|---|-------------------------------------|---|---|----|----|----|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-----------------|---|
| | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 |
| | 1. Diseño y entrega de anteproyecto | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Revisión y correcciones del anteproyecto- observaciones Lectura por el par y aprobación del proyecto | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| 3. Recolección de datos e información | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 4. Entrevistas con Director Regional, Subdirector Centro Multisectorial, Director Escuela de Turismo, instructores, Ex instructores, personal administrativo y estudiantes. | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |

16. PRESUPUESTO INVESTIGACIÓN

| CONCEPTOS | VALOR |
|---|------------------|
| 1. Material bibliográfico | 900.000 |
| 2. Fotocopias | 300.000 |
| 3. Digitación e impresión | 700.000 |
| 4. Instrumentos de observación directa, revisión documental y entrevistas | 400.000 |
| | 400.000 |
| 5. Información de fuentes secundarias | 1.300.000 |
| 6. Gastos de viaje (viáticos) | 1.500.000 |
| 7. Alojamiento | 960.000 |
| 8. Alimentación | 600.000 |
| 9. Refrigerios | 200.000 |
| 10. Encuadernación | 400.000 |
| 11. Tintas y papel | 300.000 |
| 12. Imprevistos | 1.194.000 |
| TOTAL | 9.154.000 |

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá, 1994.
- JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Pearson Educación, S.A. Madrid, 2001.
- GRATTON, Lynda. Estrategias de Capital Humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. Pearson Educación, S.A. Madrid, 2001.
- ZIMMERMANN, Arthur. Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Primera Edición. Ediciones ABYA-YALA, 1998.
- CASTILLO Parra, Ledy Eugenia. Gestión por Competencias. Seminario Taller, Universidad San Buenaventura.

- VALLE Cabrera, Ramón. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana. Buenos Aires, 1995.
- WERTHER Jr., William; DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Barcelona, 1996.
- ROTH, George. KLEINER, Art. El lado humano del cambio. La innovación y el aprendizaje en la organización. Universidad de Oxford. 2001.
- CARVAJAL Suárez, Alfonso. La Gestión del Conocimiento y sus implicaciones. Medellín, 993.
- MARTÍNEZ, Luz Patricia. “La Gestión Social del Talento Humano”. Marzo 2002.
- CARDONA, Pablo. “Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano”. 2000
- DRUCKER F, Peter. La gerencia en la sociedad futura. Pag. 85. Editorial Norma.
- DRUCKER F, Peter. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Ed. Norma, Bogotá 1999.
- EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael. El capital intelectual. Editorial Norma 1998.

- HITT, Ireland y Hoskisson. Administración Estratégica. Competitividad y concepto de globalización. Tercera Ed. Internacional Thomson. 1999
- JIMENEZ, A. Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento. Boletín Club Intelectual. Abril ·2 pp 2 a 5. Euroforum, Madrid.
- LORIA, MB. El conocimiento como recurso y capacidad una aproximación a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva. Universidad de Valencia. Working Paper.
- Seminario Taller. Gestión por Competencias. Esp. Ledy Eugenia Castillo Parra. Universidad San Buenaventura.
- www.geocities.com/senacds/competencias.html
- www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.hrm
- www.usb.edu.co/facultades/administracion/publicaciones/competencias.pdf
- www.cinterfor.org.uy
- www.icontec.org.co/MuestraContenido

- www.mineducación.gov.co/documentos/11_tendencias_mundo_productivo.pdf
- www.acmoti.org
- orbita.starmedia.com/luisgaraysbd/-10k
- www.mincomercio.gov.co
- es.wikipedia.org/wiki/turismo
- www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm
- www.humboldt.org.co
- www.monografias.com/administracionyfinanzas/recursoshumanos/more3.shtml
- www.gestiondelconocimiento.com
- www.arearh.com
- www.miseutopias.com/ProspectivaEmpresa_cap3.htm
- www.monografias.com/trabajos12/lagc/lagc.shtml
- Domínguez, Gerardo. Indicadores de Gestión. Giraldo. Biblioteca Jurídica. 2º edición. 1999
- De Cenzo y Robbins. Administración de Recursos Humanos. Pag 100. Ed. Limusa Wiley. 2001

- Yoany Rodríguez C y Teresa Herrera P. La Gestión de Talento Humano como fuente generadora de innovación tecnológica propuesta metodológica para su aplicación. Cuba. www.congreso-info.cu
- Nuñez Paula, Israel. La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva sociopsicológica. ACIMED. Mayo, Junio. 2004
- Barney, J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Ed. Prentice Hall. 2002
- www.idrc.ca/es/ev
- J.A Lopez Yopez y Ramón Sabater S. “La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una Revisión”. Universidad de Murcia. www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf
- Richard Beckhard y Wendy Pritchard, Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Ed. Norma. 2003
- Documento Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano SENA noviembre 2003. www.sena.edu.co
- GAÑAN O. Marta Cecilia, CAÑAS R. James, CAMELO P. Hugo. RELACIÓN ENTRE EL TALENTO HUMANO Y LOS PROCESOS DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DEL TURISMO RURAL EN LOS

MUNICIPIOS DE LA TEBADA, MONTENEGRO Y QUIMBAYA DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO EN EL PERIODO ENTRE LOS AÑOS 2000 A 2005. Tesis de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano. III Cohorte. 2006.

- www.impactalliance.org

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista Director SENA Regional Quindío

ANEXO 2

Entrevista Subdirector Centro Multisectorial

ANEXO 3

Entrevista Coordinador Grupo Regional de Formación Profesional y Sistema Nacional de Formación para el Trabajo

ANEXO 4

Entrevista Directora Escuela de Turismo

ANEXO 5

Encuesta a Instructores Escuela de Turismo

ANEXO 6

Encuesta a Ex Instructores

ANEXO 7

Encuesta Personal Administrativo Escuela de Turismo

ANEXO 8

Encuesta a Estudiantes Escuela de Turismo

ANEXO 9

Encuesta a Empleadores Sector Turismo

ANEXO 10

Listado de Empresas con Registro Nacional de Turismo

ANEXO 11

Instrumento Observación Directa

ANEXO 12

Instrumento Revisión Información Documental

ANEXO 13

Listado Estudiantes Egresados por Competencias 2004 – 2006

ANEXO 14

Recuperación de Elementos Teóricos e Identificación de Fuentes

ANEXO 1

ENTREVISTA A DIRECTOR SENA REGIONAL QUINDIO

Objetivo: Realizar un análisis de los cambios que surgieron en el SENA Regional Quindío, a partir de la aplicación del Modelo de Formación por Competencias.

Profesión: _____

Tiempo de desempeño en el cargo actual: _____

Nombre del entrevistador: _____

Fecha: _____

1. ¿Cómo fue el proceso vivido por el Sena para la implementación del Modelo de Formación por Competencias?
2. ¿Qué cambios se generaron en la estructura organizacional del Sena a partir de la implementación del Modelo de Formación por Competencias? (Solicitar documentos)
3. ¿Cuál ha sido el cambio en las herramientas de planeación ante el Modelo de Formación por Competencias?
4. ¿Qué parámetros se utilizan para establecer la calidad administrativa y académica en el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias?
5. ¿Qué mecanismos se utilizan para retroalimentar el proceso del Modelo de Formación por Competencias con información del entorno? (clientes, sector productivo, otras instituciones de educación, entre otros)
6. ¿Qué mecanismos se utilizan para retroalimentar el proceso del Modelo de Formación por Competencias al interior del Sena? (instructores, administrativos, estudiantes)
7. ¿El proceso de selección de instructores cambió con la aplicación del Modelo de Formación por Competencias? ¿En qué consiste?
8. ¿Se presentaron cambios en los perfiles de los instructores una vez se inició la aplicación del Modelo de Formación por Competencias?
9. ¿Se han generado espacios para la conformación de grupos de discusión sobre el Modelo de Formación por Competencias?

10. ¿En qué consisten los programas de capacitación para instructores en el Modelo de Formación por Competencias?
11. ¿Existen programas de capacitación a administrativos y directivos en el Modelo de Formación por Competencias? ¿Si existen, en qué consisten?
12. ¿Existen programas de capacitación en desarrollo personal para directivos, administrativos e instructores? ¿Si existen, en qué consisten?
13. ¿Se realizan acciones para dar continuidad en la contratación de los instructores capacitados y formados en el Modelo de Formación por Competencias?
14. ¿El proceso de selección de personal directivo y administrativo, cambió con la aplicación del Modelo de Formación por Competencias? ¿Si la respuesta es afirmativa, en qué consistieron estos cambios?
15. ¿Se presentaron algunos cambios en el proceso de selección de estudiantes con la aplicación del Modelo de Formación por Competencias? ¿Si la respuesta es afirmativa, en qué consistieron estos cambios?
16. ¿Qué acciones se aplican para hacer seguimiento del desempeño de los egresados formados en el Modelo de Formación por Competencias?
17. ¿Existen procesos de evaluación del desempeño para el personal del SENA? ¿Si la respuesta es afirmativa, en qué consiste?
18. ¿Existen procesos de refuerzo y acompañamiento de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño?
19. ¿Existen programas de motivación para el personal (directivos, administrativos, instructores), que participan en el Modelo de Formación por Competencias?
20. ¿Existen datos que den cuenta de la motivación del personal directivo, administrativo y de instructores, para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias?

ANEXO 2

ENTREVISTA SUBDIRECTOR DEL CENTRO MULTISECTORIAL SENA

Objetivo: Realizar un análisis de los cambios que surgieron en el Sena Regional Quindío, a partir de la aplicación del Modelo de Formación por Competencias.

Profesión: _____

Tiempo de desempeño en el cargo actual: _____

Nombre del entrevistador: _____

Fecha: _____

21. ¿Cómo fue el proceso vivido por el Centro Multisectorial para la implementación del Modelo de Formación por Competencias?
22. ¿Qué cambios se generaron en la estructura organizacional del Centro Multisectorial a partir de la implementación del Modelo de Formación por Competencias?
23. ¿Cuál ha sido el cambio en las herramientas de planeación ante el Modelo de Formación por Competencias?
24. ¿Qué parámetros se utilizan para establecer la calidad administrativa y académica en el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias?
25. ¿Qué mecanismos se utilizan para retroalimentar el proceso del Modelo de Formación por Competencias con información del entorno? (clientes, sector productivo, otras instituciones de educación, entre otros)
26. ¿Qué mecanismos se utilizan para retroalimentar el proceso del Modelo de Formación por Competencias al interior del Centro Multisectorial? (instructores, administrativos, estudiantes)
27. ¿El proceso de selección de instructores cambió con la aplicación del Modelo de Formación por Competencias? ¿En qué consiste?
28. ¿Se presentaron cambios en los perfiles de los instructores una vez se inició la aplicación del Modelo de Formación por Competencias?
29. ¿Se han generado espacios para la conformación de grupos de discusión sobre el Modelo de Formación por Competencias?
30. ¿En qué consisten los programas de capacitación de instructores en el Modelo de Formación por Competencias?

31. ¿Existen programas de capacitación a administrativos y directivos en el Modelo de Formación por Competencias? ¿Si existen, en qué consisten?
32. ¿Existen programas de capacitación en desarrollo personal para directivos, administrativos e instructores? ¿Si existen, en qué consisten?
33. ¿Se realizan acciones para dar continuidad en la contratación de los instructores capacitados y formados en el Modelo de Formación por Competencias?
34. ¿El proceso de selección de personal directivo y administrativo, cambió con la aplicación del Modelo de Formación por Competencias? ¿Si la respuesta es afirmativa, en qué consistieron estos cambios?
35. ¿Se presentaron algunos cambios en el proceso de selección de estudiantes con la aplicación del Modelo de Formación por Competencias? ¿Si la respuesta es afirmativa, en qué consistieron estos cambios?
36. ¿Qué acciones se aplican para hacer seguimiento del desempeño de los egresados formados en el Modelo de Formación por Competencias?
37. ¿Existen procesos de evaluación del desempeño del personal del SENA? ¿Si la respuesta es afirmativa, en qué consiste?
38. ¿Existen procesos de refuerzo y acompañamiento de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño?
39. ¿Existen programas de motivación para el personal (directivos, administrativos, instructores), que participa en el Modelo de Formación por Competencias?
40. ¿Existen datos que den cuenta de la motivación del personal directivo, administrativo y de instructores, para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias?

ANEXO 3

**ENTREVISTA A COORDINADOR GRUPO REGIONAL DE FORMACION
PROFESIONAL Y SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL
TRABAJO- SENA**

Objetivo: Conocer de manera directa los diferentes aspectos de la Formación por Competencias y los cambios realizados al interior del SENA con la implementación y desarrollo del Modelo.

Cargo: _____

Profesión: _____

Tiempo de desempeño en el cargo actual: _____

Nombre del entrevistador: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuál es el proceso actual de selección de estudiantes de los programas técnicos y técnicos profesionales?
2. ¿Los procesos de selección de estudiantes son los mismos para los de formación complementaria y los de formación titulada?
3. ¿Todos los programas técnicos y técnicos profesionales están trabajando por Modelo de Formación por Competencias?
4. ¿Cuáles son los pasos que se tiene en cuenta en el proceso de selección de estudiantes?
5. ¿El proceso de selección de estudiantes ha tenido cambios con la implementación del Modelo de Formación por Competencias?
6. ¿Si se han presentado cambios, en que han consistido estos?
7. ¿Cuáles han sido los cambios en la evaluación de los estudiantes con el Modelo de Formación por Competencias?
8. ¿Cuál ha sido el resultado de la aplicación de la nueva metodología para evaluar los estudiantes?

9. ¿Se cuenta con datos sobre la demanda de las empresas del sector turismo de egresados formados por Competencias?
10. ¿El proceso de selección de instructores ha tenido cambios con el Modelo de Formación por Competencias? ¿Cuáles han sido esos cambios?
11. ¿Cómo se realiza actualmente la evaluación del desempeño de los instructores? ¿Cómo se realizaba anteriormente?
12. ¿El perfil de los instructores ha tenido cambios con el Modelo de Formación por Competencias? ¿Cuáles han sido esos cambios?
13. ¿Los formadores en el Modelo por Competencias pertenecen a la institución?
14. ¿Cómo es la capacitación que se imparte a los instructores en el Modelo de Formación por Competencias?
15. ¿Existen programas de motivación para instructores, directivos y administrativos? ¿En qué consiste?
16. ¿Existen programas de capacitación para el personal del SENA diferente al Modelo de Formación por Competencias?
17. ¿En qué consiste el proceso de contratación de instructores?
18. ¿Con la implementación del Modelo de Formación por Competencias se ha incrementado la planta o la contratación de instructores?
19. ¿La remuneración para los instructores ha tenido cambios con la implementación del Modelo de Formación por Competencias?
20. ¿El personal directivo y administrativo reciben capacitación sobre el Modelo de Formación por Competencias? ¿Y sobre otros temas?
21. ¿Qué cambios se han presentado en el tipo de contratación para personal administrativo después del Modelo de Formación por Competencias?
22. ¿Qué mecanismos se han utilizado para evaluar y retroalimentar el Modelo de Formación por Competencias?

ANEXO 4

**ENTREVISTA A DIRECTORA ESCUELA DE TURISMO SENA REGIONAL
QUINDIO**

Objetivo: Realizar un análisis de los cambios que surgieron en la Escuela de Turismo, a partir de la aplicación del Modelo de Formación por Competencias

Nombre del entrevistado: _____

Profesión: _____

Tiempo de desempeño en el cargo actual: _____

Nombre del entrevistador: _____

Fecha: _____

1. ¿Cómo fue el proceso vivido por la Escuela de Turismo para la formación e implementación del Modelo de Formación por Competencias?
2. ¿Cuál es el proceso actual de selección que se realiza para admitir estudiantes a programas de Técnicos, Técnicos Profesionales y Tecnólogos?
3. ¿Cuál era el proceso de selección de estudiantes que se aplicaba antes del Modelo de Formación por Competencias?
4. ¿Qué metodologías de evaluación se aplica actualmente en el Modelo de Formación por Competencias a los estudiantes Técnicos, Técnicos Profesionales y Tecnólogos?
5. ¿Qué metodologías de evaluación se desarrollaba antes de aplicar el Modelo de Formación por Competencias?
6. ¿Se realizan seguimiento del desempeño de los estudiantes formados por competencias, que se encuentran laborando en las empresas? ¿Si existe, en qué consiste? (Documentos)
7. ¿Cuántos docentes de la Escuela de Turismo se están formando actualmente por competencias?
8. ¿Qué sistemas utilizan para la selección de instructores? ¿En qué consiste?
9. ¿Cuál es el perfil del instructor que labora en la Escuela de Turismo bajo el Modelo de Formación por Competencias?
10. ¿Qué diferencias existen entre este perfil y el que se requería antes de aplicar el Modelo por Competencias?
11. ¿Qué metodologías se aplican para evaluar a los instructores? ¿En qué consisten?
12. ¿Se aplican programas de capacitación en el Modelo de Formación por Competencias, para los instructores?
13. ¿En qué consiste el proceso de capacitación de instructores en el tema de competencias? (Periodicidad, temas, capacitadores, tiempo, recursos, instrumentos)
14. ¿Qué diferencias se dan en el proceso de capacitación de instructores actual y el que se tenía antes de aplicar el Modelo de Formación por Competencias?
15. ¿Cuál es la actitud de los instructores hacia el Modelo de Formación por Competencias?

16. ¿En su concepto, qué cambios se han generado en la Escuela de Turismo después de la aplicación del Modelo de Formación por Competencias? (Estructuras, recursos docentes, estudiantes)
17. ¿Se tienen programas de motivación para los instructores? Si existen, en qué consiste?
18. ¿Existen programas de capacitación dirigidos hacia el desarrollo personal de instructores?
19. ¿Cómo es el proceso de contratación de instructores?
20. ¿Qué cambios se han dado con respecto a la contratación que se tenía antes de aplicar el Modelo de Formación por Competencias? (Tiempo, modalidad, carga académica)
21. ¿Qué cambios se han dado en la remuneración de instructores después de la aplicación del Modelo de Formación por Competencias?
22. ¿Los administrativos de la Escuela de Turismo reciben capacitación en el Modelo de Formación por Competencias? ¿Si la reciben, en qué consiste?
23. ¿Existen programas de capacitación dirigidos hacia el desarrollo personal de los administrativos? ¿Qué acciones se aplican para dar continuidad de contratación a los instructores capacitados en el Modelo de Formación por Competencias?
24. ¿Qué cambios se generaron en la estructura organizacional de la Escuela de Turismo después de aplicar el Modelo de Formación por Competencias? (Número, cargos, autoridad)
25. ¿Qué mecanismos se han utilizado para evaluar y retroalimentar el Modelo de Formación por Competencias?
26. ¿El sistema de remuneración a los administrativos y directivos, tuvo un cambio después de la aplicación del Modelo de Formación por Competencias?
27. ¿Quiénes participan en la evaluación del Modelo de Formación por Competencias?
28. ¿Qué resultados ha arrojado esta evaluación?
29. ¿Qué herramientas de planeación estratégica se han desarrollado para la aplicación del Modelo de Formación por Competencias?
30. ¿Existen parámetros de calidad administrativa y académica para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias?
31. ¿Existen grupos de análisis y discusión sobre el Modelo de Formación por Competencias?
32. ¿Qué mecanismos se utilizan para retroalimentar el proceso del Modelo de Formación por Competencias al interior de la Escuela de Turismo?
33. ¿Qué mecanismos se utilizan para retroalimentar el proceso de Modelo de Formación por Competencias con información del entorno? (clientes, sector productivo, instituciones de educación, entre otros) (Documentos)

ANEXO 5

**ENCUESTA AL PERSONAL DE INSTRUCTORES DE LA ESCUELA DE
TURISMO-SENA**

Objetivo: Analizar la percepción de los instructores de la Escuela de Turismo del SENA frente a los cambios realizados frente a la aplicación del Modelo de Formación por Competencias.

Área (s) que orienta:

Marque con una X la respuesta seleccionada

Nivel de Formación:

- Técnico ()
- Tecnólogo ()
- Profesional ()
- Especialista ()
- Maestría ()
- Otro ()

Explique

1) ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la Escuela de Turismo?

- 1.1 Menos de 1 año ()
- 1.2 Entre 1 y 3 años ()
- 1.3 Entre 4 y 6 años ()
- 1.4 Entre 7 y 9 años ()
- 1.5 Mas de 9 años ()

2) ¿Cuál fue el proceso por el cual usted se vinculó a la Escuela de Turismo?

- 2.1 Convocatoria ()
- 2.2 Concurso ()
- 2.3 Recomendación ()
- 2.4 Otro ()

Explique _____

*si su respuesta es 2.2 conteste la pregunta 3

- 3) ¿Qué proceso se utilizó para su selección?
- 3.1 Entrevista ()
 - 3.2 Pruebas psicotécnicas ()
 - 3.3 Verificación de antecedentes ()
 - 3.4 Visita domiciliaria ()
 - 3.5 Examen medico ()
 - 3.6 Todas las anteriores ()
 - 3.7 Otra ()

Explique _____

- 4) ¿Qué tipo de contratación tiene con el SENA?
- 4.1 Prestación de servicios ()
 - 4.2 Honorarios ()
 - 4.3 Contrato por termino indefinido ()
 - 4.4 Contrato a termino fijo ()

- 5) ¿Ha recibido capacitaciones?

- 5.1 Si ()
- 5.2 No ()

*si su respuesta es Si conteste la 6

- 6) ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?
- 6.1 Desarrollo personal ()
 - 6.2 Modelo por Competencias ()
 - 6.3 Área de formación ()

- 6.4 Pedagogía ()
- 6.5 Otras () _____

* si su respuesta es 6.2 conteste la 7

- 7) ¿Con que periodicidad ha recibido estas capacitaciones?
- 7.1 Una capacitación por mes ()
- 7.2 Una capacitación por trimestral ()
- 7.3 Una capacitación por semestre ()
- 7.4 Otro _____
- 8) En general, ¿como califica usted estas capacitaciones?
- 8.1 Excelente ()
- 8.2 Buenas ()
- 8.3 Regulares ()
- 8.4 Malas ()
- 9) Ha participado en la selección de los temas de capacitación?
- 9.1 Si ()
- 9.2 No ()
- 10) ¿Conoce si el SENA tiene políticas para dar continuidad a docentes formados en el Modelo de Formación por Competencias?
- 10.1 Si ()
- 10.2 No ()
- 11) ¿Qué métodos se utilizan para evaluar su desempeño?
- 11.1 Evaluación por parte de los estudiantes ()
- 11.2 Evaluación del jefe inmediato ()
- 11.3 Coevaluación ()
- 11.4 Autoevaluación ()
- 11.5 Todas las anteriores ()
- 11.6 No conozco los métodos aplicados ()

12) ¿Con qué periodicidad se realiza esta evaluación del desempeño del Modelo de Formación por Competencias?

- 12.1 Una evaluación por mes ()
- 12.2 Una evaluación por trimestre ()
- 12.3 Una evaluación semestral ()
- 12.4 No realizan evaluación ()
- 12.5 Otro _____

13) ¿Qué recursos pedagógicos utiliza para el desarrollo de sus actividades académicas?

- 13.1 Documentos ()
- 13.2 Equipos de cómputo ()
- 13.3 Laboratorios ()
- 13.4 Audiovisuales ()
- 13.5 Otros ()

Explique _____

14) ¿En el SENA existen suficientes equipos de sistemas que le permitan trabajar con sus estudiantes?

- 14.1 Si ()
- 14.2 No ()

15) ¿Cómo califica la cantidad de recursos con que cuenta la Escuela de Turismo para el desarrollo de sus actividades académicas en el Modelo de Formación por Competencias?

- 15.1 Suficientes ()
- 15.2 Insuficientes ()

16) ¿Cómo califica las instalaciones de la Escuela de Turismo para el desarrollo de las actividades académicas con el Modelo de Formación por Competencia?

- 16.1 Adecuadas ()
- 16.2 Inadecuadas ()

*si su respuesta es 16.2 conteste la pregunta 17

17) ¿Carece de instalaciones adecuadas para desarrollar estas actividades?

17.1 Si ()

17.2 No ()

18) La adaptación al Modelo de Formación por Competencias que aplica al SENA, para usted fue:

18.1 Muy fácil ()

18.2 Fácil ()

18.3 Difícil ()

18.4 Muy difícil ()

*si su respuesta es 18.3 o 18.4 conteste la pregunta 19

19) ¿Por qué tuvo dificultades en la adaptación al Modelo de Formación por Competencias?

19.1 No tuvo la suficiente capacitación ()

19.2 El modelo es muy complejo ()

19.3 Llevaba mucho tiempo en la actualidad

Docente aplicando otros modelos ()

19.4 Otros ()

Explique cuál

20) Para usted este Modelo de Formación por Competencias con respecto a otros modelos pedagógicos en cuanto a su efectividad es:

20.1 Mejor ()

20.2 Igual ()

20.3 Deficiente ()

*si su respuesta es Mejor conteste la 21

*si su respuesta es Deficiente conteste la 22

21) ¿En qué aspectos es mejor el Modelo de Formación por Competencia?

21.1 Es mas práctico ()

21.2 Facilita el proceso de aprendizaje ()

21.3 El estudiante adquiere mas competencias ()

21.4 Es mas personalizado ()

21.5 Otros ()

Explique

22) ¿En qué aspectos es deficiente el Modelo de Formación por Competencias?

22.1 Requiere mucho trabajo extraclase del docente ()

22.2 Es dificil de aplicar ()

22.3 Es complicado realizar seguimiento a cada estudiante
()

22.4 Otros ()

Explique

23) ¿Percibió cambios al interior de la Escuela de Turismo con la implementación del Modelo de Formación por Competencias?

23.1 Si ()

23.2 No ()

*si su respuesta es Si conteste la 23

24) ¿Qué cambios se dieron con la aplicaron del Modelo de Formación por Competencias?

24.1 Administrativo ()

24.2 Infraestructura ()

24.3 Recursos ()

24.4 Actividades académicas ()

24.5 Sistema de evaluación docente ()

- 24.6 Sistema de evaluación estudiantes ()
- 24.7 Sistema de contratación ()
- 24.8 Remuneración ()
- 24.9 Proceso de selección docente ()
- 24.10 Estrategias de motivación docente ()
- 24.11 Capacitaciones ()
- 24.12 Todas las anteriores ()
- 24.13 Otros ()

Explique _____

25) ¿Al interior de la Escuela de Turismo se aplican estrategias de motivación?

25.1 Si ()

25.2 No ()

*si su respuesta es Si conteste la 26

26) ¿Qué estrategias de motivación se aplican?

26.1 Reconocimientos privados ()

26.2 Reconocimientos públicos ()

26.3 Ascensos ()

26.4 Reconocimiento económico ()

26.5 Otros ()

Explique _____

27) La motivación de los docentes en la Escuela de Turismo es:

27.1 Muy alta ()

27.2 Alta ()

27.3 Regular ()

27.4 Baja ()

28) ¿Tiene acceso a aplicativos específicos utilizados en el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias?

28.1 Si ()

28.2 No ()

29) ¿Ha participado en el desarrollo de procesos de planeación estratégica para el SENA?

29.1 Si ()

29.2 No ()

*si su respuesta es 29.1 conteste la #30

30) ¿En qué ha participado?

30.1 Formulación de la misión ()

30.2 Formulación de la visión ()

30.3 Formulación del plan de acción ()

30.4 Otros ()

Explique

31) ¿Tiene conocimiento de que en el SENA existan parámetros de calidad académica para el desarrollo del Modelo de Formación por Competencias?

31.1 Si ()

31.2 No ()

32) ¿Ha participado en grupos de discusión y análisis del Modelo de Formación por Competencias al interior del SENA?

32.1 Si ()

32.2 No ()

33) ¿Se realizaron cambios en el proceso de selección de estudiante con la implementación del Modelo de Formación por Competencias?

33.1 Si ()

33.2 No ()

33.3 NS ()

Observaciones:

Nombre del Encuestador: _____

Fecha: _____ Hora: _____

ANEXO 6

ENCUESTA A PERSONAL EXINSTRUCTORES

Objetivo: Analizar la percepción de los exinstructores de la Escuela de Turismo del SENA sobre el Modelo de Formación por Competencias.

Marque con una X la respuesta seleccionada

Nivel de formación:

Técnico () _____

Tecnólogo () _____

Profesional () _____

Especialista () _____

Maestría () _____

Otro () _____

Área(s) que orientó en la Escuela de Turismo: _____

1. ¿Cuánto tiempo estuvo vinculado al SENA?

1.1 Menos de un año ()

1.2 Entre 1 y 3 años ()

1.3 Entre 3 y 6 años ()

1.4 Entre 7 y 7 años ()

1.5 Más de 9 años ()

2. ¿Cuánto tiempo estuvo vinculado a la Escuela de Turismo?

2.1 Menos de 1 año ()

2.2 Entre 1 y 3 años ()

2.3 Entre 3 y 6 años ()

2.4 Entre 7 y 9 años ()

2.5 Más de 9 años ()

3. ¿Cuál fue el motivo de su retiro?

3.1 Cambio de empleo ()

3.2 Baja calificación en la evaluación de desempeño ()

3.3 Dificultades personales con un superior ()

3.4 Otro ()

Explique _____

4. Cuando ingresó al SENA su proceso de vinculación se dio mediante:

4.1 Convocatoria ()

4.2 Concurso ()

4.3 Recomendación ()

4.4 Otro ()

Explique _____

*si su respuesta es 4.2 conteste la #5

5. ¿Qué proceso se utilizó en su selección?

5.1 Entrevista ()

5.2 Pruebas psicotécnicas ()

5.3 Verificación ()

5.4 Visita domiciliaria ()

5.5 Examen médico ()

5.6 Todas las anteriores ()

5.7 Otra ()

Explique _____

6. ¿Qué tipo de contratación tuvo en el SENA?

6.1 Laboral indefinido ()

6.2 Servicios ()

6.3 Honorarios ()

6.4 Laboral fijo ()

7. ¿Participó en el proceso de implementación del Modelo de Formación por Competencias?

7.1 Si ()

7.2 No ()

*si su respuesta es Si continúe con la encuesta

8. ¿En qué consistió su participación?

8.1 Capacitaciones ()

8.2 Discusiones ()

8.3 Apoyo en el diseño de la estructura académica () (evaluación, formación, seguimientos)

8.4 Otro ()

Explique _____

9. ¿Cómo califica este Modelo de Formación por Competencias, con respecto al anterior Modelo?

9.1 Mejor ()

9.2 Igual ()

9.3 Deficiente ()

*si su respuesta es 9.1 conteste la #10

*si su respuesta es 9.3 conteste la #11

10. ¿En qué aspectos es mejor el Modelo de Formación por Competencias?

10.1 Es más práctico ()

10.2 Facilita el proceso de aprendizaje ()

10.3 El estudiante adquiere más competencias ()

10.4 Es más personalizado ()

10.5 Otros ()

Explique _____

11. ¿En qué aspectos es deficiente el Modelo de Formación por Competencias?

11.1 Requiere mucho trabajo docente extractase

()

11.2 Es difícil de aplicar

()

11.3 Es complicado realizar seguimiento a cada estudiante

()

11.4 Otros ()

Explique _____

Observaciones

Nombre del encuestador _____

Fecha _____ Hora _____

ANEXO 7

ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO ESCUELA DE TURISMO

Analizar la influencia del Modelo de Formación por Competencias en las actividades administrativas de la Escuela de Turismo SENA Regional Quindío.

Cargo _____

Tiempo de vinculación al SENA _____

Tiempo de vinculación a la Escuela de Turismo _____

1. ¿Cuál fue el proceso por el cual se vinculó al Sena?

- 1.1 Convocatoria ()
- 1.2 Concurso () si su respuesta es 1.2
conteste la #2
- 1.3 Recomendación ()
- 1.4 Otro () _____

2. ¿Qué proceso se utilizó para su selección?

- 2.1 Entrevista ()
- 2.2 Pruebas psicotécnicas ()
- 2.3 Verificación de antecedentes ()
- 2.4 Visitas domiciliarias ()
- 2.5 Examen médico ()
- 2.6 Todas las anteriores ()
- 2.7 Otra () _____

3. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

- 3.1 Modelo por Competencias ()
- 3.2 Desarrollo personal ()
- 3.3 En el área técnica de su labor ()
- 3.4 Todas las anteriores ()
- 3.5 Otra () _____

4. ¿Le realizan evaluación de su desempeño?
- 4.1 Si () si su respuesta es Si conteste la #5 y #6
- 4.2 No ()
5. ¿Quién participa en esta evaluación?
- 5.1 Jefe inmediato ()
- 5.2 Jefe del Centro Multisectorial ()
- 5.3 Usted ()
- 5.4 Todas las anteriores ()
- 5.5 Otro () _____
6. ¿Cómo se realiza esta evaluación? (Solicitar documentación)
- 6.1 Concepto del jefe inmediato ()
- 6.2 Concepto de los instructores ()
- 6.3 Concepto de los estudiantes ()
- 6.4 Autoevaluación ()
- 6.5 Verificación de cumplimiento de objetivos ()
- 6.6 Otro () _____
7. ¿Conoce usted qué es el Modelo de Formación por Competencias?
- 7.1 Si () si su respuesta es 7.1 conteste la #8
- 7.2 No ()
8. ¿Cómo lo conoció?
- 8.1 Por capacitación ()
- 8.2 En el proceso de inducción ()
- 8.3 Por los comentarios informales de otras personas ()
- 8.4 Otro () _____
9. ¿Hace parte de algún grupo de discusión y análisis del Modelo de Formación por Competencias que se viene aplicando?
- 9.1 Si ()
- 9.2 No ()

Observaciones

Nombre del encuestador _____

Fecha _____ Hora _____

ANEXO 8

ENCUESTA A PERSONAL ESTUDIANTIL

Objetivo: Analizar la percepción de los estudiantes de la Escuela de Turismo del SENA sobre el Modelo de Formación por Competencias.

Programa al que está inscrito:

Marque con una X la respuesta

1. ¿En qué consistió su proceso de selección en la Escuela de Turismo?

1.1 Inscripción ()

1.2 Entrevista ()

1.3 Prueba psicotécnica ()

1.4 Otro () _____

2. ¿Conoce qué es el Modelo de Formación por Competencias?

2.1 Si ()

2.2 No ()

*si su respuesta es Si conteste la #3

3. ¿Cómo califica este Modelo en cuanto a su aprendizaje?

3.1 Excelente ()

3.2 Es bueno ()

3.3 Regular ()

3.4 Es malo ()

4. ¿Ha participado en alguna evaluación al Modelo de Formación por Competencias?

4.1 Si ()

4.2 No ()

*si su respuesta es 4.1 conteste la #5

5. ¿En qué ha consistido esta evaluación?

5.1 Discusiones con instructores ()

5.2 Discusiones con directivos ()

5.3 Evaluación mediante cuestionarios ()

5.4 Otros ()

Explique _____

6. ¿Ha participado en el proceso de evaluación de desempeño de instructores?

6.1 Si ()

6.2 No ()

*si su respuesta es Si conteste la #7

7. ¿De qué manera ha sido esta evaluación?

7.1 Mediante entrevista personal ()

7.2 Mediante cuestionario ()

7.3 Otro ()

Explique _____

8. ¿Ha participado en la evaluación del desempeño del personal administrativo?

8.1 Si ()

8.2 No ()

*si su respuesta es Si conteste la #9

9. ¿De qué manera ha sido esta evaluación?

9.1 Mediante entrevista personal ()

9.2 Mediante cuestionario ()

9.3 Otro ()

Explique _____

10. ¿Ha participado en la evaluación del desempeño del personal directivo?

10.1 Si ()

10.2 No ()

*si su respuesta es Si conteste la #11

11. ¿De qué manera ha sido esta evaluación?

11.1 Mediante entrevista ()

11.2 Mediante cuestionario ()

11.3 Otro ()

Explique _____

12. Para el proceso de aprendizaje en el que usted se encuentra actualmente, el número de estudiantes en su grupo es:

12.1 Demasiados ()

12.2 Suficientes ()

12.3 Pocos ()

13. De acuerdo a su criterio, la forma como a usted lo evalúan es:

13.1 Excelente ()

13.2 Buena ()

13.3 Regular ()

13.4 Mala ()

14. En general, la formación que Usted ha recibido de la Escuela de Turismo ha sido:

14.1 Excelente ()

14.2 Buena ()

14.3 Regular ()

14.4 Mala ()

Observaciones

Nombre del encuestador _____

Fecha _____ Hora _____

ANEXO 9

ENCUESTA A EMPLEADORES DEL SECTOR TURISMO

Objetivo: Conocer las necesidades de practicantes y egresados del área de turismo del SENA y su desempeño.

Empresa: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿La empresa cuenta con practicantes del área de turismo del SENA?

1.1 Si ()

1.2 No ()

2. Señale las especialidades de los practicantes:

2.1 Técnico Profesional Procesos Recreativos y Turísticos ()

2.2 Técnico Profesional en Cocina ()

2.3 Técnico en Mesa y Bar ()

2.4 Técnico en programas recreativos ()

2.5 Técnico en Alojamiento ()

2.6 Técnico Manejo Área de Compras ()

2.7 Técnico en Organización de Eventos ()

2.8 Técnico en Guianza Turística ()

2.9 Técnico en Recepción y Caja ()

2.10 Técnico en Turismo de Campo Abierto ()

2.11 Técnico en Venta de Productos Turísticos ()

2.12 Trabajador Calificado en Seguridad ()

2.13 Trabajador Calificado Arreglo de Habitación ()

3. ¿En general, cómo calificaría usted el desempeño de los practicantes?

3.1 Excelente ()

3.2 Bueno ()

3.3 Regular ()

3.4 Deficiente ()

4. ¿Cuenta la empresa con egresados técnicos y técnicos profesionales del área de turismo del SENA?

4.1 Si ()

4.2 No ()

5. Señale las especialidades de los egresados que trabajan en su empresa:

5.1 Técnico Profesional Procesos Recreativos y Turísticos ()

5.2 Técnico Profesional en Cocina ()

5.3 Técnico en Mesa y Bar ()

5.4 Técnico en programas recreativos ()

- 5.5 Técnico en Alojamiento ()
- 5.6 Técnico Manejo Área de Compras ()
- 5.7 Técnico en Organización de Eventos ()
- 5.8 Técnico en Guianza Turística ()
- 5.9 Técnico en Recepción y Caja ()
- 5.10 Técnico en Turismo de Campo Abierto ()
- ()
- 5.11 Técnico en Venta de Productos Turísticos ()
- 5.12 Trabajador Calificado en Seguridad ()
- 5.13 Trabajador Calificado Arreglo de Habitación ()
- ()
6. En general, cómo calificaría usted el desempeño de los egresados?
- 6.1 Excelente ()
- 6.2 Bueno ()
- 6.3 Regular ()
- 6.4 Deficiente ()
7. ¿Cuál es la necesidad que tiene la empresa de los egresados de la escuela de Turismo del SENA?
- 7.1 Técnico Profesional Procesos Recreativos y Turísticos ()
- 7.2 Técnico Profesional en Cocina ()
- 7.3 Técnico en Mesa y Bar ()
- 7.4 Técnico en programas recreativos ()
- 7.5 Técnico en Alojamiento ()
- 7.6 Técnico Manejo Área de Compras ()
- 7.7 Técnico en Organización de Eventos ()
- 7.8 Técnico en Guianza Turística ()
- 7.9 Técnico en Recepción y Caja ()
- 7.10 Técnico en Turismo de Campo Abierto ()
- 7.11 Técnico en Venta de Productos Turísticos ()
- 7.12 Trabajador Calificado en Seguridad ()
- 7.13 Trabajador Calificado Arreglo de Habitación ()

Agradecemos su colaboración.

Observaciones: _____

Nombre del encuestador: _____

Fecha: _____ Hora: _____

ANEXO 10

| ro. | No de Registro | Nombre del Gerente | Nombre Comercial | Dirección | Municipio | Depto | Telefono | Correo Electronico | Tipo de Prestador |
|-----|----------------|--------------------------------|--|------------------------------------|-----------|---------|----------|----------------------------------|--|
| 1 | 9870 | GARCIA VALDERRAMA ANGELA MARIA | FINCA VILLA ISABEL | VEREDA SAN FELIPE | ALCALA | QUINDIO | 7497357 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 2 | 85 | LLANO ZULUAGA JUAN CARLOS | INVERSIONES INVERSA LTDA | 4 LOCAL 9 | ARMENIA | QUINDIO | 7410128 | | Oficina de representación turística |
| 3 | 155 | GOMEZ HENAO MARTHA LILIANA | VIAJES ARMENIA | AV. BOLIVAR CLL 8N ESQUINA LOCAL 6 | ARMENIA | QUINDIO | 7469544 | VIAJESARMENIA@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 4 | 156 | ALVAREZ GALLEGO MARIA | VIAJES AEREOS Y TERRESTRES VAT | C.C. IBG LOCAL 12 13 | ARMENIA | QUINDIO | 7414445 | VAT@NETXOS.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 5 | 283 | TOBON URIBE JAIRO | HOTEL MAITAMA LTDA | CLL 21 N. 16 45 | ARMENIA | QUINDIO | 7410488 | HOTELMAITAMA@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 6 | 318 | RUIZ RESTREPO TULIO | VIAJES AEROMUNDO | CRA 14 N. 19 21 | ARMENIA | QUINDIO | 7412520 | AEROMUNDO@TELESAT.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 7 | 332 | JARAMILLO ARCILA CLARA INES | AGENCIA DE VIAJES C.O.G. LTDA | CRA 14 N. 22 N 09 L 2 | ARMENIA | QUINDIO | 7494959 | VIAJESCOG@TELECOM.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 8 | 385 | BOTERO GOMEZ IVAN DE JESUS | HOTEL ZULDEMAIDA | CLL 20 N. 15 38 | ARMENIA | QUINDIO | 7448804 | HZULDEMAIDA@TELECOM.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 9 | 485 | POLANIA DE GIRALDO MAGDA | CAFE Y TURISMO LTDA | CRA 13 N. 15 N 20 L103 | ARMENIA | QUINDIO | 7498181 | CAFEYTURISMO@TELESAT.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 10 | 499 | HENAO GIL MONICA MARIA | HOTEL CENTENARIO | CLL 21 N. 18 20 | ARMENIA | QUINDIO | 7443143 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 11 | 1106 | ARANHA MONTOYA MARIA CRISTINA | AGROTOUR LTDA | CARRERA18#1-27 | ARMENIA | QUINDIO | 7458427 | AGROTOURLTDA@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 12 | 1332 | SALAZAR ARIAS JULIAN | COMFENALCO QUINDIO HOSTAL | KM. 9 VIA A LA TEBAIDA | ARMENIA | QUINDIO | 479222 | ARCHIVOCOMFENALCO@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 13 | 2230 | BUITRAGO SUAREZ VICTORIA | PALMA DE CERA VIAJES Y TURISMO | CLL 19 N. 13 45 | ARMENIA | QUINDIO | 7414243 | PLACERA@NETXOS.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 14 | 2284 | MUÑOZ BUITRAGO G PATRICIA | AGENCIA DE VIAJES TRAVEL Y TRAVEL LTDA | AV BOLIVAR 18 N 133LC 7 | ARMENIA | QUINDIO | 7497248 | TRAVELYTRAVEL@TELESAT.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 15 | 3942 | ROA ANGEL LILIANA | ARMENIA TOURS LTDA | CLL 20 A N.15 41 LC 6 | ARMENIA | QUINDIO | 7440280 | AXMTOURS@TELECOM.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 16 | 3991 | GUTIERREZ ARAUJO JORGE IVAN | OLGA ARAUJO DE GUTIERREZ Y CIA | CLL 22 # 13 13 LC 11 | ARMENIA | QUINDIO | 7449955 | INFO@TURISMOQUINDIO.COM | Oficina de representación |

| | | | | | | | | | |
|----|------|------------------------------|--|---|---------|---------|---------|------------------------------------|--|
| | | | LTDA | | | | | | turística |
| 17 | 4201 | MORALES DE LA PAVA JULIAN | FINCA CAFETERA EL BALSÓ | KM 5 VIA ARMENIA AEROPUERTO EL EDEN | ARMENIA | QUINDIO | 7479331 | FINCAELBALSÓ@FINCAELBALSÓ.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 18 | 4227 | ARTETA TORRENTS CLAUDIA | VIAJES Y DESTINOS LTDA | CLL17 N. 13 48LC 3 | ARMENIA | QUINDIO | 7463006 | VIAJESYDESTINOS@TELESAT.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 19 | 4247 | ALVAREZ BOTERO MARTHA ISABEL | VIVERO BAR | AVENIDA CENTENAIO # 1-99 | ARMENIA | QUINDIO | 7462511 | VIVEROBAR@TERRA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 20 | 4332 | GALLO MARTINEZ LUS OLMEDO | LA TIENDA DE LOS MECATOS | KM 6 VIA AL EDEN | ARMENIA | QUINDIO | 7479437 | LATIENDADELOSMECATOS@EPM.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 21 | 4402 | VERGARA GUZMAN JORGE CAMILO | COMFENALCO QUINDIO TURISMO | CALLE 16 # 15 22 | ARMENIA | QUINDIO | 417500 | ARCHIVOCOMFENALCO@TELESAT.COM.CO | Oficina de representación turística |
| 22 | 4549 | HOYOS DAVILA SORAYA | VIAJES Y TURISMO SENDERO VERDE LTDA | CALLE 20 # 14 29 | ARMENIA | QUINDIO | 7448000 | SENDEROVERDE@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 23 | 4730 | ARIAS POSSO ISABEL CRISTINA | ENLANCES VIAJES Y TURISMO LTDA. | CARRERA 13A NO. IN-05 EDIFICIO FUNDADORES LOCAL 3 | ARMENIA | QUINDIO | 7454597 | ENLANCESVIAJESYTURISMO@TELESAT.COM | Agencia de viajes operadora |
| 24 | 5011 | OSPINA MARULANDA ARIEL | HOTEL EL EDEN COUNTRY INN | KM 4 VIA ARMENIA PEREIRA | ARMENIA | QUINDIO | 7495531 | COUNTRY@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 25 | 5054 | NIETO BETANCOURT VICTORIA | FINCA HOTEL LA FLORESTA | KM 3 VIA EL EDEN VEREDA SANTANA | ARMENIA | QUINDIO | 7472508 | FLORESTA@EPM.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 26 | 5148 | ESTRADA REVEIZ RODRIGO | CAMARA DE COMERCIO DE ARMENIA | CRA 14 23-15 | ARMENIA | QUINDIO | 7412300 | CAMARA@CAMARAARMENIA.ORG.CO | Operador profesional de congresos, ferias y convenciones |
| 27 | 5168 | ESCOBER GALLO HECTOR JAIME | HOTELES Y CAMPAMENTOS TRANSPORTABLES HCTSA | CRA 16 19-42 APT 301A | ARMENIA | QUINDIO | 7440299 | HCTJAIME@ELSITIO.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 28 | 5388 | SALAZAR VELASCO FERNANDO | ECO HOTEL LAS PALMAS | KM 4 VIA AEROPUERTO | ARMENIA | QUINDIO | 7479284 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 29 | 5454 | MEJIA VELASQUEZ JUAN JOSE | FINCA HOTEL LAGOS DE LAS | KM 10 VIA CAIMO LA TEBAIDA | ARMENIA | QUINDIO | 7479425 | JJMEJIA14@EPM.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|----|------|----------------------------------|--|--|----------------|---------|---------|------------------------------|--|
| | | | VEGAS | | | | | | hospedaje |
| 30 | 5494 | OSORIO HERRERA GILBERTO | HOTEL IMPERIAL DOS | CARRERA 17 # 17-31 | ARMENIA | QUINDIO | 7412819 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 31 | 5572 | ESTRADA REVEIZ RODRIGO | CENEXPO S.A. | CRA 14 N. 23 15 | ARMENIA | QUINDIO | 7412300 | CENEXPO@TELESAT.COM | Operador profesional de congresos, ferias y convenciones |
| 32 | 5960 | GOMEZ LONDOÑO MARIA CLAUDIA | QUINDITURISMO LTDA. | CALLE 17 NORTE NO. 10-19 | ARMENIA | QUINDIO | 7497676 | QUINDITURISMO@TELESAT.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 33 | 6000 | RESTREPO GOMEZ AMANDA LUCIA | VIAJES GAVIOTA LTDA | AVENIDA BOLIVAR # 1 A 118 BOLOCLUB | ARMENIA | QUINDIO | 7450168 | VIAJESGAVIOTA@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 34 | 6040 | GLORIA CASTAÑO OSORIO | FINCA LA PRADERA | FINCA LA PRADERA VEREDA EL LAUREL | ARMENIA | QUINDIO | 7493038 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 35 | 6289 | LUNA DE CARDENAS SHIRLEY | LUNA Y SOL SA | CENTRO COMERCIAL BULEVAR NISA LOCAL 10 | ARMENIA | QUINDIO | 7454555 | LUNAYSOLSA@TERRA.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 36 | 6306 | SALAZAR ARBELAEZ MARTHA EUGENIA | FINCA TESORITO | VEREDA MARMATO | ARMENIA | QUINDIO | 7496472 | FINCATESORITO@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 37 | 6331 | DUARTE DE LOPEZ MARIA ELVIRA | FINCA EL PORVENIR | CIUDADELA PATRIA 1 KM ESCUELA | ARMENIA | QUINDIO | 7402431 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 38 | 6893 | CELIS ESCALANTE HERNANDO ANTONIO | HOTEL LOS ANGELES DE LA 17 | CLL 17 NO., 16-53 | ARMENIA | QUINDIO | 7440146 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 39 | 6921 | FAJARDO PULIDO GLORIA INES | GLORIA INES FAJARDO PULIDO FINCA POSADA EL MESON | VIA MONTENEGRO | ARMENIA | QUINDIO | 485309 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 40 | 6954 | BAQUERO DE PATIÑO BEATRIZ | FINCA MONTECARLO | VEREDA MURILLO | ARMENIA | QUINDIO | 7479354 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 41 | 6986 | ALVAREZ TOVAR RICARDO | FINCA LOS ALAMOS | VEREDA EL CAIMO-POR COLEGIO PONAL | ARMENIA | QUINDIO | 7466129 | FINCALOSALAMOS@TELESAT.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 42 | 7035 | NIETO DE VELAZQUEZ DORA | FINCA LOS CIPRECES | ARMENIA VIA AEROPUERTO | ARMENIA | QUINDIO | 0 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 43 | 7042 | LONDOÑO VALENCIA YOLANDA | FINCA SAN DIEGO | CRA 15 NO. 5N-27 | ARMENIA | QUINDIO | 7478206 | | Oficina de representación |

| | | | | | | | | | |
|----|------|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------|---------|---------|-------------------------------------|--|
| | | | | | | | | | turística |
| 44 | 7078 | GARZON RODRIGUEZ MARIA NOELIA | HOTEL SAN FRANCISCO DEL EJE CAFETERO | CRA 19 NO. 14-22 PISO 2 | ARMENIA | QUINDIO | 7453808 | WWW.HOTELSANFRANCISCOARMENIA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 45 | 7096 | CORRALES DE CADENA ALICIA | CHALET EL PORTAL DE LA CABAÑA | VIA EL EDEN KM 4 CONDOMINIO LA CABAÑA | ARMENIA | QUINDIO | 7479094 | | Operador profesional de congresos, ferias y convenciones |
| 46 | 7123 | QUINTERO GOMEZ SERGIO | FINCA EL CARMEN DEL PINAR | AV EL EDEN KM 6 | ARMENIA | QUINDIO | 7479267 | CARMENDELPIALAR@EPM.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 47 | 7161 | AGUDELO RAMIREZ JOSE FERNANDO | FINCA SAN FRANCISCO | VEREDA EL CAIMO | ARMENIA | QUINDIO | 7462559 | PINTICA1@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 48 | 7183 | CASTAÑO BARDAWIL DIEGO | FINCA HOTEL EL GUADUAL | KM 6 VIA LA TEBaida VRDA MURILLO | ARMENIA | QUINDIO | 7479910 | INFO@FINCAHOTELGUAJUAL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 49 | 7216 | OSORIO HERRERA LUZ MARINA | HOTEL IMPERIAL | CLL 21 NO. 17-43 | ARMENIA | QUINDIO | 7449151 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 50 | 7331 | LOPERA VILLEGAS JAIRO HUMBERTO | CHALET LA CHAMBRANA | KM 6 VIA ARMENIA TEBaida | ARMENIA | QUINDIO | 7479539 | LACHAMBRA@YAHOO.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 51 | 7368 | SALAZAR GARZON GUILLERMO | HOTEL ARMENIA ESTELAR | AV BOLIVAR 8N 67 | ARMENIA | QUINDIO | 7460099 | CONTRALORIA@HOTELARMENIAESTELAR.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 52 | 7700 | ROJAS ARIAS FERNANDO | FINCA ALEJANDRIA | CAIMO CAMPESTRE | ARMENIA | QUINDIO | 7470571 | RESERVAS@FINCAHOTELALEJANDRIA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 53 | 7840 | OROZCO JARAMILLO ISABEL BEATRIZ | FINCA LOS GIRASOLES | CARRERA 13 N° 22-09 | ARMENIA | QUINDIO | 7494292 | FINCALOSGIRASOLES@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 54 | 7860 | PEDRAZA MARIN ROSA M | RESIDENCIAS TONCHALA DEL QUINDIO | CLL 18 19 50 | ARMENIA | QUINDIO | 7444483 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 55 | 7898 | CARREÑO BETANCOURT EMILIO ISAAC | HOSTERIA TUCANES | K8 VIA ARMENIA PUEBLO TAPAO VEREDA LA REVANCHA | ARMENIA | QUINDIO | 7370141 | CARRENOCONTABLE@ETB.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 56 | 8057 | BOTELLO MARIA TERESA | FINCA EL RECUERDO DE LA INDIA | FINCA EL RECUERDO VEREDA LA INDIA | ARMENIA | QUINDIO | 7476369 | FINCAELRECUERDO@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|----|------|--|---|---|---------|---------|------------|-------------------------------|--|
| 57 | 8108 | GUERRERO BERNAL JUAN CARLOS | TURISMO, CAFÉ Y PAISAJE | BARRIO LA FACHADA MANZANA 27 NUMERO 1 | ARMENIA | QUINDIO | 7379122 | TURCAFEYPAISAJE@HOTMAIL | Operador profesional de congresos,ferias y convenciones |
| 58 | 8145 | CALDERON VARGAS ROSARIO | COLOMBIA TOUR | MANZANA 2 CASA 2 CASTILLA GRANDE | ARMENIA | QUINDIO | 7483672 | COLOMBIATOUR@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes operadora |
| 59 | 8188 | BAQUERO SIERRA ELVIA LUZ | PAISATUR LTDA PAISAJES Y TURISMO LTDA | CARRERA13 # 22 N 37 | ARMENIA | QUINDIO | 7496275 | PAISATUR@TELESAT.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 60 | 8189 | MEJIA GARCIA CLARA INES | AVIATUR ARMENIA | CALLE 21 NO. 14-02 | ARMENIA | QUINDIO | 7445355 | C_MEJIA@AVIATUR.COM.CO | Agencia de viajes y turismo |
| 61 | 8194 | SALAZAR ARIAS JULIAN | COMFENALCO QUINDIO AGENCIA DE VIAJES | CALLE 16 # 15 22 | ARMENIA | QUINDIO | 7417572 | TURISMO@COMFENALCOQUINDIO.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 62 | 8205 | BOTERO MEJIA ISABEL CRISTINA | HOSTERIA MI MONACO | VEREDA LA REVANCHA ARMENIA | ARMENIA | QUINDIO | 7473607 | ISABEL@MIMONACO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 63 | 8210 | NARVAEZ ARANGO LINA EUGENIA | HOTEL EL BOSQUE | CALLE 19 # 25 40 | ARMENIA | QUINDIO | 7389479 | ELBSQUEH@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 64 | 8308 | RAMIREZ ECHEVERRY LUIS FDO | LUIS FDO RAMIREZ ECHEVERRY | CRA 13 18 10 | ARMENIA | QUINDIO | 414949 | | Guía de turismo |
| 65 | 8309 | LOZANO CALDERON FREDY ENRIQUE | FREDY E LOZANO CALDERON | CLL 19 24A 42 | ARMENIA | QUINDIO | 34531482 | | Guía de turismo |
| 66 | 8414 | CARDONA GARCIA ELENA DEL SOCORRO | ELENA DEL S CARDONA GARCIA | CLL 21 32 23 P 1 | ARMENIA | QUINDIO | 400686 | | Guía de turismo |
| 67 | 8423 | ROJAS ANGEL FANNY MENESES DORAD LUZ | FANNY ROJAS A LUZ N MENESES | AV BOLIVAR 24N 00 BL 6 501 | ARMENIA | QUINDIO | 493858 | | Guía de turismo |
| 68 | 8448 | NELLY | DORADO | URB YLIMA ET 2 BL 4 APTO 202 | ARMENIA | QUINDIO | 457619 | | Guía de turismo |
| 69 | 8495 | HURTADO ALZATE LUZ | HURTADO ALZATE LUZ | CRA 13 N. 8 54 | ARMENIA | QUINDIO | 452027 | | Guía de turismo |
| 70 | 8496 | SIERRA INFANTE CLAUDIA | SIERRA INFANTE CLAUDIA | CRA 11 N. 49 NORTE 61 | ARMENIA | QUINDIO | 7494504 | | Guía de turismo |
| 71 | 8497 | CASTAÑO DIAZ CLARA | CASTAÑO DIAZ CLARA | CLL 13 N. 14 26 | ARMENIA | QUINDIO | 7465321 | | Guía de turismo |
| 72 | 8642 | BETANOURT GOMEZ LUIS | BETANCIURT GOMEZ LUIS | CLL 5 NORTE N. 15 15 APT 104 | ARMENIA | QUINDIO | 3104182238 | | Guía de turismo |
| 73 | 8714 | BOTERO BOTERO GILBERTO | HOTEL TOSCANA | CRA 19 N. 18 26 | ARMENIA | QUINDIO | 7441137 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|----|------|------------------------------------|--------------------------------------|--|---------|---------|------------|--|--|
| 74 | 8724 | MEJIA GAMBOA LUZ PATRICIA | PRIMERA CLASE | CALLE 17N. NO. 14-20 CONS. 208 EDIFICIO TORREMOLINOS | ARMENIA | QUINDIO | 7497188 | PRIMERACLASE111@HOTMAIL.COM | Operador profesional de congresos,ferias y convenciones |
| 75 | 8826 | GARCIA SERNA ALBEIRO | HOTEL LOS VIAJEROS DEL QUINDIO | CARRERA 18 NO 17- 22 | ARMENIA | QUINDIO | 7442039 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 76 | 8834 | ALBIS GUTIERREZ DORA | HOTEL EL PINITO | CARRERA 14 NO 18 32 | ARMENIA | QUINDIO | 7411224 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 77 | 8839 | HOYOS OROZCO GLORIA INES | FINCA HOTEL LA JOYA DEL PARQUE | CALLE 4N NO 13 80 | ARMENIA | QUINDIO | 7524253 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 78 | 8840 | LONDOÑO MARTINEZ GILBERTO | LONDOÑO LOPEZ Y CIA S. EN C. S. | CALLE 17 NORTE NO. 14-28 | ARMENIA | QUINDIO | 7498172 | QUINDITOUR650@HOTMAIL | Operador profesional de congresos,ferias y convenciones |
| 79 | 8890 | BARRIOS MARTILIANO NELLIS | MULTIEVENTOS | CARRERA 16 NO 18 AN 11 EDIFICIO PLAZUELA DE LAURELES APTO 102 | ARMENIA | QUINDIO | 7496178 | MULTIEVENTOS_GERENCIA@HOTMAIL.COM | Operador profesional de congresos,ferias y convenciones |
| 80 | 8900 | ROBLEDO HINCAPIE ALBA ESPERANZA | ALOJAMIENTO EL ROBLEDAL | VEREDA LA REVANCHA | ARMENIA | QUINDIO | 7481417 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 81 | 8917 | LOAIZA GIRALDO EDITH | FINCA LOS CEDROS | VEREDA LA CARMELITA FINCA LOS CEDROS | ARMENIA | QUINDIO | 3108949060 | WWW.QUINDIOTURISTICO.COM/LOSCEDROS.HTM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 82 | 8928 | ARAUJO DE PALACIO LIGIA | CASA CAMPESTRE EL REFUGIO | KM 10 VIA EL EDEN URB SAN JORGE | ARMENIA | QUINDIO | 7449955 | LARAUJO@TELESAT .COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 83 | 8929 | MUÑOZ TABARES MARIO | HOTEL TORRE FUERTE | CALLE 17 N° 20-55 | ARMENIA | QUINDIO | 7444500 | NO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 84 | 8958 | ALVAREZ ALZATE ADRIANA | ADRIANA ALVAREZ ALZATE | VILLA JULIANA, MANZANA 11 N° 8 ETAPA 3 | ARMENIA | QUINDIO | 7473030 | NO | Guía de turismo |
| 85 | 9031 | FRANCO DE HURTADO MARIA NELLY | HOTEL HACIENDA LA PALMA | VEREDA TITINA KILOMETRO 5 VIA A AEROPUERTO | ARMENIA | QUINDIO | 7479397 | INFO@HACIENDASANCAYETANO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 86 | 9061 | GOMEZ ECHEVERRY OSCAR LAUREANO | FINCA LA PEQUEÑA SUIZA | VEREDA EL CAMINO RAMAL DERECHO | ARMENIA | QUINDIO | 7488797 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|-------------------------------------|---------------------------------|--|---------|---------|---------|-------------------------------------|--|
| 87 | 9070 | MARTINEZ GUTIERREZ YOLANDA | FINCA ARONIA DEL CAMPO | KILOMETRO 7 VIA PUEBLO TAPAO | ARMENIA | QUINDIO | 0 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 88 | 9071 | SANCHEZ LOPEZ ROSA ELVIRA | CASA HOTEL DEL NORTE | CALLE 16N NO.13-26 | ARMENIA | QUINDIO | 7499696 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 89 | 9078 | PARDO OSCAR HERNANDO OSCAR HERNANDO | HOTEL CAMPESTRE PALMA VERDE | GLORIETA CLUB CAMPESTRE 80 METROS VIA AL AEROPUERTO | ARMENIA | QUINDIO | 7479703 | HOTELPALMAVERDE@EPM.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 90 | 9095 | MURILLO CARDONA MANUEL SALVADOR | HOTEL CAFE REAL | CARRERA 18 NO 21-32 | ARMENIA | QUINDIO | 7443055 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 91 | 9107 | OYOLA MARQUEZ ANUAR OSWALDO | HOTEL CASTILLO REAL DE ARMENIA | CALLE 21 NO 15-51 | ARMENIA | QUINDIO | 7445144 | FRUTOSDELCAFE@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 92 | 9111 | JARAMILLO ARANGO JOHN JAIRO | HOTEL UNINORTE S.A | CALLE 1A NORTE NO. 12-36 | ARMENIA | QUINDIO | 7459621 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 93 | 9118 | SARTA SOSA GUSTAVO | CASA HOTEL OASIS TERMAL | CALLE 13 NO. 16-33 | ARMENIA | QUINDIO | 7451596 | OASISTERMAL@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 94 | 9119 | GIL GARCIA LUZ AMPARO | DESPERTAR QUINDIANO | CARRERA 15 # 15-25 | ARMENIA | QUINDIO | 7459937 | DESPERTARQUINDIANO@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 95 | 9120 | OSPINA CARDONA GLORIA ESPERANZA | ALOJAMIENTO LA MIRAGE ZULEYBAR | VEREDA ZULEYBAR KILOMETRO 3 VIA ARMENIA PUEBLO TAPAO | ARMENIA | QUINDIO | 7461790 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 96 | 9134 | ROBLEDO MORA HERNANDO | FINCA TURISTICA MATECAÑA | VEREDA LA REVANCHA | ARMENIA | QUINDIO | 7481398 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 97 | 9139 | MORA DE ARIAS ISAVBLA | HACIENDA SAN JERONIMO DEL CAIMO | CORREGIMIENTO EL CAIMO | ARMENIA | QUINDIO | 7477320 | SJERONIMO@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 98 | 9171 | GOMEZ ECHEVERRY OSCAR LAUREANO | FINCA LA PEQUEÑA SUIZA | CARRERA 15 NO. 19A-N10 | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 99 | 9202 | ARIZA LEON CESAR ABDUL | FINCA ARAGUANAY | KILOMETRO 5 VIA MONTENEGRO | ARMENIA | QUINDIO | 7404725 | ASTRISTAFE@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 100 | 9266 | BURGOS DUQUE JUAN CARLOS | HOTEL CAMPESTRE LA | KILOMETRO 4 RETEN DE PUERTO ESPEJO | ARMENIA | QUINDIO | 7440950 | LANAVARRAHOTELCAMPESTRE@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|------------------------------------|--|---|---------|---------|---------|-------------------------------------|--|
| | | | NAVARRA | VIA PUEBLO TAPAO | | | | | hospedaje |
| 101 | 9268 | BURGOS DUQUE DIEGO FERNANDO | YES2TURISM | CALLE 9 NORTE NO. 13-50 | ARMENIA | QUINDIO | 7458715 | FERCHOBURGOS@HOTMAIL.COM | Oficina de representación turística |
| 102 | 9326 | VALLEJO HERNANDEZ JENNY MARTIZA | VIAJES AMERICA ARMENIA LIMITADA | CALLE 2 NO. 14-01 CENTRO COMERCIAL BOLIVAR LOCAL S9 | ARMENIA | QUINDIO | 7461183 | VIAJESAMERICAARMENIA@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes operadora |
| 103 | 9327 | CAMACHO LOZANO MARIANELA | HOTEL MARIANELA | VEREDA SANTANA VIA EL EDEN | ARMENIA | QUINDIO | 7474430 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 104 | 9362 | GARCIA GONZALEZ RUBIEL ANTONIO | CHALET MATHEUS | VEREDA MURILLO VIA LA TEBAIDA | ARMENIA | QUINDIO | 7399680 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 105 | 9406 | BARRIOS RODRIGUEZ MARCO AURELIO | EVENTOS ICHIBAN | CALLE 19N NO. 12-49 BL. 12 APTO 104 | ARMENIA | QUINDIO | 7495481 | INFO@EVENTOSICHIBAN | Operador profesional de congresos,ferias y convenciones |
| 106 | 9413 | SAAVEDRA DE PEREZ ANA MERCEDES | HOSTAL DE MECHAS Y PATRO | KILOMETRO 7 VIA AL EDEN | ARMENIA | QUINDIO | 7479732 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 107 | 9414 | BUITRAGO VALENCIA ADRIANA MARIA | HOSTAL Y PARADOR TURISTICO DONDE NANA | EDIFICIO GOBERNACION PISO1 | ARMENIA | QUINDIO | 7414280 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 108 | 9430 | VARELA QUINTERO JAIME | VIAJES QUINDIO LIMITADA | C CIAL BOLIVAR LOCAL C -02 | ARMENIA | QUINDIO | 7469506 | | Agencia de viajes y turismo |
| 109 | 9445 | RUIZ CORRALES HERNANDO | CASA HOTEL SAN JERONIMO | CARRERA 22 NO. 8-75 B/GRANADA | ARMENIA | QUINDIO | 7456683 | CASAHOTELSANJERONIMO@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 110 | 9559 | AMADOR ACOSTA VIRGELINA | TURISMONET | CALLE 12 NO 15-25 | ARMENIA | QUINDIO | 7457806 | TURISMONET@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes operadora |
| 111 | 9611 | GIRALDO HERRERA AUGUSTO | TRANSPORTES G&S LIMITADA | CALLE 50 NO 17-58 BG 3 | ARMENIA | QUINDIO | 0 | A | Agencia de viajes operadora |
| 112 | 9645 | VELANDIA GUILLEN JOSE NORBEY | JONOVEGUI TOURS | CARRERA 13 NO 16- 47 LOCAL 2 | ARMENIA | QUINDIO | 7456025 | A | Agencia de viajes operadora |
| 113 | 9654 | RESTREPO OSPINA DOLLY | HACIENDA AGROTURISTICA LA PRIMAVERA NO. 1 | ALTO DE LOS GUEVARA VEREDA LA PATRIA | ARMENIA | QUINDIO | 7499449 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|---------------------------------|------------------------------------|---|---------|---------|---------|-----------------------------|--|
| 114 | 9668 | CASAS SIERRA ISABEL | HOTEL ZATAMA | CARRERA 15 NO 16-22 | ARMENIA | QUINDIO | 7453576 | ZATAMA@TELECOM.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 115 | 9754 | PARRA PALACIO MARIA EUGENIA | HOTEL SAN FERNANDO ARMENIA QUINDÍO | CALLE 2N NO 18-117 NUEVA CECILIA | ARMENIA | QUINDIO | 7450253 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 116 | 9758 | GIRALDO GAVIRIA ORLANDO | GRANJA HOTEL SPICA DEL CAMPO | VEREDA PUEBLO TAPAO GRANJA HOTEL SPICA DEL CAMPO | ARMENIA | QUINDIO | 0 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 117 | 9769 | ARTEAGA VARGAS LUZ TANIA | LUZ TANIA ARTEAGA VARGAS | URBANIZACION CENTENARIO MANZANA A NO 14 | ARMENIA | QUINDIO | 7450766 | | Guía de turismo |
| 118 | 9799 | SILVA RODRIGUEZ FLOR MARINA | CHALET ANA MARIA | KILOMETRO 4 VIA EL EDEN CABAÑA 2 # 8 | ARMENIA | QUINDIO | 7479152 | VALENCIARIOS204@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 119 | 9805 | FLOREZ OSPINA LINA MARIA | COLOMBIA ACTIVA LIMITADA | CARRERA 14 NO. 15N-45 | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Agencia de viajes operadora |
| 120 | 9830 | PATIÑO GOMEZ GLORIA ISABEL | FINCA LA ILUSION | AVENIDA CENTENARIO CONTIGUO BATALION NO. 8 | ARMENIA | QUINDIO | 7495845 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 121 | 9831 | GARCIA RAMIREZ MARLELLY | CASA TERRACOTA | VIA EL CAIMO CLUB CAMPESTRE 400 MTR ADELANTE CGIO DE LA POLICIA | ARMENIA | QUINDIO | 1482291 | MARLELLY @TERRA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 122 | 9836 | VALLE JO DE ECHEVERRI RUBY | CONGRESOS Y AGROTURISMO | CALLE 10 NORTE NO. 18-119 APTO 101 | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Oficina de representación turística |
| 123 | 9861 | CORREAL BARRIOS DILIA ELOISA | FINCA TRADICIONAL LA GRAN BELGICA | KILOMETRO 4 VIA AL CAIMO | ARMENIA | QUINDIO | 7499693 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 124 | 9867 | RIVERA FRANCO LINA MARIA | CHALET PRAGA | KILOMETRO 3 VIA AL CAIMO | ARMENIA | QUINDIO | 7470431 | LINAMARIARIVERA@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 125 | 9868 | GARCIA GARCIA MARCELA DEL PILAR | MARU | AVENIDA BOLIVAR NO. 38N-36 | ARMENIA | QUINDIO | 7493587 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 126 | 9878 | CARMONA PARRA ALVARO | HOTEL RESIDENCIAS EL JAZMIN | CALLE 35 NO. 21-21 B/SANTANDER | ARMENIA | QUINDIO | 7470309 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|---|--|---|---------|---------|---------|------------------------|--|
| 127 | 9884 | MESA SANDOVAL HIMELDA | VILLAMAR HOTEL | VEREDA EL RHIN KM 3 VIA A TEBAIDA | ARMENIA | QUINDIO | 7479273 | ALBORADA84@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 128 | 9929 | MEJIA ARIAS JAVIER AUGUSTO | ALIANZA TOURS | VILLA ANDREA MANZANA 5 NO. 2 | ARMENIA | QUINDIO | 7461073 | | Oficina de representación turística |
| 129 | 9933 | CORTES UMAÑA JOHANA CAROLINA | FINCA VILLA DIANA | KILOMETRO 9 VIA EL EDEN FINCA VILLA DIANA | ARMENIA | QUINDIO | 7479243 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 130 | 9991 | MORENO PINEDA LUCERO | HOTEL CAFE PLAZA | CRA 18 CLL 18 ESQUINA | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 131 | 10052 | FRANCO QUINTERO LUCERO DEL MAR | OPERADORES DE TURISMO JELUAN | CC BOLIVAR LC 1 19 | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Agencia de viajes operadora |
| 132 | 10083 | ARANGO URIBE JULIETA | IVANAUTOS LTDA | CARRERA 19 CALLE 3 N° 19-16 | ARMENIA | QUINDIO | 7455211 | | Arrendador de vehículos |
| 133 | 10085 | CASAS RUIZ CLAUDIA MILENA | OPERADORA TURISTICA DE FIESTA POR COLOMBIA | C.C BOLIVAR LOCAL C-07 | ARMENIA | QUINDIO | 7412460 | | Agencia de viajes operadora |
| 134 | 10125 | BETANCUR GARCIA JUAN SEBASTIAN | HOSTAL EL MILLON EN NONTENEGRO | VIA MONTENEGRO PARQUE DEL CAFE DIAGONAL A LA INSPECCION | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 135 | 10201 | ALVAREZ PIEDRAHITA MARIA CLEMENCIA DEL S. | TRAVESIA TURISMO ESPECIALIZADO | CARRERA 14 NO. 8N-63 LOCAL 1 EDIFICIO CAÑAVERAL | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Agencia de viajes y turismo |
| 136 | 10202 | CUELLAR DE MONTOYA RUBIELA | FINCA JARDIN LA ASTROMELIA | VEREDA PANTANILLO VIA MONTENEGRO | ARMENIA | QUINDIO | 7464956 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 137 | 10231 | BETANCOURT MUÑOZ SONIA | EL CARRIEL AGROTURISMO | CENTRO COMERCIAL BOLIVAR LOCAL S-1-D | ARMENIA | QUINDIO | 7461256 | | Oficina de representación turística |
| 138 | 10268 | GONZALEZ MATEUS ISMAEL | HOTEL EL QUIJOTE CAFETERO | CARRERA 15 NO. 25-08 | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 139 | 10365 | MEJIA DE LONDOÑO MARIA | FINCA VIZCAYA | FINCA VIZCAYA VIA PUEBLO TAPAO | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 140 | 10366 | ALVAREZ DE MEJIA DORIS | FINCA LA NUBIA VEREDA LA INDIA | KILOMETRO 1.5 DE PUERTO ESPEJO VEREA LA INDIA | ARMENIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|----------------------------------|---|--|---------|---------|---------|-----------------------------|--|
| 141 | 10376 | PEÑUELA BARBOSA AURA LUCIA | ALQUI-CAR SYSTEM LIMITADA | CARRERA 14 15 NORTE 17 OFICINA 106 | ARMENIA | QUINDIO | 7499800 | | Arrendador de vehículos |
| 142 | 10415 | VARGAS GUARIN DIEGO GERMAN | DEL CAFE RENTA CAR | CALLE 32 NORTE NO. 18-60 | ARMENIA | QUINDIO | 7442000 | | Arrendador de vehículos |
| 143 | 501 | ULLOA ULLOA MIREYA | HOTEL LA VILLA | CARRERA 26 NUMERO 39 57 | CALARCA | QUINDIO | 7434111 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 144 | 4443 | ARANGO DE BOTERO ALBESA | FINCA SANTA HELENA | CALLE LARGA BARCELONA CALARCA | CALARCA | QUINDIO | 7651689 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 145 | 4936 | OVIEDO GIRALDO ALEJANDRA | HOTEL CABAÑAS CLUB CAFETERO DEL QUINDIO | KM 7 VIA AL VALLE LA YE CALARCA | CALARCA | QUINDIO | 7426544 | CLUBCAFETERO@COOCEFENAL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 146 | 6030 | HURTADO MENDEZ ROBERTO | KALARKA HOTEL CENTRO RECREACIONAL | KILOMETRO 5 CALARCA VIA AL VALLE | CALARCA | QUINDIO | 7426587 | KARLAKAHOTEL@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 147 | 6039 | MONTOYA SOTO SONIA CIELO | POSADA GRAN CHAPARRAL | VEREDA LA BELLA | CALARCA | QUINDIO | 7426780 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 148 | 6181 | SIERRA NIETO MARGARITA | FINCA LA CABAÑA | VEREDA LA BELLA | CALARCA | QUINDIO | 426700 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 149 | 6209 | LONDOÑO DE URIBE MIREYA | FINCA MADRIGAL | LA BELLA POTOSI | CALARCA | QUINDIO | 7426600 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 150 | 6380 | LOZANO MONTOYA MARIA VICTORIA | FINCA VILLA IRENE | CORREGIMIENTO EL CAIM | CALARCA | QUINDIO | 7242300 | MARIAVELO@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 151 | 6385 | SIERRA DE MUÑOZ MARIA B | FINCA LA COLINA | VEREDA LA BELLA MUNIC DE CALARCA | CALARCA | QUINDIO | 426547 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 152 | 6883 | PARDO GIRALDO DANIEL ENRIQUE | FINCA AGROTURISTICA LOS GUAYACANES | VEREDA LA ESPAÑOLA | CALARCA | QUINDIO | 7426525 | DANIPARDO1@STARMEDIA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 153 | 7512 | ORTIZ GUZMAN JOSE EDGAR | FINCA AGROTURISTICA LA ESMERALDA | VDA LA ESPAÑOLA VIA BARCELONA | CALARCA | QUINDIO | 7426582 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 154 | 7559 | BOTERO BOTERO FABIO | HOTEL DEL CAFE CONFORT | CLL 39 NO, 26-58 | CALARCA | QUINDIO | 7422936 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 155 | 7572 | MEJIA VELASQUEZ ROBERTO JAIRO | RANCHO CALIFORNIA CAMPO DE | CRA 27 VIA CAICEDONIA CALARCA | CALARCA | QUINDIO | 7497026 | CLARO14@EPM.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|--------------------------------------|--|--|---------|---------|----------|------------------------------|--|
| | | | AVENTURA | | | | | | |
| 156 | 7648 | ACOSTA RODRIGUEZ JAVIER ALEJANDRO | FINCA MARTHA CECILIA | VEREDA LA FLORESTA MARTHA CECILIA | CALARCA | QUINDIO | 7454129 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 157 | 8232 | MONTOYA GOMEZ MARIA EUGENIA | HOTEL DEL PARQUE CALARCA | CLL 39 25 55 | CALARCA | QUINDIO | 7435055 | HOTELDELPARQUE@LATINMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 158 | 8325 | MARIN TELLO JAIRO | JAIRO MARIN TELLO | CRA 25 31 14 | CALARCA | QUINDIO | 7421774 | | Guía de turismo |
| 159 | 8386 | RODRIGUEZ LOPEZ JORGE MARIO | JORGE M RODRIGUEZ L | CRA 25 31 14 | CALARCA | QUINDIO | 7421774 | | Guía de turismo |
| 160 | 8752 | PAREJA BOLIVAR ALBA INES | FINCA CAMPANIA | VEREDA LA BELLA CALARCA | CALARCA | QUINDIO | 7426640 | MALEJA_ECHEVERRY@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 161 | 8841 | GALVAN CEBALLOS MANOLO | FINCA AGROTURISTICA VALLADOLID | KILOMETRO 3 VIA BARCELONA - RIO VERDE | CALARCA | QUINDIO | 7404846 | LADOLID@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 162 | 9067 | PATIÑO DE JARAMILLO NORMA | FINCA LA PUERTA DEL SOL | VEREDA LA ESPAÑOLA FINCA LA PUERTA DEL SOL | CALARCA | QUINDIO | | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 163 | 9068 | ARENAS GIRALDO PAULA MARCELA | HACIENDA COMBIA | CALARCA KILOMETRO 5 VIA AL VALLE, VEREDA LA BELLA | CALARCA | QUINDIO | 7440717 | PAMAR20264@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 164 | 9074 | GIRALDO GUTIERREZ LUIS CARLOS | HOSPEDAJE PLAZA BARILOCHE | CARRERA 27 NO 38- 32 | CALARCA | QUINDIO | 67421222 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 165 | 9079 | GOMEZ CRUZ FANNY | ALOJAMIENTO TURISTICO LA PRIMAVERA | VEREDA LA BELLA VIA AL VALL | CALARCA | QUINDIO | 7426578 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 166 | 9121 | JARAMILLO DE HOYOS LAURA | FINCA ORIZABA | VEREDA PRIMAVERA FINCA ORIZABA | CALARCA | QUINDIO | 7434352 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 167 | 9133 | VLLANUEVA PEDRAZA GILBERTO | FINCA TURISTICA EL RECREO | FINCA EL RECREO VEREDA LA BELLA POTOSI | CALARCA | QUINDIO | 7444301 | RECREOTOUR5@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 168 | 9481 | HOYOS DE JARAMILLO MARTHA LUCIA | ALOJAMIENTO RURAL LA CARMELITA | VEREDA LA ESPAÑOLA A 700 METROS DE LA Y | CALARCA | QUINDIO | 7415589 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 169 | 9818 | VASQUEZ DE GOMEZ FLOR MARINA | VERDES Y AROMAS PROMISORIOS DE | CARRERA 25 NO. 41- 40 | CALARCA | QUINDIO | 7434374 | FLORVASGOZ@YAHOO.COM | Oficina de representación turística |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|----------|---------|---------|----------|---|
| | | | MI TIERRA | | | | | | |
| 170 | 9834 | RIOS MESA JORGE ELIECER | FINCA TURISTICA Y RECREATIVA LA UNION | VEREDA POTOSI FINCA LA UNION | CALARCA | QUINDIO | 4226637 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 171 | 9872 | PULECIO MORENO LUZ HELENA | TURISMO RURAL DESTINOS DEL CAFE | KILOMETRO 7 VIA BARCELONA SECTOR LA Y | CALARCA | QUINDIO | 7426530 | | Operador profesional de congresos,ferias y convenciones |
| 172 | 10008 | GARCIA MEJIA LUZ DARY | FINCA LA PALOMA HOSTAL LA FARAONA | FINCA LA PALOMA VEREDA LA ROCHELA | CALARCA | QUINDIO | 7430891 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 173 | 10020 | SOLANO PIEDRAHITA BIBIANA EUGENIA | FINCA CABAÑAS LA ESMERALDA "LA YE" | VEREDA LA ESPAÑOLA LA YA | CALARCA | QUINDIO | 7426648 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 174 | 10040 | JIMENEZ JARAMILLO JOSE CARLOS | HACIENDAS DEL CAFE LA CALIDAD | CARRERA 25 N° 40-44 | CALARCA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 175 | 10123 | MARTINEZ OCAMPO MARTHA INES | LA CAMELIA FINCA TURISTICA | CALLE 8 NO 15 15 | CALARCA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 176 | 10185 | BOTERO URIBE FABIAN ALBERTO | FINCA ECOTURISTICA LA PERLA | VEREDA AGUACATAL FINCA LA PERLA | CALARCA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 177 | 10271 | BERNAL HERNANDEZ OLGA ROCIO | FINCA EL YARUMO | VEREDA AGUCATAL FINCA EL PORVENIR LA BELLA | CALARCA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 178 | 10295 | OSSA LOAIZA ELIZABETH | ELIZABETH OSSA LOAIZA | CARRERA 26 NO 28-40 BARRIO CALDAS | CALARCA | QUINDIO | 7425727 | | Guía de turismo |
| 179 | 10378 | CEBALLOS COHECHA GILDARDO ANDRES | HOSTAL CASA GRANDE | CARRERA 24 N° 38-34 | CALARCA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 180 | 10488 | MUÑOZ MUÑOZ JOSE RAFAEL | PENSION KATAY | CALLE 39 NO. 26-47 EDIFICIO KATAY | CALARCA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 181 | 9680 | MARTINEZ BOTERO OLGA | FINCA AGROTURISTICA BELLA FLOR | VEREDA BUENA VISTA FINCA BELLA FLOR | CIRCACIA | QUINDIO | 0 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 182 | 6018 | GUTIERREZ DUQUE MARIELA INES | FINCA BERLIN | KILOMETRO 5 MONTENEGRO A CIRCASIA | CIRCASIA | QUINDIO | 7537020 | NO TIENE | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 183 | 7007 | NARANJO DE RODRIGUEZ ALBA | FINCA EL ZAFIRO | KILOMETRO 2 VIA MONTENEGRO | CIRCASIA | QUINDIO | 7537837 | | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|----------------------------------|---|--|----------|---------|------------|---------------------------|---|
| | | NELLY | | CIRCASIA | | | | | hospedaje |
| 184 | 8707 | GALINDO TIJARO GIOVANNY | HOTEL BOGA | CRA 15 N. 6 50 | CIRCASIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 185 | 8794 | BALLESTEROS URREA MARIA DENNY | FINCA TURISTICA EL REMANZO | LOTE 6 EL REMANZO PINARES | CIRCASIA | QUINDIO | 7537755 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 186 | 9030 | GALLON GUERRERO MARTHA LUCIA | FINCA AGROTURISTICA VILLA NATALIA | VEREDA EL AGRADO SALENTO FINCA VILLA NATALIA | CIRCASIA | QUINDIO | 7585244 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 187 | 9110 | CARMONA PEREZ MONICA MARCELA | FINCA LA ITALIA | VEREDA LA CIRIA FINCA LA ITALIA | CIRCASIA | QUINDIO | 7536160 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 188 | 9188 | SEPULVEDA GOMEZ DORIS | GUADUAL DE CIRCASIA | BARCELONA BAJO CIRCASIA | CIRCASIA | QUINDIO | 7415132 | MARCELITA146@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 189 | 9238 | GARCIA VALLEJO MARIA ELENA | VILLA ISABEL | VEREDA LA JULIA, MUNICIPIO DE CIRCASIA, DEPARTAMENTO DEL QUINDIO | CIRCASIA | QUINDIO | 7415332 | NERGAVAL | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 190 | 9240 | ROMERO JAIME ALONSO | FINCA TURISTICA LA BAHIA J.R. | VEREDA LA SIRIA,FINCA LA BAHIA J.R. | CIRCASIA | QUINDIO | 3102636569 | BTUJAIME@REYMORENO.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 191 | 9337 | ARISTIZABAL FRANCO AMPARO | FINCA LA FLORIDA | KILOMETRO 6 VIA PEREIRA VDA LUNA PARK | CIRCASIA | QUINDIO | 7584103 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 192 | 9719 | OBANDO ROA JESUS ANTONIO | BOSQUES Y MITOS | FUNDADORES MANZANA 3 CASA 11 | CIRCASIA | QUINDIO | 7586187 | FABIOLATAURO@HOTMAIL.COM | Operador profesional de congresos,ferias y convenciones |
| 193 | 9757 | RAMIREZ MORENO LUZ DAMARIS | FINCA HOTEL VILLA LIGIA | KM 10 VIA ARMENIA | CIRCASIA | QUINDIO | 0 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 194 | 9873 | GAVIRIA JOSE LIBARDO | HACIENDA CAFETERA ECO- HOTEL SANTA BARBARA LIMITADA | FINCA SANTA BARBARA VEREDA LA SIRIA | CIRCASIA | QUINDIO | 3106960938 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 195 | 9931 | ARANGO LOPEZ CARLOS ALBERTO | FINCA EL RODEO AGROTURISMO | FINCA EL RODEO VEREDA HOJAS ANCHAS | CIRCASIA | QUINDIO | 7404783 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|---------------------------------------|--|--|------------|---------|---------|-----------------------------|--|
| 196 | 10322 | SERRANO ACEVEDO JORGE ALLEN | CLUB ECORESORT LOS ANCESTROS | KILOMETRO 13 VIA CIRCASIA MONTENEGRO | CIRCASIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 197 | 10446 | ECHVERRY DE ROMAN GLORIA | CASA DE CAMPO TACURRUMBI | VEREDA LA CABAÑA VIA CIRCASIA MONTENEGRO | CIRCASIA | QUINDIO | 7494010 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 198 | 8903 | GUTIERREZ DE MARIN OLGA | FINCA GALICIA | VEREDA SARDINEROS | CORDOBA | QUINDIO | 7547089 | BEGUTI70@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 199 | 8219 | LOPEZ VALLEJO GUILLERMO | LA POSADA DEL COMPADRE | CARRERA 6 # 8 06 | FILANDIA | QUINDIO | 7583054 | POSADACOMPADRE@ETB.NET.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 200 | 9871 | LONDOÑO GIRALDO MARIA OLGA | FINCA SAN MARCOS | CORREGIMIENTO LA INDIA | FILANDIA | QUINDIO | 7583198 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 201 | 9876 | CORREDOR SILVA JOSE DOMINGO | FINCA BUENOS AIRES DEL QUINDIO | KILOMETRO 3 VEREDA EL PARAISO | FILANDIA | QUINDIO | 7462208 | ZULACOR@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 202 | 9605 | CADAVID RAMIREZ HENRY | CABAÑAS LAS PALMAS DE FINLANDIA | KILOMETRO 5 VIA CRUCES FINLANDIA | FINLANDIA | QUINDIO | 0 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 203 | 10009 | SAENZ OVALLE MARIA LILIANA | FINCA TURISTICA VILLA MARIA | VEREDAS FACHADAS VIA FINLANDIA- QUIMBAYA | FINLANDIA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 204 | 3190 | LONDOÑO MARTINEZ HECTOR GUSTAVO | AGRITURISMO Y PAISAJE | VEREDA LA POPA | LA TEBaida | QUINDIO | 7541471 | NINGUNO | Agencia de viajes y turismo |
| 205 | 6927 | OSORIO PEREZ LILIANA | FINCA HOTEL LA MORELIA DE LA TEBAIDA | CRA 6 NO. 44N-05 CASA 10 | LA TEBaida | QUINDIO | 7542242 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 206 | 7411 | MARTINEZ AGUILAR DEUSDEDIT EDGARDO | BALNEARIO CABAÑAS PAJONALES | KM 1 ADELANTE DE LA TEBaida VIA CALI | LA TEBaida | QUINDIO | 7542630 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 207 | 7722 | CAMPO DE ARANGO MARIA CLAUDIA | COMPLEJO TURISTICO LAS GAVIOTAS LTDA | KM 5 SUR AEROPUERTO EL EDEN | LA TEBaida | QUINDIO | 7540025 | GAVIOTAS@GAVIOTASFLY-IN.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 208 | 8854 | LONDOÑO MARTINEZ DIEGO | ALTOS DE YERBABUENA | 500 METROS VIA LA TEBAIDA PUEBLO TAPAO | LA TEBaida | QUINDIO | 7542158 | DIEGOCPA@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 209 | 9001 | RUIZ RESTREPO TULIO | FINCA MEXICO (AEROMEX) | VEREDA PADILLA | LA TEBaida | QUINDIO | 7404905 | AEROMUNDO@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 210 | 9265 | CARDONA HANRRYR MARJORY GIGLIOLA | CHALET VILLA ANGELICA | CONDominio CAMPESTRE LA | LA TEBaida | QUINDIO | 7479848 | MARJORYCARDONA@YAHOO.ES | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|--|--|--|------------|---------|---------|-----------------------------------|--|
| | | | | ESTACION CASA 31 VIA ARMENIA TEBaida | | | | | hospedaje |
| 211 | 9626 | OYOLA MARQUEZ ANUAR OSWALDO | HOTEL EDEN TROPICAL TEBAIDA | CARRERA 5 NO. 12-30 | LA TEBaida | QUINDIO | 7540533 | FRUTOSDELCAFE@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 212 | 9863 | ARISTIZABAL ESCALANTE HUGO | HOTEL CAMPESTRE LA FRAGATA | AVENIDA LA TEBaida - AEROPUERTO | LA TEBaida | QUINDIO | 7496318 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 213 | 9932 | GONZALEZ DE ESCANDON LUZ MATILDE | CHALET VILLA LUZ | KILOMETRO 5 VIA EL EDEN VEREDA MURILLO | LA TEBaida | QUINDIO | 7479211 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 214 | 9979 | JARAMILLO BOTERO FERNANDO | QUINDIO TROPICAL | KM 1 VIA AL VALLE BARRIO LA ESTACION | LA TEBaida | QUINDIO | 7541465 | QUINDIOTROPICAL@HOTMAIL.COM | Agencia de viajes y turismo |
| 215 | 10160 | LATORRE DUQUE EUGENIA DEL PILAR | FINCA HOTEL EL PORVENIR | KILOMETRO 38 VEREDA LA POPA | LA TEBaida | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 216 | 10233 | ARANGO MEJIA ANAMARIA | HACIENDA BALI JAY | KILOMETRO 4 AEROPUERTO EL EDEN MARAVELEZ | LA TEBaida | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 217 | 10375 | MEJIA ECHEVERRY RUBY | FINCA LA BRASILIA TEBaida QUINDIO | KILOMETRO 23 VIA EL ALAMBRADO | LA TEBaida | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 218 | 10427 | ZULUAGA VILLABONA CARLOS ARTURO | HOSTAL SANTA ANA | SANTA ANA VEREDA PALO NEGRO | LA TEBaida | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 219 | 6245 | BRAVO NIETO LUCERO | FINCA HOTEL BRASILIA | KM 12 VIA AL VALLE | LA UNION | QUINDIO | 7541471 | | Agencia de viajes y turismo |
| 220 | 8217 | GUERRERO PEREZ FANNY | CENTRO RECREACIONAL Y TURISTICO TULAIMA | VEREDA LA HERRADURA URBANIZACION EL CARMELO | LATEBAIDA | QUINDIO | 7542643 | FONDOUQ@UNIQUEINDIO.EDU | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 221 | 5901 | CAÑAS RENDON HELMER GABRIEL | CAFE RESORT EL CAMINO DEL PARQUE | PUEBLO TAPAO KM 2 VIA LATEBAIDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7405117 | CAFERESORTYAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 222 | 6017 | DURAN VALENCIA DANIEL | FINCA HOTEL LA LOTERIA | VEREDA LA PALOMA MUNICIPIO MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7466340 | FINCAHOTELLALOTERIA@LATINMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 223 | 6051 | TRUJILLO VEGA GUILLEMRO | FINCA HOTEL HOSTAL DE LA VEGA | VIA MONTENEGRO PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7452210 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 224 | 7006 | NARANJO ALVAREZ GUILLERMO | FINCA LAS ACACIAS | VEREDA SANTA RITA MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536011 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|-----------------------------------|---------------------------------|---|------------|---------|---------|-------------------------------|--|
| 225 | 7043 | HOYOS PULIDO MARIA ELENA | FINCA HOTEL BRISAS DEL PACIFICO | PUEBLO TAPADO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7494305 | MARIAEH@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 226 | 7128 | PAVA DE VELASQUEZ ELENA | FINCA LA NEGRITA | VEREDA LA ESMERALDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7415438 | DUBERNEYT@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 227 | 7173 | GARZON DE HOLGUIN BLANCA | ESTANCIA VILLA HOLGUIN | FINCA VILLA HOLGUIN VEREDA SANTA RITA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536063 | VILLAHOLGUIN2005@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 228 | 7553 | PALENCIA FRANCO ADRIANA | FINCA HOTEL LA TATA | VEREDA LA ESPERANZA KM. 6 VIA MONTENEGRO - PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7404811 | CTARQUINO@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 229 | 7871 | ARIAS GARCIA LUZ ELENA | FINCA HOTEL EL DARIEN | VEREDA NAPOLES | MONTENEGRO | QUINDIO | 7415261 | FINCAHOTELDARIEN@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 230 | 7945 | BELTRAN RAMIREZ JORGE ENRIQUE | FINCA SANTANA | KM 3 VIA MONTENEGRO PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7404936 | JORGEBELTRAN@TELESAT.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 231 | 8078 | CARVAJAL CARDONA MARIELA DE JESUS | ASADERO ALTO BONITO DE TAPAO | FINCA ALTO BONITO VIA MONTENEGRO PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7405178 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 232 | 8199 | MONDRAGON CORTÉS LINA MARIA | LINATOURS | CARRERA 6 # 20 45 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7537674 | RESERVAS@LINATOURS.COM | Oficina de representación turística |
| 233 | 8233 | SERNA GUTIERREZ EVANGELISTA | FINCA CARACOLI | VEREDA EL PRADO (PUEBLO TAPAO) | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524248 | VIAJANDOCONTOCAYO@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 234 | 8237 | MUÑETON GIRALDO MARTHA CECILIA | HOTEL LA CASA DE YARO | CRA 6 13 51 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536418 | CASADEYARO@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 235 | 8387 | RUIZ CASTRO ALEXANDER | ALEXANDER RUIZ CASTRO | CRA 5 22 60 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7537342 | | Guía de turismo |
| 236 | 8388 | OSORIO PATIÑO WILLIAM O | WILLIAM O OSORIO P | CLL 20 CRA 7 20 06 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536230 | | Guía de turismo |
| 237 | 8684 | BOTERO DE ALVAREZ GLORIA INES | FINCA HOTEL BETICA | VEREDA RISARALDA MUN MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536032 | BETICA@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 238 | 8685 | JARAMILLO DE SAMINT MARIA ENMA | FINCA SANTATERESA | VEREDA BUENOS AIRES | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524160 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 239 | 8702 | URIBE DE PALACIO ANA BEATRIZ | FINCA EL DELIRIO | KM 1 VIA MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7535288 | CASADELIRIO@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | PUEBLO TAPAO | | | | | hospedaje |
|-----|------|---------------------------------|------------------------------------|---|------------|---------|------------|-----------------------------------|--|
| 240 | 8713 | GIRALDO DE MEJIA SOLEDAD | FINCA VILLA SOLITA HOSPEDAJE RURAL | VEREDA LA ESPERANZA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7448128 | VILLASOLITA@HOTMAIL.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 241 | 8729 | QUIÑONES GOMEZ JAIRO ANTONIO | HOTEL CAMPESTRE LAS CAMELIAS | VEREDA LA ESMARALDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7417600 | HOTELLASCAMELIAS@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 242 | 8740 | SILVA ESCOBAR FERNANDO | CHALET CAMPESTRE SHALOM | VEREDA PUEBLO TAPAO KM 2 VIA ONCE CASAS | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524307 | FERRIL17@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 243 | 8761 | CHAMAT GARCIA FARIT ALBERTO | FINCA RIVADAVIA | VEREDA CALLE LARGA - KILÓMETRO 6 DESPUÉS DE LA ESTACIÓN DE POLICÍA, VÍA AL RÍO. | MONTENEGRO | QUINDIO | 7405451 | CHAMAT@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 244 | 8784 | GUTIERREZ CAVIEDES DANIELA | FINCA HOTEL SAN JOSE | FINCA SAN JOSE VEREDA CANTORES | MONTENEGRO | QUINDIO | 7412880 | INFO@FINCAHOTELSANJOSE.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 245 | 8786 | ANGEL DE TOBON DOLLY | CASA DE CAMPO EL BARRANCO | PUEBLO TAPAO KILOMETRO 2 VIA LA TEBAIDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524015 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 246 | 8787 | PATIÑO DE PEREZ MARTHA | FINCA AGROTURISTICA EL ANHELO | VEREDA PLATANILLA FINCA EL ANHELO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524237 | GOLLITOO@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 247 | 8814 | RUIZ QUINTERO JHON CESAR | PANORAMA | PUEBLO TAPAO KILOMETRO 1 VIA A LA TEBAIDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524224 | NEBIO62@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 248 | 8817 | ARAUJO LONDOÑO OLGA | CASAS CAMPESTRES LA HACIENDA | KILOMETRO 1 VIA PUEBLO TAPAO-MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7415359 | LAHACIENDAOLGA@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 249 | 8825 | MUÑOZ RODRIGUEZ JULIETA | HOTEL FINCA EL PRADO | KILOMETRO 5 VIA PUEBLO TAPADO - LA TEBAIDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 3158619739 | JULIETAMUÑOZRODRIGUEZ@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 250 | 8828 | CASTAÑO ANGARITA MARTHA LUZ | FINCA VILLA LUISA | VEREDA CANTORES | MONTENEGRO | QUINDIO | 7535257 | VEHIMOTOR@TELECOM.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 251 | 8847 | RODRIGUEZ BLANDON MARTHA YANETH | FINCA VILLA MANUELA | VEREDA EL HALON | MONTENEGRO | QUINDIO | 7537217 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 252 | 8850 | RESTREPO VELARDE MONICA | FINCA QUINDAIMA | VEREDA LA ESPERANZA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7415468 | N | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|------------------------------------|---|---|------------|---------|---------|------------------------------------|--|
| | | | | | | | | | hospedaje |
| 253 | 8863 | BARCO LIZ AMELIA | CONTACTEMOS | AVENIDA 30 DE NOVIEMBRE NO 8 12 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524124 | CONTACTEMOS_TURISMO@HOTMAIL.COM | Oficina de representación turística |
| 254 | 8889 | GUEVARA MARIN LUZ PATRICIA | HOSTAL PORTAL DEL SAMAN | FINCA VILLA DORY VEREDA EL SILENCIO PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524061 | PORTALDELSAMAN@IXP.NET | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 255 | 8919 | LOPEZ HERNANDEZ ALDEMAR | FINCA TURISTICA LAS BAIARINAS | KILOMETRO 1.5 VEREDA SANTA RITA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7476393 | ALDEMARLOPEZ01@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 256 | 8930 | PIEDRAHITA GIRALDO MARIA IRIES | CHALET VILLA SARA | VEREDA CANTORES FINCA LA SONORA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7458603 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 257 | 8967 | BOTERO MEJIA RAFAEL | CABAÑAS QUINDIO CAMPESTRE | KILOMETRO 1 VIA MONTENEGRO, ARMENIA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7454007 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 258 | 8982 | GIRALDO BERRIO MARIA YULEY | FINCA LA SONORA | VEREDA DE CANTORES | MONTENEGRO | QUINDIO | 7415146 | JULIEGIRALDO@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 259 | 8983 | MURCIA NINGUNO BLANCA CECILIA | ALOJAMIENTO FINCA LA CAMELIA MONTENEGRO | VEREDA LA JULIA CEMENTERIO MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7415052 | ALOJAMIENTOFINCALACAMELIA@YAHOO.ES | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 260 | 9020 | OCHOA ESCOBAR ENRIQUE ALONSO | LA HUERTA DE CALOCHO | FINCA LA GALICIA, VEREDA LA JULIA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7405047 | INFO@LAHUERTADECALOCHO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 261 | 9049 | ISAZA ROBLEDO JOSE OSCAR | FINCA LA GAVIOTA | KILOMETRO 4 VIA PUEBLO TAPAO- MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7540282 | ASTRISTAFE@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 262 | 9066 | HOYOS GOMEZ ELIZABETH | FINCA LA HELVEZIA | FINCA LA HELVEZIA VEREDA CANTORES | MONTENEGRO | QUINDIO | 7404973 | TIENDATOURQUINDIO@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 263 | 9069 | RAMIREZ HEREDIA CLARA INES | FINCA LA CLARITA | VDA BARAYA VIA P / TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 535653 | FINCALACLARITA@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 264 | 9090 | VALLEJO LONDOÑO GRACIELA | FINCA EL JUGUETE | VEREDA LA ESPERANZA KILOMETRO 4 VIA MONTENEGRO PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7445458 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 265 | 9091 | GOMEZ CASTRILLON GLORIA BIBIANA | CASA CAMPESTRE LA ILUSION | KILOMETRO 3 VIA PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | TURISBIBIANA@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|--|--|--|------------|---------|------------|---|--|
| 266 | 9093 | CORRALES RIVERA JANETH | FINCA LA MANOLA | VIA ARMENIA PUEBLO TAPAO KILOMETRO 6 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524012 | JUANYCORI@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 267 | 9114 | BAENA ANGEL MARIA DEL ROCIO | FINCA HOTEL LINDARAJA | PUEBLO TAPAO, KM.2 VIA A LA TEBAIDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524290 | MADELERRE@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 268 | 9122 | BOTERO RENDON BENJAMIN | FINCA HOTEL LA PLATINA | VEREDA GIGANTE FINCA HOTEL LA PLATINA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7537775 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 269 | 9194 | CASTILLA GALVEZ ALBA RUTH | FINCA EL ROCIO | VEREDA CANTORES FINCA EL ROCIO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536097 | RUCATA1@HOTMAIL.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 270 | 9226 | CASTRO ESCAMILLA NORMA TERESA | FINCA HOSTAL EL LAUREL | VEREDA EL GIGANTE KILOMETRO 2 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536092 | NORMACASTRO@FINCAHOSTALELLAUREL.COM - FINCAHOSTALELLAUREL@YAYOO.ES | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 271 | 9227 | PRIETO DE RUBIO MARIA SARA | FINCA AGROTURISTICA VILLA SARITA | VEREDA LA ESPERANZA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524194 | MASAPRIRUB@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 272 | 9311 | MEJIA VILLANUEVA LUZBELLY | CABAÑA CAMPESTRE LA MARINA | VEREDA BARAYA VIA PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536707 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 273 | 9396 | LOPEZ RODAS GABRIEL VICENTE | FINCA EL NOGAL | VEREDA BARAYA KILOMETRO 1 PARQUE DEL CAFE | MONTENEGRO | QUINDIO | 7414280 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 274 | 9575 | PERDOMO MOSQUERA OSCAR | FINCA HOTEL LA GLORIA | PUEBLO TAPAO ONCE CASAS FINCA LA GLORIA | MONTENEGRO | QUINDIO | 3104704545 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 275 | 9606 | ROMERO VILLANUEVA HECTOR REINALDO | SANTA MARIA DEL CAMINO | VEREDA BARAYA FINCA SANTA MARIA | MONTENEGRO | QUINDIO | 3007837383 | RIDAROVI@HOTMAIL.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 276 | 9617 | ZULUAGA ARIAS BEATRIZ STELLA | HOSTAL VERANERAS | AVENIDA 30 DE NOVIEMBRE NO. 13 ESQUINA PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524302 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 277 | 9623 | BOCANEGRA HERNAN | CANTORES SEBASTIAN | VEREDA CANTORES FINCA SAN SEBASTIAN | MONTENEGRO | QUINDIO | 7404781 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 278 | 9650 | ARREDONDO HERNANDEZ MARIA EUFRACTY | CHALET EL RECREO DE MONTENEGRO | VEREDA LA AUSTRALIA - MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536194 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 279 | 9661 | SAFFON VELASQUEZ AMPARO | FINCA HOTEL KENYA | VEREDA LA PALOMA FINCA KENYA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7446325 | KENYASV621@HOTMAIL | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|--------------------------------------|---|--|------------|---------|------------|----------------------------|--|
| 280 | 9673 | GARZON OSORIO OLGA LUCIA | FINCA CANAAN DE ARMENIA | VEREDA EL CASTILLO KILOMETRO 4 RETEN DE BARAYA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536008 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 281 | 9720 | MARTINEZ MEJIA GERMAN | FINCA GERMAN MARTINEZ | KM 1 VIA PUEBLO TAPAO VEREDA BARAYA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7535061 | JJMARTINEZ@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 282 | 9721 | CARDONA LEIVA LUZ DARY | FINCA MELANIE | VEREDA LA FRONTERA CASA 8 FINCA MELANIE | MONTENEGRO | QUINDIO | 7537855 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 283 | 9723 | JARAMILLO SANINT CARLOS ALBERTO | FINCA HOTEL LA SOFIA | FINCA LA SOFIA, VEREDA NAPOLES, MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7535036 | INFO@FINCAHOTELLASOFIA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 284 | 9755 | LONDOÑO BOTERO LUZ | FINCA LA CHAGRA | CORREGIMIENTO PUEBLO TAPAO VIA ONCE CASAS FINCA LA CHAGRA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7524186 | JAIMEGOMEZ@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 285 | 9756 | GARCIA CARDENAS CECILIA | EL BALCON SUIZO | CARRERA 4 NO 28-20 | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 286 | 9797 | MONTANO DE RUIZ DORIELA MARGARITA | CASA HOTEL VILLA JULIANA | B/ VILLA JULIANA MZ K #14 | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 287 | 9862 | KURATOMI KURATOMI CARMEN ELENA | FINCA EL CENTAVO | VEREDA EL CUZCO | MONTENEGRO | QUINDIO | 7540011 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 288 | 9869 | NARANJO VEGA JORGE | CASA DE CAMPO QUIETA MARGARITA | KILOMETRO 4 VIA A PUEBLO TAPAO LA TEBAIDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 3108245847 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 289 | 9879 | RODRIGUEZ SARASA CLAUDIA PATRICIA | FINCA LA PALOMA | VEREDA CALLE LARGA FINCA LA PALOMA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536017 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 290 | 9934 | ARANGO MEDINA DUBIER | FINCA LA MAQUINA | VEREDA EL JALON | MONTENEGRO | QUINDIO | 7536050 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 291 | 9982 | DAMELINES CARDONA LIGIA | HOSTAL CASA VIEJA | CR 7 # 16-17 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7417700 | GOBERNADOR@QUINDIO.GOV.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 292 | 10006 | ORDOÑEZ MISAEL | HOTEL DEL CENTRO MONTENEGRO | CARRERA 7 N° 19-34 | MONTENEGRO | QUINDIO | 7535455 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 293 | 10007 | AGUIRRE FAJARDO FRANCELINA | FINCA HOTEL VILLA DEL SOL QUINDIANO | VEREDA SAN CARLO 800 METROS ANTES DEL BATALLON | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|-------------------------------------|---|---|------------|---------|---------|------------------------------|--|
| | | | | CISNEROS | | | | | |
| 294 | 10064 | GALLO JARAMILLO JUAN PABLO | FINCA LA CAMPIÑA | VEREDA LA ESPERANZA KILOMETRO 1.5 FINCA LA CAMPIÑA | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 295 | 10090 | MEJIA BOTERO MARTHA CECILIA | FINCA LA NATALIA | VEREDA LA JULIA FINCA NATALIA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7537361 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 296 | 10159 | ZAPATA RESTREPO LUZ MARINA | FINCA VILLA ANTONIO | KILOMETRO 4 VIA MONTENEGRO CIRCASIA | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 297 | 10162 | HOYOS ARIAS JULIO CESAR | RANCHO LA SOLEDAD S.A. | KILOMETRO 2 VIA MONTENEGRO FINCA LA SOLEDAD | MONTENEGRO | QUINDIO | 7404780 | GERENCIA@RANCHOLASOLEDAD.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 298 | 10183 | CARMONA DE GUARIN MARGARITA | CIELITO LINDO NO. 2 | KILOMETRO 2 DESPUES DEL PARQUE DEL CAFÉ PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 299 | 10184 | GARCIA GARCIA LUZ MARINA | CIELITO LINDO | KILOMETRO 2 DESPUES DEL PARQUE DEL CAFÉ PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 300 | 10186 | RINCON MORALES MARTHA LICIA | FINCA LA ZULMA RINCON | FINCA LA ZULMA VEREDA RISARALDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 301 | 10200 | GARCIA TORRES LILIANA | FINCA VILLA PATY | VEREDA ONCE CASAS VILLA ANDREA | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 302 | 10269 | MUÑOZ JARAMILLO HERNAN | ALOJAMIENTO RURAL TURISTICO BELINDA | FINCA BELINDA PUEBLO TAPAO | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 303 | 10451 | SERNA MORENO MARIA CRISTINA | HOSTAL SAN CRISTOBAL | VEREDA SANTA RITA FINCA LA GRUTA | MONTENEGRO | QUINDIO | 7477188 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 304 | 10452 | MEJIA CASTAÑO JAIME ANDRES | CASA CAMPESTRE ZEDNA | VIA PUEBLO TAPAO MONTENEGRO KILOMETRO 1 C CAMPESTRE LA HACIENDA | MONTENEGRO | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 305 | 10236 | ARANGO JIMENEZ FRANCISCO ORLANDO | FINCA LA JULIA | FINCA LA JULIA VEREDA BARRAGAN | PIJAO | QUINDIO | 7538032 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|----------------------------------|--|---|----------|---------|---------|---|--|
| 306 | 6382 | LONDOÑO GRAJALES MARIA NOHORA | FINCA TURISTICA VILLA NORA | KM 1 CARRETERA ANTIGUA QUIMBAYA MOTENEGRO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7521121 | FINCAVILLANORA@CLUBHACIENDASDELCAFE.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 307 | 6811 | LONDOÑO RAMIREZ FERNANDO | FINCA HOTEL EL ROSARIO | KM 1.5 VIA QUIMBAYA ALCALA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520496 | ELROSARIOQUIMBAYA@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 308 | 6816 | MONTOYA JAIRO ANTONIO | FINCA TURISTICA MACHANGARA | KM 3 VIA MONTENEGRO QUIMBAYA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7415171 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 309 | 6874 | BEDOYA RODRIGUEZ LUIS FERNANDO | FINCA AGROTURISTICA EL LAUREL | CARRETERA MONTENEGRO QUIMBAYA KM 7 VEREDA EL LAUREL | QUIMBAYA | QUINDIO | 7459445 | LUFEBER@TELECOM.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 310 | 6909 | VILLEGAS DE HINCAPIE ROSALBA | LA PEQUEÑA GRANJA DE MAMA LULU | VEEREDA PALERMO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7521260 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 311 | 7027 | LONDOÑO JARAMILLO BEATRIZ HELENA | FINCA LA BELLA | CARRETERA QUIMBAYA ALCALA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7495457 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 312 | 7716 | BARRENECHE RIVERA ANA PATRICIA | PORTALES DEL CAFE | BARRIO CLEMENTINA MZ 1 NO. 1 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7523657 | GERENCIA@PORTALESDELCAFE.COM | Operador profesional de congresos, ferias y convenciones |
| 313 | 7737 | VELEZ GARCIA ALFONSO | HOTEL CAMPESTRE LAS HELICONIAS LTDA | KM 2 VIA A PANACA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520044 | INFO@HOTELHELICONIAS.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 314 | 8037 | LOPEZ PATIÑO MARCIA CAROLINA | PROMOTORA TURISTICA DEL EJE CAFETERO PROMOTOURS CAFE | EDF CAMARA DE CIO LOCAL 10 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7521019 | PROMOTUUR COLOMIBA@LYCOS.COM | Oficina de representación turística |
| 315 | 8708 | RAMIREZ ARCILA MARIA | FINCA SAN PABLO | VEREDA LA UNION FINCA SAN PABLO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7415004 | NOTARIA4ARM@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 316 | 8723 | HOYOS CARDENAS JULIETA | ALTO BONITO II MESA BAJA QUIMBAYA | VEREDA MESA BAJA FINCA ALTO BONITO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7522324 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 317 | 8730 | GIRALDO LONDOÑO LUIS DIEGO | FINCA HOTEL CASA NOSTRA | KM 3 VEREDA KERMAN VIA PANACA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520288 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 318 | 8731 | GONZALEZ ARCILA LUIS FELIPE | FINCA LA BRINCHA | VEREDA PUERTO ALEJANDRIA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7493204 | LEONORARCILA@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|------------------------------|------------------------------------|--|----------|---------|------------|----------------------------------|--|
| | | | | | | | | | hospedaje |
| 319 | 8733 | LONDONO LONDONO WILLIAM | FINCA HOTEL SAN CIPRIANO | K M 2 VIA MESA BAJA CALLE 15 NR 6.50 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7522426 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 320 | 8739 | SALAZAR ARCILA MARTHA | FINCA SAN SEBASTIAN | VEREDA PUEBLO RICO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7536091 | FINCASANSEBASTIAN@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 321 | 8763 | SANCHEZ RODRIGUEZ JUAN | LA ESTANCIA CAFETERA | KM 3 VIA QUIMBAYA ALCALA VEREDA ARAUCA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7521538 | FHLAESTANCIA@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 322 | 8801 | ARCILA DE SALAZAR ARABIA | FINCA EL REFLEJO | VEREDA PUEBLO NUEVO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520543 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 323 | 8821 | HURTADO MEJIA JOSE DOMINGO | HOTEL CENTRAL DE QUIMBAYA | CALLE 15 NO 6 52 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7521229 | NNGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 324 | 8872 | BEDOYA CARDONA LUIS FERNANDO | HOSTAL CASA QUIMBAYA | CARRERA 6 NO 17 36 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520631 | HOSTAL@CASAQUIMBAYA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 325 | 8940 | TABORDA CRUZ LUZ AMPARO | FINCA LA COQUETA TURISMO RURAL | VEREDA EL JASMIN | QUIMBAYA | QUINDIO | 7415172 | LUZZAT@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 326 | 8976 | GARCIA CRUZ LUZ AMPARO | FINCA EL TESORO | VEREDA LA UNION | QUIMBAYA | QUINDIO | 3105031869 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 327 | 9132 | GALLEGO DUQUE SILVIO | APARTA HOTEL SOL QUIMBAYA | BARRIO CLEMENTINA MANZANA E NO. 12 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520923 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 328 | 9235 | ARIAS OSPINA GUSTAVO | FINCA SAN ISIDRO AGROTURISMO | FINCA SAN ISIDRO VEREDA LA UNION | QUIMBAYA | QUINDIO | 7535680 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 329 | 9317 | VALENCIA MARÍN YOLANDA | FINCA HOTEL BALCONES DE BELLAVISTA | VEREDA CEILÁN | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520685 | OROJAVE@TELECOM.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 330 | 9479 | ARBELAEZ MARIN ALFONSO ILIAN | HOSTERIA CAMPESTRE PUESTA DEL SOL | CALLE 20 NO. 13-22 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7525111 | HOSTERIAPUESTADELSOL@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 331 | 9722 | PEREZ DE CASTELLANOS ADRIANA | FINCA SAMARKANDA | KM 2 VIA QUIMBAYA MONTENEGRO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7521280 | ADRIPEREZ@TELESAT.COM.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 332 | 9796 | HERRERA RODRIGUEZ OMAIRA | FINCA LA PALOMA BLANCA | VEREDA LA CARMELITA KM. 2 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7369472 | | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|---------------------------------|--|---|----------|---------|------------|-----------------------------|--|
| | | | | | | | | | hospedaje |
| 333 | 9798 | MEJIA SALAZAR LUIS ALBERTO | HOTEL CACIQUE QUIMBAYA | CALLE 16 NO. 5-05 | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 334 | 9907 | LONDOÑO NARANJO HUGO ALBERTO | AGENCIA DE VIAJES OPERADORA BALSAJE Y REGATA DESAFIO | CARRERA 6 NO. 16-35 | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Agencia de viajes operadora |
| 335 | 9930 | GIRALDO DE DAVILA BEATRIZ | FINCA LA CASCADA QUINDIANA | VEREDA LA CASCADA FINCA LA GRANJA | QUIMBAYA | QUINDIO | 3108303847 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 336 | 9983 | RIVERA RENGIFO SONIA | TURISMO QUINDIO VIAJES Y EXCURSIONES | CLL 23 # 6-60 | QUIMBAYA | QUINDIO | 7253125 | VENTAS@QUINDIOTURISTICO.COM | Oficina de representación turística |
| 337 | 10010 | ARBELAEZ RESTREPO JORGE ELIECER | ALOJAMIENTO EL TIZON | KILOMETRO 4 VIA PANACA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7520453 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 338 | 10038 | FRANCO RAMIREZ FRANCIMILENA | FINCA EL PORTAL DE GUADUA | CARRERA 19 N° 24-60 | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 339 | 10063 | PATIÑO GUINAN MARTHA LUCIA | HACIENDA CANARIAS QUIMBAYA | VEREDA LA GRANJA KILOMETRO 2 | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 340 | 10124 | MURILLO RENGIFO MARIA ESTHER | RANCHO VILLA LAURA | VEREDA CEILAN KILOMETRO 2 VIA PANACA | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 341 | 10161 | FRANCO HURTADO JAIRO | FINCA TURISTICA APRISCO LA ESPAÑOLA | VEREDA NARANJAL FINCA LA ESPAÑOLA | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 342 | 10182 | ACEVEDO GARCIA ESPERANZA | FINCA MONTELORO CASA CAMPESTRE | VEREDA LAUREL KILOMETRO 3 VIA SANTANA LA CALABRIA | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 343 | 10234 | GIRALDO DUQUE PATRICIA | CABAÑAS VILLA DIANA GIRALDO | VIA PANACA KILOMETRO. 3 VEREDA KERMAN | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 344 | 10235 | ARBELAEZ LATORRE PASTORA | VILLA ALEJANDRA DE PILAR | VEREDA TROCADEROS FINCA VILLA ALEJANDRA | QUIMBAYA | QUINDIO | 0 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 345 | 10324 | DAMELINES ROJAS MARCELA ADRIANA | FINCA ARIZONA | VEREDA LA GRANJA FINCA ARIZONA | QUIMBAYA | QUINDIO | 7522118 | | Establecimiento de alojamiento y |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|--------------------------------------|---|--|------------|---------|------------|---------------------------------------|--|
| | | | | | | | | | hospedaje |
| 346 | 10347 | ALMONACID GALVIS FERNANDO JOSE | FINCA HOTEL MEJORANA | VEREDA EL CHAQUIRO | QUIMBAYA | QUINDIO | 7497195 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 347 | 4313 | RINCON MORALES MARIA | HOSTAL LA POSADA DEL CAFE | CRA 6 N. 3 08 | SALENTO | QUINDIO | 7593012 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 348 | 4324 | MORA MORALES LUZ | VIVERO SEMILLA | KM 4.5 VIA PEREIRA | SALENTO | QUINDIO | 7497915 | INFO@HOTELVIVEROSEMILLA.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 349 | 6295 | TORRES MONCADA GREGORIO ALEXANDER | MIS BOHIOS HOTEL | KM 2 VALLE DE COCORA | SALENTO | QUINDIO | 7593202 | NINGUNO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 350 | 7920 | BARROS VELEZ ENRIQUE | FINCA ALTO DEL CORONEL | CARRERA 2A NO. 1- 64 ESQUINA | SALENTO | QUINDIO | 7593760 | ENBARROS@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 351 | 9077 | MENDEZ MARIN MARIA ELENA | FINCA TURISTICA LUNA GITANA | VEREDA EL AGRADO FINCA TURISTICA LUNA GITANA | SALENTO | QUINDIO | 7455733 | LUNAGITANA101@HOTMAIL.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 352 | 9604 | BOTERO MEJIA FERNANDO | HOSTERIA LAS NUBES | CARRERA 8 NO. 7-31 | SALENTO | QUINDIO | 7593620 | MARGAGALVEZ@YAHOO.COM | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 353 | 9672 | HARBOUR TIMOTHY EDWARD | THE PLANTATION HOUSE TRAVELLERS HOSTEL | CALLE 7 NO 1 - 04 ALTO DEL CORONEL | SALENTO | QUINDIO | 7593403 | THEPLANTATIONHOUSESALENTO@YAHOO.UK.CO | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 354 | 9239 | ROJAS ALVAREZ HERMINIA | CASA DE CAMPO EL VERGEL DE LA TEBAIDA | CALLE 5 NO 2 -95 | TEBAIDA | QUINDIO | 0 | A | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 355 | 10452 | JAIME ANDRES MEJIA MEJIA CASTAÑO | CAS CAMPESTRE ZEDNA | VÍA PUEBLO TAPAO KM1 C | MONTENEGRO | QUINDIO | | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 356 | 9066 | ELIZABETH HOYOS GOMEZ | FINCA LA HELVEZIA | FINCA LA HELVEZIA VEREDA CANTORES | MONTENEGRO | QUINDIO | | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 357 | 8794 | MARIA DENNY BALLESTEROS URREA | FINCA TURÍSTICA EL REMANZO | LOTE 6 EL REMANZO PINARES | CIRCASIA | QUINDIO | | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 358 | 9720 | MARIA VILLADA | FINCA EL TESORITO | KM 1 VÍA MONTENEGRO PARQUE DEL CAFÉ | MONTENEGRO | QUINDIO | 7535061 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 359 | 9311 | LUZ BELLI MEJIA | CABAÑA LA | FRENTE AL RETEN DE | MONTENEGRO | QUINDIO | 3155919651 | | Establecimiento |

| | | | | | | | | | |
|-----|-------|-------------------------------------|---|---|------------|---------|---------|--|--|
| | | | CABAÑA | POLICIA BARAYA | | | | | de alojamiento y hospedaje |
| 360 | 10621 | CESAR AUGUSTO Martínez JARAMILLO | CAMPI HOTEL GUAYACANES | VEREDA SAN FELIPE | ALCALA | VALLE | | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 361 | 9478 | ROBERTO RAMIREZ AGUIRRE | HOSTAL VILLA NATALIA - MONTENEGRO | KILOMETRO 2 VÍA CIRCASIA MONTENEGRO | MONTENEGRO | QUINDIO | | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 362 | 7139 | MARIA LEONOR JARAMILLO OCHOA | FINCA EL PALMAR | VEREDA LA ESPERANZA | MONTENEGRO | QUINDIO | | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |
| 363 | 10518 | LUZ ADRIANA GIRALDO | TIBO UCHINA | CII6#5-05 ESQUINA | FILANDIA | QUINDIO | 7582646 | | Establecimiento de alojamiento y hospedaje |

ANEXO 11

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Tecnología de comunicaciones e información para administrativos: Equipos de computo Software Teléfono Fax | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

ANEXO 12

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Programación estudiantes formados por competencias 2004 2005 2006 | | | | | | | | | | |
| Documento solicitudes de estudiantes por empresas de turismo | | | | | | | | | | |
| Estudio de necesidades de la Escuela de Turismo para técnicos y técnicos profesionales | | | | | | | | | | |
| OTROS DOCUMENTOS: | | | | | | | | | | |

ANEXO 13

RECUPERACIÓN DE ELEMENTOS TEÓRICOS E IDENTIFICACIÓN DE FUENTES

Al investigar se debe tener en cuenta que los elementos teóricos que se puedan recoger sirven para sustentar la información incompleta que pueda tener; además las fuentes permiten presenciar todo lo que no se puede materializar como la inconformidad, la desmotivación y todo lo negativo que pueda tener la labor en esta Institución.

Tópico 1: Capacidad instalada para el Modelo de Competencias.

Preguntas: El SENA

- ❖ ¿Si cuenta con la capacidad física instalada para atender efectivamente el programa?
- ❖ ¿Si cuenta con la cantidad de instructores y de personal administrativo para atender el programa de formación por competencias?
- ❖ ¿Si cuenta con presupuesto suficiente para desarrollar el programa de formación por competencias?

Fuentes:

- Instructores
- Estudiantes
- Director Regional
- Subdirector del Centro Multisectorial
- Directora de Escuela de Turismo
- Documentos de presupuesto
- Personal administrativo

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento de Observación Directa
- Instrumento para recolección de información documental

- Encuestas

Tópico 2: Tecnología de comunicación e información

Preguntas: El SENA

- ❖ ¿Si cuenta con los equipos de comunicación y de sistemas tanto para instructores, personal administrativo y estudiantes?

Fuentes:

- Directora Escuela de Trismo
- Recorrido de Observación de equipos de comunicación y sistemas

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento de Observación Directa

Tópico 3: Conocimiento del Modelo de Competencias

Preguntas:

- ❖ ¿El proceso de conocimiento del Modelo de Competencias para directivos e instructores fue el adecuado, se creó conciencia sobre el mismo?

Fuentes:

- Documentos
- Directivos
- Administrativos
- Instructores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental

- Encuesta

Tópico 4: Capacidad del SENA para retener a sus docentes

Preguntas: El SENA

- ❖ ¿Realiza procesos para mantener a los instructores ya capacitados en competencias?
- ❖ ¿Realiza contratación de instructores adecuada para la continuidad de los instructores en la entidad?

Fuentes:

- Documentos
- Directivos
- Instructores
- Ex Instructores
- Directora Escuela de Turismo

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuesta

Tópico 5: Proceso vivido por el SENA para desarrollar el Modelo de Competencias

Preguntas: El SENA

- ❖ ¿Realizó ajustes en su estructura organizativa para el desarrollo del Modelo de Competencias?
- ❖ ¿Realizó ajustes en su personal docente para desarrollar el Modelo de Competencias?
- ❖ ¿Realizó ajustes en el proceso de selección de estudiantes para desarrollar el Modelo de Competencias?

- ❖ ¿Realiza acciones con las empresas de turismo para conocer el desempeño de sus egresados formados por competencias?

Fuentes:

- Documentos
- Directivos
- Instructores
- Estudiantes
- Empleadores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuestas

Tópico 6: Selección de Talento Humano

Preguntas: El SENA

- ❖ ¿Realiza un proceso de selección de instructores acorde a las necesidades del Modelo de Competencias?

Fuentes:

- Documentos
- Directivos
- Instructores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuesta

Tópico 7: Capacitación

Preguntas: El SENA

- ❖ ¿Realiza programas de capacitación para sus directivos y instructores acorde a las necesidades del Modelo de Competencias?

Fuentes:

- Documentos
- Directivos
- Instructores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuestas

Tópico 8: Evaluación del DesempeñoPreguntas: El SENA

- ❖ ¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño que realiza el SENA a los instructores que desarrollan el Modelo de Competencias?
- ❖ ¿Existen programas de refuerzo a instructores de acuerdo a la evolución del desempeño?

Fuentes:

- Documentos
- Directivos
- Instructores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuestas

Tópico 9: Motivación

Preguntas: El SENA

- ❖ ¿Adelanta programas de motivación para los instructores que forman por competencias?
- ❖ ¿Qué motiva a los instructores para la formación por competencias?

Fuentes:

- Documentos
- Directivos
- Instructores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuestas

Tópico 10: Productividad

Preguntas:

- ❖ ¿Cuál es el número de estudiantes formados por competencias comparado con lo programado por el SENA?

Fuentes:

- Documentos
- Directora Escuela de Turismo

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental

Tópico 11: CrecimientoPreguntas:

- ❖ ¿Cuál es el número de estudiantes formados por competencias anualmente (2004 a 2006)?

Fuentes:

- Documentos
- Directora Escuela de Turismo

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental

Tópico 12: AdaptaciónPreguntas:

- ❖ ¿Cuál es el número de estudiantes formados en competencias solicitados por las empresas de turismo?

Fuentes:

- Documentos
- Directora Escuela de Turismo
- Empleadores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuesta

Tópico 13: CoberturaPreguntas:

- ❖ ¿Cuál es la necesidad de las empresas de turismo de técnicos y técnicos profesionales formados con el Modelo de Competencias?

Fuentes:

- Documentos
- Directora Escuela de Turismo
- Empleadores

Instrumentos:

- Instrumento para entrevista mixta
- Instrumento para recolección de datos por Revisión Documental
- Encuesta

ANEXO 14

Relación Egresados por Competencias 2004 - 2006

January 01, 2004 al September 30, 2006

| NIVEL | TIPO CERTIFICADO | CERTIFICADO POR | NO. REGISTRO | FECHA REGISTRO | CARACTERIZACION POBLACION |
|---------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------------|
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00003 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00005 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00012 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00026 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00030 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00002 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00011 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00001 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00028 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00007 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00019 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00018 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00024 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00013 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00006 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00023 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00027 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00015 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00016 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00004 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00010 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00020 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00021 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00017 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00022 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00029 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00014 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00025 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00008 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2004CA00009 | 07/OCT/2004 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00008 | 12/JUN/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00001 | 18/APR/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00002 | 18/APR/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00004 | 18/APR/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00016 | 14/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00013 | 26/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00012 | 07/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00006 | 03/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005TE00002 | 29/NOV/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00001 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00002 | 01/FEB/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00013 | 07/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00049 | 30/AUG/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00008 | 03/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00005 | 03/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00004 | 03/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00007 | 03/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00011 | 07/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00024 | 24/APR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00001 | 29/NOV/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00001 | 20/JAN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005TE00003 | 28/NOV/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00010 | 07/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00014 | 16/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00015 | 14/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00006 | 24/APR/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00010 | 06/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00014 | 14/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00007 | 12/JUN/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00013 | 14/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO PROFESIONAL | | SENA | SGC2006TP00003 | 06/APR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00047 | 02/AUG/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00012 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00008 | 26/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00002 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00025 | 24/APR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00006 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00028 | 09/JUN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00017 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00027 | 09/JUN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00044 | 14/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00028 | 24/APR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00015 | 21/JUL/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00018 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00003 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00031 | 12/JUN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00009 | 07/JUN/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00009 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00023 | 18/APR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00029 | 09/JUN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00021 | 16/MAR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00022 | 16/MAR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005TE00004 | 29/NOV/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00005 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00030 | 09/JUN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00036 | 10/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00004 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00015 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00011 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00010 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00018 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00020 | 16/MAR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00038 | 13/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00041 | 14/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2005CA00003 | 25/APR/2005 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00019 | 16/MAR/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00007 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00042 | 14/JUL/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00014 | 25/JAN/2006 | 1 |
| TECNICO | | SENA | SGC2006TE00043 | 14/JUL/2006 | 1 |
| Subtotal Nacional | | | | | 100 |