

APOYO AL PLAN ESTRATÉGICO DE LA RED DE CONOCIMIENTO EN  
HOTELERÍA Y TURISMO DEL CENTRO DE COMERCIO Y SERVICIOS, SENA -  
REGIONAL CAUCA

DIANA CAROLINA MUÑOZ RENGIFO  
ASTRID LORENA OROZCO ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA  
TURISMO  
POPAYÁN  
2015

APOYO AL PLAN ESTRATÉGICO DE LA RED DE CONOCIMIENTO EN  
HOTELERÍA Y TURISMO DEL CENTRO DE COMERCIO Y SERVICIOS, SENA -  
REGIONAL CAUCA

DIANA CAROLINA MUÑOZ RENGIFO  
ASTRID LORENA OROZCO ÁLVAREZ

Informe final de práctica profesional para optar al título de profesional en turismo

Asesor  
ANDRÉS JOSÉ CASTRILLÓN MUÑOZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA  
TURISMO  
POPAYÁN  
2015

Nota de aceptación

---

---

---

---

Asesor Académico

---

Asesor empresarial

---

Popayán 17 de febrero-2015

## DEDICATORIA

A Dios por darnos las fuerzas cada día para continuar, por guiarnos y darnos la sabiduría necesaria en los momentos más difíciles.

A nuestros padres por darnos la vida, luchar y acompañarnos en este pequeño peldaño de nuestras vidas.

A nuestros compañeros, colegas y amigos, que contribuyeron en este sueño que juntos estamos formando porque parte de lo que logramos hoy se lo debemos a personas como ustedes, por momentos de dedicación en la academia y de fortalecer estos lazos de amistad que solo logramos por amor a nuestro oficio y por todo lo que una carrera como la que decidimos seguir nos brinda.

Y para finalizar a nuestra amada profesión, que se hizo parte de nuestro existir, gracias por este viaje de mil millas que comienza hoy con este primer paso.

## AGRADECIMIENTOS

Antes que todo agradecemos a Dios, a nuestros padres Ecxenover Orozco y Libia Álvarez, Jesús Muñoz y Nelsi Rengifo por su amor incondicional, a nuestros hermanos y demás familiares que hicieron parte de este proceso por el que hoy no es solo un triunfo para nosotras si no también para cada uno de ustedes; por enseñarnos a luchar y a conquistar las metas que nos proponemos y por estar cuando hemos caído y motivarnos a seguir adelante.

Agradecemos a la Universidad del Cauca, alma mater, de quien dependió nuestra formación personal y académica.

Al SENA y en definitiva al Centro de Comercio y Servicios, por su aceptación, y apoyo, por dejarnos ser parte de ustedes y contribuir con este trabajo; a todos los instructores y administrativos que de alguna manera compartieron su conocimiento y trabajo para que esto saliera adelante

A Andrés José Castrillón, asesor académico de nuestra pasantía por compartir su sabiduría y conocimiento con nosotras.

Y de manera muy especial a nuestra colega y amiga Luz Marina Ardila por su esfuerzo y dedicación.

Nuestro más sincero agradecimiento a todos ustedes, su apoyo hizo que este proceso fuera más enriquecedor y se fortaleciera con cada uno de sus aportes.

## CONTENIDO

	Página
1. TURISMO EN LAS DINAMICAS INTERNACIONALES.....	11
1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL.....	11
1.1.1 Tendencias del turismo mundial:.....	15
1.2 CONTEXTO NACIONAL.....	23
1.2.2 Recepción y salida de turistas extranjeros y nacionales.....	25
1.2.3 Empleo y turismo. ....	27
1.3 EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA Y EL TURISMO.....	29
1.3.1 Los destinos más destacados .....	35
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	42
2.1 MISIÓN .....	42
2.2 VISIÓN .....	42
2.3 ORGANIGRAMA .....	43

2.4	PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE INSTRUCTORES.....	49
2.5	POSICIÓN COMPETITIVA.....	51
3.	ESTADO ACTUAL DE LA RED.....	55
4.	ANÁLISIS DOFA.....	61
5.	PLAN DE TRABAJO.....	77
6.	CONCLUSIONES.....	81
7.	LECCIONES APRENDIDAS.....	83
8.	COMPROMISOS.....	84
9..	BIBLIOGRAFIA.....	85
10	ANEXOS.....	87

## LISTA DE CUADROS

	Página
<b>Cuadro 1. Cifras del comportamiento del turismo mundial .....</b>	<b>11</b>
<b>Cuadro 2. Participación de bienes y servicios 2012-2013 .....</b>	<b>27</b>
<b>Cuadro 3. Participación de la población ocupada en turismo según categorías total nacional 2012 .....</b>	<b>28</b>
<b>Cuadro 4. Mapa de la división del departamento del Cauca por subregiones. ....</b>	<b>29</b>
<b>Cuadro 5. Parques Naturales Nacionales del Cauca. ....</b>	<b>30</b>
<b>Cuadro 6. Análisis del departamento por Regiones, elaborado por la gobernación del cauca. ....</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro 7. Reconocimientos otorgados por la UNESCO al departamento del Cauca .....</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro 8. Proyectos presentados ante la gobernación. ....</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 9. organigrama SENA .....</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 10. organigrama del centro de Comercio y Servicios SENA, Regional-Cauca .....</b>	<b>45</b>



<b>Cuadro 11. Oferta educativa primer semestre 2015.....</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro 12. Tipos de redes de conocimiento SENA .....</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro 13. Plan de trabajo.....</b>	<b>77</b>

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las instituciones de educación han visto la necesidad de utilizar herramientas como la planificación estratégica para lograr mayores y mejores resultados en calidad y eficacia a la hora de garantizar los procesos de formación y cualificación del talento humano.

Es por ello que el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca busca establecer la pertinencia en su quehacer misional y aprovechar de manera más eficiente los recursos con los que la institución cuenta, aportando así a la competitividad regional y el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que se relacionan directa o indirectamente con la actividad turística.

El apoyo en la formulación del Plan estratégico para la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca se realizó en tres fases; en primera instancia se elaboró una contextualización del turismo dando un enfoque internacional, nacional y regional acompañado de un diagnóstico del estado actual de la red; en segunda fase se propusieron estrategias y acciones para fortalecer los procesos misionales de la red; y como último momento se proyectó un plan de trabajo que permitirá que la red se fortalezca en el ámbito competitivo y de su quehacer misional, contribuyendo en la cualificación del talento humano y el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la institución.

## 1. TURISMO EN LAS DINAMICAS INTERNACIONALES

### 1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

A pesar de que el turismo es un concepto relativamente nuevo, presenta un continuo crecimiento y transformación a través del tiempo, a tal punto que se convierte en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, guardando una estrecha relación con el desarrollo y crecimiento mundial. El turismo entonces, se convierte en un motor clave del progreso socioeconómico de las comunidades y sus habitantes. Algunos datos de los aportes de esta actividad nos permiten evidenciar tal situación.

**Cuadro 1. Cifras del comportamiento del turismo mundial**

2013	2014
Creció 5%	Las llegadas de turistas internacionales se incrementaron en un 4,6% en la primera mitad de 2014
1.087 millones de llegadas de turistas internacionales, 52 millones más que en el año 2012.	Alrededor de 517 millones de turistas internacionales entre enero y junio de 2014, 22 millones más que en el mismo periodo de 2013.
Mayor crecimiento del turismo en las regiones de Europa, África y Asia-Pacífico.	El mayor crecimiento se registró en las Américas (+6%).
En América hubo un menor crecimiento del 4%, con los mejores resultados en América del Norte y América Central (4%), mientras que América del Sur	Seguido de Asia, el Pacífico y Europa (+5% en ambos casos).

creció 2 % y el Caribe 1%	
Las regiones de Asia y el Pacífico crecieron un 6%, destacando el aumento del turismo en el Sureste Asiático (10%) respecto a 2012.	Por subregiones, Asia Meridional y el Norte de Europa (+8% en ambos casos) fueron las que arrojaron los mejores resultados.
En África el aumento fue del 6%; en cambio, en Oriente Medio no hubo crecimiento (0%).	El Noreste Asiático y la Europa meridional mediterránea (+7% en ambos casos).
Rusia, que es el quinto país emisor de turistas, tuvo un crecimiento del 26 % en el gasto turístico.	Para la totalidad del año 2014, se espera que las llegadas de turistas internacionales se incrementen entre un 4% y un 4,5% en todo el mundo, superándose así la previsión a largo plazo de la OMT que anticipaba un crecimiento del 3,8% anual para el periodo 2010-2020.

Fuente: Creación propia según datos Barómetro OMT del Turismo Mundial, 2014

Esta información nos permite evidenciar el significativo crecimiento del turismo mundial. La región de las Américas tuvo un aumento de 4 millones de turistas internacionales entre enero y agosto de 2013; y el mayor desembolso por parte del turismo internacional fue liderado por las economías emergentes, especialmente por China, Rusia y Brasil. En 2014 las Américas están liderando el crecimiento, según este mismo estudio.

El crecimiento aumentó significativamente en las Américas. Las cuatro subregiones registraron buenos datos: América del Norte (impulsada por México) y América Central y del Sur registraron todas ellas incrementos del 6%, y el Caribe del 5%. En América del Sur, la celebración de la Copa Mundial de Fútbol en Brasil contribuyó a los resultados positivos de la subregión: los

ingresos derivados del turismo internacional en Brasil aumentaron un 10% en los siete primeros meses del año, con un incremento del 60% en junio y julio.

La región de Asia y el Pacífico se han beneficiado de un crecimiento económico constante, la inversión continuada en infraestructuras y las medidas para agilizar la emisión de visados.

Europa, la región más visitada del mundo, mantuvo el fuerte ritmo de crecimiento de 2013. Estos resultados reflejan una mayor confianza de los consumidores en Europa y la recuperación de importantes mercados emisores europeos tradicionales.

Las cifras de turistas internacionales de África aumentaron en un 4%. Sin embargo, el actual brote de la enfermedad del virus del Ébola podría afectar al turismo en la región debido a percepciones erróneas sobre la transmisión del virus.

Las llegadas de turistas internacionales en Oriente Medio habrían descendido, según estimaciones, en un 4%, aunque esta cifra debería valorarse con precaución, puesto que se basa en los datos limitados de que se dispone para la región.

Estos resultados positivos del turismo en el mundo durante el 2014 reflejan un crecimiento que no solo se ha dado en las grandes economías, si no el aporte que hace cada país también es significativo; hablando específicamente de Colombia y teniendo en cuenta que el turismo es uno de los ítems de exportación claves para muchas economías del mundo, esta actividad apporto al país empleo tanto en el sector turismo como en sectores económicos afines.

Aunque esta actividad sigue creciendo en Colombia, también se debe tener en cuenta que algunos factores todavía se consideran para el turista relevantes y el país no los ha podido superar completamente, elementos como la infraestructura desde el punto de vista vial, la sostenibilidad de los recursos ambientales, la percepción de seguridad por parte de extranjeros, donde se considera que se deben hacer mayores esfuerzos para cambiar esta percepción; sin dejar a un lado las fortalezas en donde el país mejor se desempeña, el capital humano, la diversidad cultural y los recursos naturales.

Desde el ámbito regional, es importante indicar que el desarrollo turístico del Cauca es muy promisorio, aunque aún es incipiente. Para el departamento la actividad turística aún no adquiere la relevancia suficiente para hacer de esta apuesta un escenario de grandes iniciativas, reflejo de ello es la carencia de cifras que no permitan visualizar el impacto de la actividad turística, hoy los datos existentes no son confiables, ni están actualizados, aspectos que hacen difícil una objetiva valoración especialmente si se consideran los cambios sufridos por el turismo en Colombia. Estos nuevos escenarios han influido positiva y sostenidamente en la percepción de seguridad para la mayoría de zonas del país, hecho que no se presenta en el departamento, aquí se ha producido una desaceleración de la actividad dada la percepción de inseguridad del mismo.

Ahora bien, para la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca, estas situaciones se convierten en un gran reto, especialmente si consideramos que la razón de ser la constituye la gestión del conocimiento, en el sector turismo, además de estar comprometida con el desarrollo que va desde lo local y regional, pasando por el entorno nacional y mundial. Las cifras citadas anteriormente dejan entre ver todos los esfuerzos que la red, mediante la formación profesional integral y la prestación de servicios ajustados a las necesidades de las empresas, aporta

en generación de valor agregado al turismo y el fortalecimiento del capital humano haciéndolo más competente para la prestación de productos y servicios turísticos.

**1.1.1 Tendencias del turismo mundial.** Las tendencias del turismo en el mundo son cada vez más y por supuesto son el modelo a seguir de todos los países que pretenden ser fuertes en esta actividad, en ellas están reflejados los gustos y deseos del turista, ayudando a definir la forma más precisa de ser aprovechadas. Dentro de estas tendencias a nivel mundial están:

**1.1.1.1 Turismo de naturaleza.** Según el Programa de Transformación Productiva – PTP, donde se definieron diferentes planes de negocio, entre ellos el Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza, la cual se consolida como una de las grandes tendencias a nivel mundial, se encuentran consignados tres tipos de turismo que hacen parte de este; ellos son el ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural; en los cuales el volumen de mercado del ecoturismo mundial es mayor que el volumen de mercado del turismo rural y de aventura.

Según el PTP, el Eco-turista tiende a ser culto, maduro y enfocado en el medioambiente, pero mantiene una conducta de compra con los criterios tradicionales (precio, confort, servicios, calidad, etc.)<sup>1</sup>. Según la OMT, 64 millones de ecoturistas internacionales al año (OMT, 2007).

El turismo de aventura tiene un fuerte crecimiento mundial, con dos grandes segmentos, donde la aventura suave representa mayor oportunidad de negocio<sup>2</sup>. 23 millones de turistas de aventura anuales; 89 billones valor global

---

<sup>1</sup> El mercado Europeo del Ecoturismo (2005), Ecotourism Fact Sheet (2010), Estadísticas Globales del Ecoturismo

<sup>2</sup> Adventure Travel Trade Association - Soft Adventure Niche Markets - Índice del Departamento de Turismo de Aventura, Informe 2010 - El mercado de aventura europeo (2009)

del mercado (ATTA, 2009); un crecimiento anual del 15 – 20% (1994 –2004) (OMT, 2005).

El Turismo Rural presenta conceptos distintos, con visitantes de diferentes niveles económicos y donde se valora la recuperación del mundo de “campo”. 4 millones de viajeros en España (2007) con un gasto medio por turista rural durante un fin de semana de 169€; crecimiento del sector del 10 – 15% entre 1996 – 2006<sup>3</sup>.

**1.1.1.2 Turismo de salud y bienestar.** Según el PTP para el turismo de salud, este tipo de turismo en el mundo, representa una de las tendencias de más auge en la actualidad. El sector de turismo de salud está compuesto por 4 categorías básicas (medicina curativa, preventiva, estética y bienestar)

Según el PTP estas categorías en el mundo

- **Medicina curativa**

El crecimiento de turistas se ve reflejado en factores como ahorro en costos, calidad comparable, en los servicios médicos y menores tiempos de espera para acceder a procedimientos. Se espera que el número de pacientes crezca entre 20% y 30% en los próximos 5 años.

- **En las categorías de medicina estética y medicina preventiva**

Los ingresos promedio de un paciente en estas categorías son entre el 15% - 20% de los ingresos promedio de un paciente de medicina curativa. Los

---

<sup>3</sup> Ernesto Barrera: Turismo Rural, Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales – Federación Europea de Alojamientos Rurales



pacientes de estas categorías son difíciles de cuantificar ya que los proveedores no registran la información relacionada con este segmento rigurosamente<sup>4</sup>. Sin embargo, las diferentes fuentes de información coinciden en que es un segmento creciente.

- **Categoría de bienestar**

Un número significativo de actividades en turismo y finca raíz ha sido impulsado gracias a la tendencia creciente de la industria de bienestar. En el 2007 se realizaron inversiones de capital en la industria de spas por aproximadamente \$13 mil millones de dólares, y se espera que el crecimiento de estas inversiones continúe.

Según el PTP de turismo de salud, Asia y Norteamérica atraen el mayor flujo de turistas de salud en busca de servicios en las categorías de medicina. En el caso de la categoría de Bienestar, Medio Oriente y América Latina son los destinos más atractivos para los turistas internacionales.

Para el 2015 se estima que los tratamientos que ofrecerán mayor rentabilidad y atractivo estarán asociados con la categoría de medicina preventiva y de bienestar. En la actualidad, las especialidades más demandadas en las categorías de medicina son: cardiología, cirugía general y ortopedia; mientras que en la categoría de bienestar son: levantamiento espiritual, talleres de nutrición y tratamientos de spa.

En la categoría de medicina, en América Latina la especialidad con mayor oferta es la de cirugía estética, en Europa es la rehabilitación, en Asia la

---

<sup>4</sup> Los pacientes de estas categorías son en su mayoría pacientes ambulatorios, lo que dificulta su cuantificación

cardiología y en Medio Oriente la oncología. En bienestar, la oferta de spas está concentrada en Europa, Norte América y Asia, tanto en número de spas como en ingresos.

**1.1.1.3 Turismo Espiritual.** Es una tendencia que viene fortaleciéndose en el mundo. El pasado 21 y 22 de noviembre de 2013 la OMT realizó la primera Conferencia Internacional de Turismo Espiritual en Vietnam, en donde conscientes del auge de este tipo de turismo, con hasta 330 millones de peregrinos visitando los principales enclaves religiosos del mundo cada año, esta conferencia giró en torno a la sostenibilidad y la gestión responsable de bienes naturales y culturales como medio de promoción del desarrollo socioeconómico de las comunidades y sociedades receptoras en todo el mundo.

Según la OMT se espera que esta conferencia haya sido un punto de inflexión en el avance de este segmento del sector, pidió el apoyo de gobiernos, destinos, empresas turísticas y líderes religiosos para facilitar la creación de redes de cooperación e intercambiar las buenas prácticas y los estudios de casos reales más pertinentes a nivel mundial.

Gracias a la colaboración del Ministerio de Cultura, Deporte y Turismo de la República Socialista de Viet Nam y de la administración nacional de turismo del citado país, la conferencia reunió a más de 350 delegados de más de 20 países.

**1.1.1.4 Turismo Consciente (Ecuador).** El Turismo Consciente, se comenzó a implementar en Ecuador, como una de las fuertes tendencias. Es un concepto en constante construcción que se sustenta en los principios de sostenibilidad y ética. Constituye un pacto de convivencia, responsabilidad y respeto entre los visitantes, las comunidades anfitrionas y el patrimonio cultural y natural.

Esta propuesta fue presentada por el Ministro de Turismo del Ecuador, Freddy Ehlers, en la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Turismo, que se desarrolló en mayo de 2011 en Asunción-Paraguay. El concepto fue acogido por las Autoridades de Turismo, quienes asumieron el compromiso de fomentar esta práctica, plasmada en la Declaración Conjunta firmada por 23 países de Iberoamérica, presentes en el encuentro.

Durante el 2011, la propuesta del Turismo Consciente recorrió el mundo. Fue presentada, en varios países e importantes encuentros, se ha socializado en eventos y ferias de turismo en Italia, México, Venezuela, Perú y otros países del mundo.

**1.1.1.5 Turismo gastronómico.** En los últimos años la gastronomía se ha convertido en un elemento indispensable para conocer la cultura y el modo de vida de un territorio, además de que la alimentación, comidas y bebidas son uno de los principales componentes del gasto turístico.

Esta fuerte tendencia que toma importancia cada vez más en el turismo del mundo es un elemento que ayuda a conformar la imagen de un destino turístico, consolidando la presencia de cocineros de alta reputación, recetas, propuestas de rutas gastronómicas, promoción de eventos, entre otras.

Es por esto que la gastronomía se ha convertido en una parte fundamental en el momento en que el turista decide elegir un destino, como también en el consumo turístico se ha especificado el crecimiento de una oferta gastronómica basada en productos de calidad autóctonos y en la consolidación de un mercado propio para el turismo gastronómico.

**1.1.1.6 Turismo inteligente.** También una tendencia de alto impacto en la actualidad mundial; según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el ascenso económico en las distintas regiones del planeta no sólo ha aumentado el número de turistas, sino que ha creado nuevos destinos, aumentando así la competencia. Adicionalmente, se han desarrollado modelos de negocio novedosos basados en el uso de tecnologías, aprovechando las redes sociales y de comercio electrónico

**1.1.1.7 Turismo y TICs.** La industria turística de hoy y la creciente demanda del sector en el mundo crea una tendencia a la demanda adicional de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), abriendo otra oportunidad de manejar el sector de una manera diferente y al alcance de todos.

Estas tendencias han sido las de mayor relevancia en los últimos años en el turismo internacional y están siendo tomadas por el resto del mundo, como puntos claves para el desarrollo turístico comenzando a ser notadas y utilizadas bajo estrategias y políticas, que ayudan a enmarcar el desarrollo turístico de manera que traigan beneficios para cada país y sus regiones.

En Colombia el PTP ayuda a transformar la industria e impulsar el desarrollo de las empresas en sectores estratégicos como el turismo de naturaleza, salud y bienestar, que hoy definen las tendencias mundiales y los parámetros de competitividad entre las regiones y destinos turísticos. En estas áreas se

considera que el país tiene unas bases bien fundamentadas gracias a su riqueza natural y también a las estrategias, programas y políticas nacionales que en este momento apuntan a sectores como estos.

El SENA, que se encuentra comprometido con la competitividad de los sectores productivos, orienta acciones para impulsar a través de la formación de alta calidad, el turismo de aventura; esta labor se realiza desde la red en algunos de los centros de las diferentes regionales, uno de los más destacado el Centro Agroturístico en San Gil - Santander, el cual ha logrado posicionarse como líder de turismo de aventura de la red, a nivel nacional gracias a la consolidación de programas de formación a la medida de este segmento turístico, disposición de profesionales idóneos y equipos para las prácticas del deporte extremo. Así mismo en turismo de salud y bienestar, toman importancia desde los diferentes centros.

Refiriéndose al turismo espiritual, en Colombia donde este turismo podría tener muchas ventajas, la investigación en esta materia debe estar en estrecha colaboración con las comunidades locales, en esta tendencia se crean las condiciones adecuadas para un uso responsable y sostenible del patrimonio vivo.

Sin embargo, el país se ve bastante atrasado en este tipo de turismo pues no ha tenido el suficiente fomento a la educación, la formación y los programas especializados de capacitación institucional; con el fin de promover, a través del desarrollo del turismo espiritual, el avance socioeconómico de poblaciones vulnerables, especialmente de pueblos indígenas, minorías étnicas, mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.

Desde el turismo gastronómico, el país cuenta con potencial productivo en turismo y gastronomía y el SENA aporta en fortalecimiento y crecimiento socio-económico tanto a nivel departamental, regional como nacional, mediante un recurso humano cualificado y calificado, brindando al sector productivo de turismo y gastronomía, la posibilidad de incorporar personal con altas calidades laborales y profesionales que contribuyen al desarrollo económico, social y tecnológico del país.

El crecimiento del turismo gastronómico en todo el mundo es un hecho evidente; en Colombia y especialmente en el departamento del Cauca, el turismo gastronómico es un sector de gran importancia pues promover la gastronomía de la ciudad de Popayán permitió que en el año 2007 la Unesco la declarara como la Ciudad Unesco de la gastronomía, lo que demuestra un fortalecimiento importante de esta tendencia para el departamento y el país; aprovechando que es uno de los segmentos de mayor dinamismo dentro del mercado turístico.

Y para finalizar la existencia de las tecnologías de la información y de las comunicaciones han contribuido a la productividad y competitividad de la industria en Colombia y ha permitido una mayor accesibilidad de los servicios turísticos, a los potenciales viajeros. Internet ha cambiado de manera radical la industria del turismo no solo internacional, sino también de todas las economías que hoy en día comienzan a utilizar estas tecnologías; en el Cauca, están siendo principalmente utilizadas como mecanismos para reducir la distancia entre los clientes y los proveedores de servicios turísticos, lo que implica una fuerte tendencia a nivel local por la facilidad que brindan estos medios.

## 1.2 CONTEXTO NACIONAL

El turismo en Colombia ha tenido un gran crecimiento y se ha convertido en un fuerte impulsor de desarrollo económico; el país posee una gran riqueza cultural y natural lo que representa un gran potencial turístico dando la posibilidad de crear y aprovechar turísticamente los recursos que poseen las diferentes regiones. Las entidades gubernamentales en la constante planificación de la actividad turística están enfocando de manera más clara y precisa el uso de todos los atractivos con los que cuenta cada región; como resultado de estas iniciativas se han estructurado diferentes planes que le apuestan al desarrollo de esta actividad.

En el 2013 por ejemplo el gobierno nacional de Colombia incluyó en el plan de transformación productiva, dentro de los 20 sectores estratégicos de la economía nacional, al turismo de bienestar, turismo de salud y turismo de naturaleza dentro del sector de servicios como una puesta por la competitividad y sostenibilidad en esta actividad de desarrollo económico.

El PTP lanzó entre otros el plan de negocios para el sector de Turismo de Bienestar, con el cual Colombia será líder regional en talasoterapia, una oferta de termalismo basada en la prevención en salud y contará con spas/centros de bienestar de primera clase enmarcados por la riqueza natural y cultural que constituye la esencia de la identidad del país. Actualmente las llegadas turísticas de bienestar representan el 1% de las llegadas totales de turistas a Colombia, el objetivo del plan de negocios es alcanzar el 2,15% en 2032 de los turistas totales viajando por este motivo al país.

Por otra parte en el plan sectorial de turismo 2014-2018 se propone como objetivo posicionar a Colombia en un destino sostenible y sustentable, reconocido y valorado a nivel mundial, por su riqueza multicultural y biodiversidad, con lo cual

se dé un alto crecimiento económico en la industria hotelera, de viajes y restaurantes. Para cumplir este objetivo se pretende trabajar con cuatro estrategias, la primera le apuesta a la competitividad para el desarrollo turístico regional y territorial, la segunda a la conectividad competitiva, la tercera a la promoción y por último la articulación institucional nación-región, el desarrollo de las estrategias identifica tres fundamentos; el turismo responsable y sostenible, cultura turística y turismo en la construcción de paz.

Este plan sectorial de turismo condensa los principales aportes propuestos en otros planes que buscan impulsar al país hacia el aprovechamiento turístico de los recursos naturales, patrimoniales y culturales. El desarrollo del turismo en el país abarca directamente e indirectamente otras actividades económicas que avanzan a ritmos paralelos con el dinamismo con el cual se desenvuelve la industria de los viajes y turismo.

En el primer trimestre del año 2014 según datos suministrados en el plan sectorial de turismo el aporte de los servicios de hotelería y restaurantes creció en un 5.6 % comparado con el periodo del año 2013, de esta manera se presenta como la 3 rama de mayor crecimiento en el primer trimestre del año 2014.

**1.2.1 Tendencias del turismo nacional.** En Colombia, las nuevas tendencias del sector turismo se ven enmarcadas en el actual potencial que el país presenta y acorde a los diferentes planes y proyectos que se definen. De acuerdo a esto, se reflejan los gustos y deseos del turista a partir de las cuales se precisan las principales tendencias donde Colombia comienza a incursionar.

Entre ellas está, el turismo de naturaleza con sus tres subproductos: Ecoturismo, Turismo Rural y Turismo de Aventura, planteados como se menciona anteriormente en este informe a través del PTP, y lo que busca es que la amplia



riqueza natural se aproveche conduciendo al posicionamiento del país como un destino turístico de talla mundial, demostrando las posibilidades que se abren para la industria turística nacional y marcando la diferencia a nivel mundial, consolidando una oferta especializada, diferenciada, competitiva y estrechamente ligada a las tendencias de la demanda internacional.

Otra de las tendencias que toma fuerza a nivel nacional es el turismo de salud, contemplado de igual manera en el PTP, donde se pretende que con altos estándares de calidad y precios competitivos el país a través de este programa se posicione a nivel mundial, este sector está compuesto en Colombia por cuatro categorías: medicina curativa, preventiva, estética y bienestar.

Según el PTP de turismo de salud, el sector en Colombia es aún incipiente con una oferta de valor concentrada en la medicina curativa y estética, y para capturar valor, el país requiere cerrar brechas principalmente en percepción de calidad, cantidad de profesionales que ejerzan en el sector, bilingüismo e infraestructura.

El turismo de bienestar como tendencia sobresaliente en Colombia, e incluido en el PTP le apunta a que el país sea un destino líder integrando en su territorio las experiencias de este turismo, marcando diferencia con productos de alto nivel centrados en la talasoterapia, termalismo y spas como centros de bienestar.

Y por último, una de las tendencias fuertemente ligadas al país es el turismo gastronómico en el cual Colombia quiere posicionarse como destino gastronómico, trabajando en investigación, promoción y divulgación para posicionar en el exterior la cocina colombiana, elevar la calidad y ampliar la oferta gastronómica.

**1.2.2 Recepción y salida de turistas extranjeros y nacionales.** De acuerdo a las cifras de Migración Colombia, los visitantes extranjeros que ingresaron al país

durante el año 2013 fueron un total de 1.832.098 presentando un crecimiento del 8% frente a los visitantes que ingresaron en el año 2012 con 1.692.821. Hasta el mes de agosto de 2014 habían ingresado 1.329.022 con un incremento del 10% frente al mismo periodo del año 2013.<sup>5</sup>

Entre tanto, la salida de colombianos que viajaron al exterior durante el año 2013 fue de 3.604.631, mostrando un aumento del 14%, frente al año 2012 en el cual 3.164.730 personas salieron del país. En el periodo enero – agosto de 2014 han salido 2.567.004 colombianos, lo que refleja un crecimiento del 9.6%, frente al mismo periodo del año 2013.<sup>6</sup>

Estas cifras son de gran importancia para el desarrollo del turismo en Colombia, pues el crecimiento que se ha presentado en los últimos años demuestra que el país cada vez es más conocido y apetecido por extranjeros y nacionales.

Dado que el turismo genera también ingresos por exportaciones e importaciones a través del transporte internacional y nacional de pasajeros, es importante decir, que en el año 2013 el movimiento de pasajeros nacionales e internacionales, fue de 28.638.941, presentado un incremento del 15.7%, frente al año 2012 el cual tuvo un movimiento de 24.760.628. Según datos de la aeronáutica civil, las aerolíneas que transportaron la mayor parte de los pasajeros nacionales fueron: Avianca, LAN Colombia, Copa Airlines, Satena y Easy Fly. Mientras que las aerolíneas que realizaron el traslado de pasajeros internacionales fueron: Avianca, Copa Airlines Colombia, Aerogal, American Airlines, Iberia, Spirit Airlines y Continental Airlines.

---

<sup>5</sup> Migración Colombia, boletines enero- agosto de 2014

<sup>6</sup> Asociación Colombiana de agencias de viajes y turismo ANATO- Estadísticas.-Migración Colombia.

**Cuadro 2. Participación de bienes y servicios 2012-2013**

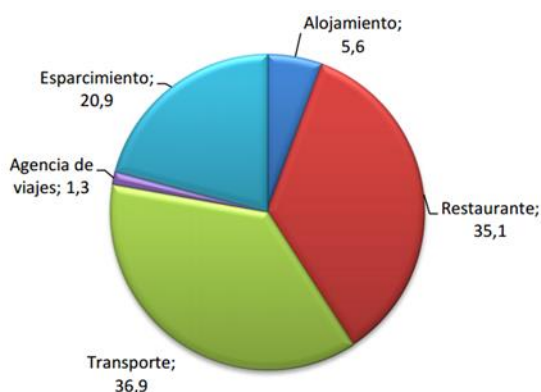


Fuente: propuesta preliminar plan sectorial de turismo 2014-2018

**1.2.3 Empleo y turismo.** Según datos arrojados por la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH<sup>7</sup>, para el 2012, de las personas ocupadas en actividades relacionadas con el turismo, 36,9% se desempeñaban en empresas dedicadas al transporte y el 35,1% en restaurantes. Las actividades de esparcimiento recogieron 20,9% de la ocupación en turismo, mientras que en actividades relacionadas con el alojamiento se encontró 5,6% de los ocupados en esta rama. Con respecto al año 2011 la ocupación en turismo aumentó 4,7%, pasando de 1.490 miles de personas a 1.559 miles de personas en 2012.

<sup>7</sup> Herramienta utilizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE para obtener información de mercado laboral desde la perspectiva de la oferta de trabajo.

**Cuadro 3. Participación de la población ocupada en turismo según categorías total nacional 2012**



Fuente: DANE-GEIH

De esta manera se puede ver como el turismo está aportando al crecimiento de la economía del país e impulsando el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos. El turismo en Colombia presenta grandes oportunidades para el país puesto que posee varias características que le dan un plus de diferencia y relevancia. Con alrededor de 1.876 especies, Colombia es el país número uno en diversidad de aves en el mundo; además posee casi 70 especies endémicas, lo cual lo posiciona en el tercer lugar en Suramérica, el primero con la mayor cantidad de especies de colibríes, con 155, así como de mariposas, con tres mil familias y 14 mil especies, además se suman 456 especies de mamíferos que representan el 7% del total mundial<sup>8</sup>, asimismo, en el territorio nacional habitan 102 grupos indígenas<sup>9</sup>, algunos en áreas naturales protegidas; y dos océanos ideales para practicar variedad de deportes náuticos.

<sup>8</sup> Disponible en ProColombia : <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/naturaleza/avistamiento-de-aves>

<sup>9</sup> Disponible en Autoridad Nacional de Gobierno Indígena: <http://cms.onic.org.co/pueblos-indigenas/>

### 1.3 EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA Y EL TURISMO

El departamento del Cauca se encuentra en el suroccidente de Colombia, entre las Cordilleras Central y Occidental y los departamentos del Valle del Cauca, Nariño, y Huila, con una porción de 140 Kilómetros de costa en el Pacífico y fronteras de menor tamaño con Tolima, Caquetá y Putumayo. Dos islas en el Pacífico pertenecen a su territorio: Gorgona y Gorgonilla.

El departamento está dividido en 42 municipios organizados en siete subregiones.

**Cuadro 4. Mapa de la división del departamento del Cauca por subregiones.**



Fuente: Gobernación del cauca

Cerca del 40% la población del departamento pertenece a grupos étnicos, de origen afrocolombiano e indígena. En el interior del departamento habitan 115 cabildos y 11 asociaciones de cabildos de los pueblos Nasa, Guambiano, Totoro, Guanaco, Coconuco, Misak, Yanacona, Inga Eperarara, paez, y quillacinga<sup>10</sup>. Esto se convierte en una oportunidad para el desarrollo del turismo étnico que cada vez cobra más importancia por parte de los turistas que desean experimentar nuevos conocimientos, descubrir sentimientos, encontrarse con la raíz de sus antepasados, participar de diversas costumbres, y experimentar otras formas de relación con la tierra y todo lo que ella provee.

En el Cauca se encuentra el Macizo colombiano, el cual constituye la estrella fluvial más importante de Colombia, posee gran riqueza en fauna, pues cuenta con 1102 especies de aves, de las cuales alrededor de 18 especies son endémicas, 96 especies son migratorias boreales y resguarda a 41 especies consideradas en peligro de extinción a nivel nacional, lo que ubica al departamento como el de mayor diversidad de aves<sup>11</sup>. Además posee parques naturales nacionales donde habitan el 70% de las aves del país.

### **Cuadro 5. Parques Naturales Nacionales del Cauca.**

<p><b>Parque Nacional Natural Tierradentro.</b></p>	<p>Esta localizado en inmediaciones de los municipios de Belalcázar e Inza. Los vestigios se concentran especialmente en los alrededores de la población de San Andrés de Pisimbala. Ha sido declarado patrimonio de la Humanidad por la UNESCO por sus hallazgos precolombinos: tumbas, gran cantidad de cámaras funerarias subterráneas y grandes estatuas entre sus sitios más conocidos están, El Duende, El Aguacate y EL Alto de San</p>
---	--

<sup>10</sup> Disponible en internet, Consejo Regional Indígena del Cauca: <http://www.cric-colombia.org/portal/>

<sup>11</sup> Disponible en internet:

[http://cauca.cafedecolombia.com/es/cauca/el\\_cafe\\_del\\_cauca/biodiversidad\\_y\\_medioambiente\\_en\\_el\\_cauca/](http://cauca.cafedecolombia.com/es/cauca/el_cafe_del_cauca/biodiversidad_y_medioambiente_en_el_cauca/)

	Andrés.
<b>Parque Nacional Natural Doña Juana</b>	Ubicado entre 1.100 y 4.350 metros sobre el nivel del mar entre los departamentos del Cauca y Nariño, cuenta con una extensión de 65.858 hectáreas. Su clima es templado a frío entre 2 y 22 grados centígrados.
<b>Parque Nacional Isla Gorgona</b>	La isla que sirvió de prisión durante dos décadas, es ahora habitada por micos cariblancos, perezosos, paparotes, garzas, pelícanos y pequeñas aves, así como también gran variedad de reptiles. Allí se pueden practicar buceo, snorkeling y pesca deportiva, entre otras actividades. Gorgona recibió la declaratoria de parque nacional natural en 1985.
<b>Parque Nacional Natural Munchique</b>	Munchique posee uno de los mayores índices de diversidad de especies de flora endémicas, en destacado número las orquídeas, bromelias, ericáceas, colchones de musgo y bosque.  Las caminatas son la actividad principal para desarrollar en el parque.
<b>Parque Nacional Natural Puracé</b>	El Puracé forma parte del Macizo colombiano donde nacen los ríos Magdalena, Cauca y Caquetá. Es una Cadena volcánica con numerosas fuentes azufradas, innumerables lagunas, páramos y bosques de niebla.  El Puracé de 83.000 hectáreas, cuyas alturas están entre los 2.500 y 4.700 metros sobre el nivel del mar, está habitada por lobos, osos de anteojos, tigrillos, micos, venados, pájaros carpinteros, patos, azulejos y, por supuesto, el majestuoso cóndor de los andes.
<b>Parque Nacional Natural Serranía de los Churumbelos.</b>	El Parque Serranía de los Churumbelos Auka-Wasi cuenta con una extensión de

97.189 hectáreas, de las cuales el 95 por ciento está en el departamento del Cauca, y las otras porciones abarcan territorios de Caquetá, Huila y Putumayo.

En él se puede encontrar aproximadamente el 26 por ciento del total de las aves que tiene el país, entre las cuales están las águilas y pavas de montaña, algunas de las especies más exóticas del país y en vía de extinción.

Fuente: Elaboración propia. Diana carolina Muñoz, Astrid Lorena Orozco.

**Cuadro 6. Análisis del departamento por Regiones, elaborado por la gobernación del cauca.**

<b>Centro</b>	Cajibío, El Tambo, Morales, Piendamó, Silvia, Popayán, Puracé y Timbío	<p><b>Grupos étnicos:</b> Coconuco, Páez, Guambiano, Amalueño, Pubenense y afrocolombiano.</p> <p><b>Habita el 39,07%</b> de la población Caucana: 12% rural. Alta conectividad entre Popayán, Piendamó, Cajibío y Timbío.</p> <p><b>Productor de café,</b> caña panelera y lácteos, minerales, manufacturas. Potencial turístico y de servicios.</p>
<b>Macizo</b>	Almaguer, La Sierra, La Vega, Rosas y Sotará	<p><b>Grupos étnicos:</b> Yanacona Habita el 8,23% de la población Caucana: 12% rural. Conectividad interna por el anillo Vial del Macizo. Fuente de recursos hídrico Productor de café, caña panelera, hortofrutícola, ganado y minerales. Potencial para</p>



		ecoturismo y conservación como ecoregión estratégica.
<b>Oriente</b>	Inza, Páez, Totoró	<b>Grupos étnicos:</b> Páez, Guanaca, Totoró y afrodescendientes Habita el 6,44% de la población Caucana: 12% rural. Vínculos con el Departamento del Huila. Potencial para eco y étno-turismo Localizado el Parque Nacional de Tierra Dentro
<b>Norte</b>	Buenos Aires, Caloto, Puerto Tejada, Villarrica, Suárez, Santander de Quilichao, Toribío, Corinto, Padilla, Miranda, Guachené, Caldono y Jambaló.	<b>Grupos étnicos:</b> Páez y Afrocolombianos Habita el 28,9% de la población Caucana: 12% rural. Vínculos comerciales con el sur del Departamento del Valle del Cauca. Conectividad con el centro del país. <b>Productor</b> tecnificado de caña de azúcar y café Sector industrial
<b>Pacífico</b>	Guapi, López de Micay y Timbiquí	<b>Grupos étnicos:</b> afrodescendientes y Embera Habita el 5,56% de la población Caucana: 12% rural. Economía extractiva, agricultura, pesca, minería y explotación de madera. Potencial para ecoturismo y servicios ambientales. Localizado el PNN Gorgona y el Chocó biogeográfico.
<b>Sur</b>	Argelia, Balboa, Bolívar, Florencia, Mercaderes, Patía y Sucre	<b>Grupos étnicos:</b> Habita el 9,33% de la población Caucana: 12% rural. Vínculos comerciales con el Departamento de

		<p>Nariño. Corredor vía entre Nariño y Cauca. <b>Productor</b> de Café, Caña Panelera, plátano. Ganadería extensiva, piscícola, porcícola y avícola. Potencial para agroindustria de café orgánico y ecoturismo. Riqueza natural, convergen 3 sistemas</p>
--	--	--

Fuente: Plan de desarrollo departamental/elaboración Secretaría de Planeación, Departamento del Cauca, 2012.

En el plan de desarrollo departamental del Cauca se considera las siguientes características que representan una oportunidad para el país.

- ✓ Posee características similares con el sur del Valle en su base productiva, en cuanto a la importancia de los cultivos de caña y a la conformación de un conglomerado industrial asociado a la industria del papel y de productos químicos; y fuertes lazos comerciales e identidad étnica y cultural con Nariño;
- ✓ Su carácter de despensa hídrica y el albergar en su territorio parques naturales, variedad de ecosistemas y santuarios de flora y fauna<sup>12</sup> le otorgan importancia estratégica para el país y para el mundo;
- ✓ Se encuentra en el centro de un corredor que comunica el norte con el sur del país, el oriente con el Pacífico y Venezuela con Ecuador. Lo primero le otorga importancia estratégica en los flujos comerciales con el Ecuador y la posibilidad de promover la conformación de la región sur-andina, más allá de las fronteras del departamento; Lo segundo, de mayor importancia

<sup>12</sup> Los Parques Naturales Nacionales Gorgona, Munchique, Nevado del Huila, Puracé, Complejo Volcánico

potencial, lo coloca de cara al reto de aprovechar el potencial que ofrece el Pacífico, como el mercado más grande y dinámico en el mundo, lo cual invita a desbordar las posibilidades que ofrece su participación en el mercado doméstico, confinada a un 1,4% del PIB nacional, tan solo la mitad de su participación en el área total y en la población del país (2,7%);

- ✓ El nexo con los países vecinos realza no sólo su potencial como proveedor de productos tradicionales para esos mercados, sino la importancia de desarrollar los componentes de infraestructura vial, energética y proyectos de valor agregado, como medio para desarrollar una posición competitiva ventajosa para el territorio y para las actividades económicas localizadas en él.
- ✓ Su diversidad étnica, la riqueza de sus tradiciones y su amplio acervo cultural e histórico<sup>13</sup>, constituyen sus mayores activos, de importancia estratégica actual y para el futuro del departamento.

### 1.3.1 Los destinos más destacados<sup>14</sup>.

- **Tierradentro.** Se localiza al oriente del departamento del Cauca, entre los Municipios de Páez e Inza; el ecosistema de bosque alto andino y paramo constituye la fortaleza más significativa para el territorio, caracterizado por la presencia de hermosas lagunas, y ríos que surcan la región; variados y bellos paisajes de formación montañosa de la cordillera central conforman las zonas de vida de bosque andino y sub-andino; sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos templado y frío. La actividad turística que se realiza, se puede

---

<sup>13</sup> Cuya importancia trasciende el ámbito nacional y ha motivado la expedición de reconocimientos por parte de la UNESCO para la Semana Santa de Popayán como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad; Tierradentro, Patrimonio de la Humanidad y reconocimiento de los Parques Nacionales Naturales de Puracé y Nevado del Huila como Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad, la marimba, como patrimonio de la humanidad y Popayán, primera ciudad de la gastronomía.

<sup>14</sup> La información que aparece a continuación de los lugares más destacados, es tomada del folleto publicitario emitido por la corporación mixta del Cauca. (2014)

clasificar en turismo arqueológico, Ecoturismo, Etnoturismo, Agroturismo y de Aventura, constituyéndose en una gran alternativa económica para la región.

- **Silvia** se encuentra ubicado en la región centro oriental del departamento del Cauca, posee asentamientos de población indígena como los Misak, y Nasa. Estas comunidades indígenas se caracterizan por poseer un idioma propio, el Guambiano y el Nasayuwe. Este constituye un gran destino para los turistas interesados en el turismo de deporte, aventura, agroturismo y etnoturismo.
- **Patía.** El valle del Patía posee un clima cálido, sus atractivos naturales ofrecen las condiciones para la práctica de deportes de aventura como el kayak en el río Patía y el Guachicono, rapel en los acantilados de las cuevas de Uribe, senderismo y caminatas ecológicas y ciclo montañismo por carreteras terciarias de los municipios de Patía y Balboa. Sobresalen en su cultura las artesanías en totumo y el bambuco Patiano interpretado por las cantadoras del Patía como su máxima expresión, además de su gastronomía típica como la mazamorra, el guampin, el kumis Patiano, la carne ahumada y las frutas.
- **Macizo.** El macizo es un área estratégica a nivel nacional e internacional, dado su significado para la producción de agua, la biodiversidad y los ecosistemas, área que por su conformación especial representa una de las regiones con más posibilidades de desarrollo en Colombia. En la zona se lleva a cabo la correría de ciclomontañismo ruta andina macizo Colombia-aventura y conciencia.
- **Popayán.** La capital del departamento del Cauca puede ser visitada durante todo el año para disfrutar de un típico atardecer con el cielo rojo, en contraste con el blanco de las casas del sector histórico, engalanado por las araucarias, las flores de mayo, las Azaleas y los Guayacanes del Parque Caldas.

- **Balboa:** se encuentra en el sur del departamento del Cauca, es llamado el Balcón del Patía porque está ubicado sobre la cordillera occidental de los andes colombianos, desde donde se puede apreciar el valle del Patía. Este lugar es propicio para la práctica de deportes extremos como Canotaje y Kayack a través del río Patía y Capitanes, Competencias de carros de balineras, Bicicross, Ciclo montañismo, Caminatas ecológicas, Pesca deportiva, Competencias de Downhill, Y el principal atractivo, lo constituye la práctica de Parapente.

El departamento del Cauca representa un gran destino para nacionales y extranjeros, cuenta con cinco reconocimientos otorgados por la Unesco, por lo que después de inversión en infraestructura, accesibilidad y seguridad puede convertirse en un gran producto para aprovechar.

**Cuadro 7. Reconocimientos otorgados por la UNESCO al departamento del Cauca**

<b>Reconocimientos otorgados por la Unesco</b>
2. Parque arqueológico de Tierradentro, Patrimonio de la Humanidad.
3. Macizo Colombiano, Reserva de la Biósfera.
4. Popayán ciudad Unesco de la Gastronomía, red de ciudades creativas.
5. procesiones de semana Santa en Popayán Patrimonio Cultural Inmaterial de la humanidad.
6. Músicas de Marimba y cantos tradicionales del pacífico sur Reconocimiento Unesco.

En el marco del plan sectorial de turismo, el departamento del Cauca puede vincularse de una manera directa y destacada por sus riquezas naturales y su diversa población, perteneciente a grupos étnicos que suscitan el etnoturismo.

El Cauca puede convertirse en un destino idóneo para el descanso, la relación y el turismo de salud y bienestar, gracias a sus yacimientos de aguas termales con propiedades medicinales que permiten la implementación de la hidroterapia, lodoterapia saunas turcos y masajes relajantes; del mismo se puede hacer uso de las aguas del mar pacífico en la Isla Gorgona para implementarlas en tratamientos de estética y relajación por medio de la talasoterapia<sup>15</sup> la cual consiste en usar diferentes medios marinos, juntos o por separado, como el agua de mar, algas, barro y otras sustancias extraídas del mismo que sirven como agentes terapéuticos.

Los extensos y bellos paisajes con los que el territorio cuenta, estimulan el surgimiento y la práctica del ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural y agroturismo, brindando la oportunidad de experimentar diferentes pisos térmicos, culturas, costumbres, deportes, además de permitir la observación de aves, reptiles, osos, y múltiples especies de orquídeas.

Todos estos atractivos y oportunidades ya han sido reconocidos y valorados por los entes gubernamentales y la comunidad local, por lo cual se está trabajando en reforzar aspectos que permitan mejorar las condiciones necesarias para el óptimo desarrollo del turismo para lo cual se están ejecutando o se esperan ejecutar los siguientes proyectos:

---

<sup>15</sup> La Talasoterapia es un método terapéutico que se basa en la utilización del medio marino (agua de mar, algas, barro y otras sustancias extraídas del mar) y del clima marino como agente terapéutico.

- Fortalecimiento de la oferta turística para los municipios reconocidos con vocación turística, Mercaderes, Balboa, Patía y Piendamó. El proyecto comprende dos actividades.
- Levantamiento de inventarios turísticos de acuerdo a la metodología del viceministerio, y cuatro anteproyectos de políticas públicas municipales turísticas, estas dos actividades se realizan en los 4 municipios ya mencionados.
- Conformación de un proceso de asociatividad en los municipios del sur, es decir, en esta actividad no entra Piendamó. En esta asociatividad primero se capacita a las personas en temas fundamentales del sector turístico y después se procede a hacer la asociación.
- Promoción turística del Cauca fase 2, el cual es cofinanciado por FONTUR, en este proyecto se llevaran a cabo diferentes estrategias de promoción, las cuales incluyen cuñas radiales, spots comerciales, publicidad en revistas, y se llevaran a cabo ocho misiones comerciales con cinco empresarios del sector turístico del cauca, donde se va a viajar a ocho ciudades de Colombia a promocionar el Cauca, y por ultimo dos viajes de familiarización donde se trae a empresarios de otros departamentos a conocer el Cauca.
- Desarrollo de capacidades locales priorizadas en los planes de desarrollo de los municipios de Morales, Silvia, Timbio, y Totoró, en estos municipios se van a hacer cuatro capacitaciones en aspectos básicos que los actores turísticos deben saber, y habrá una quinta capacitación en Popayán, para el sector hotelero de todo el Cauca.

Además de los anteriores proyectos mencionados, están en ejecución o en espera de ser ejecutados los siguientes proyectos que han sido presentados ante la gobernación.

**Cuadro 8. Proyectos presentados ante la gobernación.**

<b>Nombre proyecto</b>	<b>Estado</b>
Implementación de la Corporación Mixta de Turismo departamento del Cauca	En ejecución
Proyecto de promoción turística nacional del departamento del cauca	Viable
Incremento de las posibilidades de mercados de productos elaborados por artesanos del departamento del cauca zona occidente municipios de Jambaló, Piendamó, Morales y Cajibío y Silvia	Viable
Fortalecimiento de la oferta turística en los municipios declarados con vocación turística de Inzá Páez, Totoró, Piendamó, Silvia morales, Patía, Mercaderes y Balboa Cauca – SGR	Viable
Desarrollo de diseños integrales para la construcción de las áreas: comercial , logística y museográfica del centro de convenciones casa de la moneda de Popayán, Cauca – Occidente	Viable
Desarrollo de capacidades locales que potencie el sector turístico priorizado en los planes de desarrollo de los municipios de Morales, Silvia, Timbío , Totoró y Popayán	Viable
Promoción nacional e internacional del destino turístico cauca y sus principales productos turísticos	En Estudio
Promoción nacional e internacional del destino turístico cauca y sus principales productos turísticos	En Estudio
Consolidación del departamento del cauca como destino turístico de talla mundial en observación de aves y atractivos complementarios a través del turismo comunitario SGR	En Estudio
Desarrollo turístico "posible y deseable" de la región del norte del Cauca SGR	En Estudio
Incremento de la competitividad del sector turismo mediante iniciativa OVOP, en Tierradentro - Cauca	En Estudio
Construcción de la ruta de movilidad turística y ambiental del cerro de las tres cruces en el municipio de Popayán departamento del cauca	En Estudio
Adecuación de baños , vestieros y movilidad en zona turística de la represa de la salvajina en zona rural de Suárez	En Estudio

Fuente: Gobernación del cauca

La idea de implementar estos proyectos es lograr una adecuación que permita la integración e inclusión del departamento, al desarrollo de los objetivos propuestos en el plan sectorial de turismo 2014-2018.



Por otra parte, en el departamento del Cauca las diferentes agremiaciones y entidades del sector turismo lideran proyectos y contribuyen a entender el contexto del departamento y el turismo, por ejemplo, según Laura Hortúa Directora Ejecutiva de Cotelco Capítulo Cauca, en el departamento del Cauca se muestra un incremento en la creación de sitios de alojamiento, debido a los beneficios dados a las empresas que se creen y ayuden a fortalecer el turismo de la región; provocando que a nivel nacional la oferta supere la demanda de alojamiento, como por ejemplo, en Popayán para Semana Santa una de las temporadas de mayor llegada de turistas, la ocupación llega a ser del 70 u 80% en los alojamientos que están registrados en esta entidad.

Para el 2015, gracias a la inclusión del departamento en la promoción de PROCOLOMBIA se espera que la llegada de turistas se incremente y no solo de nivel nacional si no también internacional.

En proyectos para el departamento, Cotelco pretende trabajar en una feria de proveedores locales y del Sur Occidente Colombiano, con el fin de lograr alianzas y beneficios entre los participantes; también proyecta trabajar con una plataforma de estadísticas que permita recolectar la información y datos hoteleros en general, este proyecto inició en diciembre de 2014 dándoles a conocer la plataforma a los afiliados, ahora se va a presentar el proyecto a la gobernación para que el resto de establecimientos de alojamiento reporten la información. Por último Cotelco espera seguir apoyando la Semana Santa y el Congreso Gastronómico donde ya se han presentado proyectos de promoción y publicidad nacional; así como también incluir nuevos eventos como el festival de cine corto y el festival de títeres.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

El SENA es una entidad del Estado con 57 años de experiencia, cuenta con 267 sedes de formación y 362 aulas móviles, ubicadas en diferentes lugares del país, en la cuales se ofrecen diferentes y variadas ofertas académicas para el trabajo y el desarrollo humano, desde el enfoque por competencias laborales.

### **2.1 MISIÓN**

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país

### **2.2 VISIÓN**

En el 2020, el SENA será una Entidad de clase mundial en formación profesional integral y en el uso y apropiación de tecnología e innovación al servicio de personas y empresas; habrá contribuido decisivamente a incrementar la competitividad de Colombia a través de:

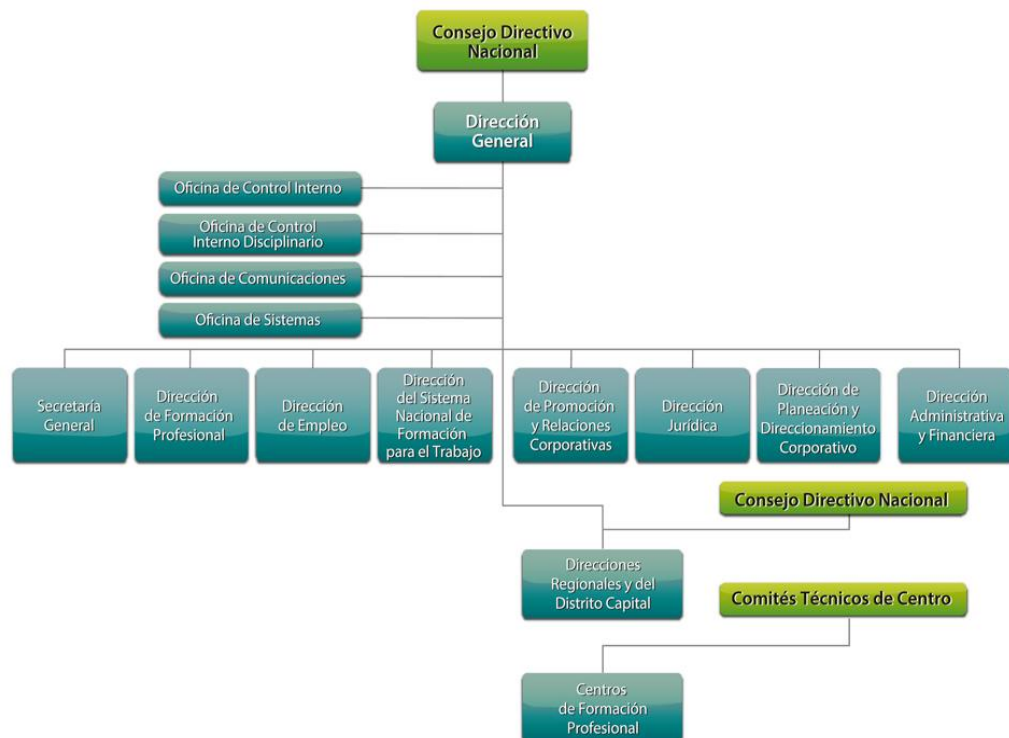
- Aportes relevantes a la productividad de las empresas.
- Contribución a la efectiva generación de empleo y la superación de la pobreza.
- Aporte de fuerza laboral innovadora a las empresas y las regiones.
- Integralidad de sus egresados y su vocación de servicio.
- Calidad y estándares internacionales de su formación profesional integral.

- Incorporación de las últimas tecnologías en las empresas y en la formación profesional integral.
- Estrecha relación con el sector educativo (media y superior).
- Excelencia en la gestión de sus recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros).

## 2.3 ORGANIGRAMA

Se encuentra reglamentado por el Decreto 249 de 2004 y la Ley 489 de 1998. El Artículo 2 del Decreto 249 de 2004, determinó al Consejo Directivo Nacional como el máximo órgano rector del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

**Cuadro 9. organigrama SENA**



Fuente: subdirección centro de comercio y servicios, Sena Regional-cauca

El Proyecto Educativo Institucional del SENA, constituye un documento orientador que incorpora sus características esenciales. Allí, se declara la Formación Profesional Integral como Proyecto Institucional, el cual responde a las exigencias contemporáneas planteadas desde un proceso formativo estructurado de una parte, por una Dimensión Humanista, evidenciada en la capacidad de acción y la interacción del Aprendiz consigo mismo, con el otro y con su entorno, dando forma a las competencias básicas, y de otra, por una dimensión cognitiva, en donde el conocimiento se desarrolla de manera autónoma por parte del Aprendiz, evidenciando el desarrollo de competencias, las cuales adquieren el carácter de específicas al enmarcarse en una línea tecnológica, característica en cada Programa de Formación.

El Modelo Pedagógico de carácter humanista – cognitivo, el enfoque para el Desarrollo de Competencias y El Aprendizaje por Proyectos son los pilares que, de manera articulada y sistémica constituyen la estructura formativa, consolidada en el Proyecto Educativo Institucional del SENA, como una acción estratégica cuyo propósito es aportar al sector productivo, a la construcción de sociedad y al desarrollo del país.

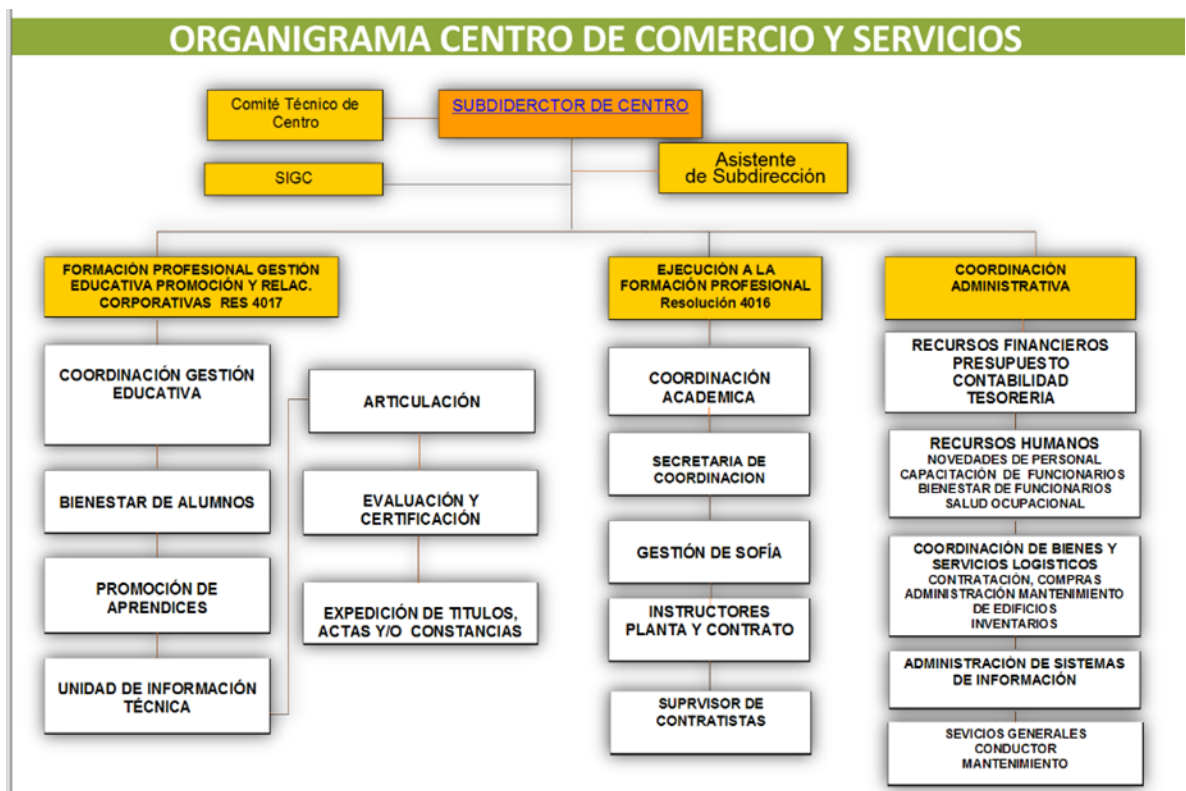
En el departamento del Cauca, en la ciudad de Popayán se encuentra ubicado el SENA - Regional Cauca, y está estructurado administrativamente en tres centros de formación profesional llamados: Centro Industrial, Centro Agropecuario y Centro de Comercio y Servicios.

El Centro de Comercio y Servicios de la Regional - Cauca, consolida sus ambientes y programas de formación, con una visión integrada de los medios y procesos de producción, contenidos digitales, sectores y campos de aplicación, estrategias de mercadeo y difusión, procedimiento de trabajo y herramientas de

desarrollo, con el objeto de dar respuesta a las necesidades de formación del talento humano.

El centro de Centro de Comercio y Servicios tiene establecido su organigrama el cual se señala así:

**Cuadro 10. organigrama del centro de Comercio y Servicios SENA, Regional-Cauca**



Como responsable principal del centro, el subdirector cumple las funciones de dirigir, orientar y coordinar la Formación Profesional Integral y administrativa del Centro de formación a su cargo, garantizando la calidad, pertinencia y cobertura de sus programas a través de procesos formativos de más y mejores personas para contribuir con el desarrollo social, económico, educativo y tecnológico del país.

El Centro de Comercio y Servicios en el marco de su quehacer misional adopta las redes de conocimiento como estrategia para la gestión del conocimiento, donde cada área existente en el centro pasó a llamarse como red de conocimiento, en el Centro de Comercio y Servicios actualmente existen siete redes diferentes, siendo estas la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo, Red de Tecnologías de la Información y la Comunicación, Red de Gestión Administrativa y Financiera, Red de Servicios de Salud, Red de Bilingüismo, Red de Comercio y Ventas, Red de Transporte y por último la Red de Servicios Personales.

El Centro de Comercio y Servicios incluye en su oferta educativa distintos programas de formación titulada y complementaria en sus diferentes áreas, para efectos de recopilación de información en este informe se presenta en el Anexo 1 los reportes de gestión de la oferta educativa de los años 2012, 2013 y 2014 donde se muestran los programas que el centro ofertó en los años mencionados para el sector turismo y afines.

Para el año 2012, básicamente se ofertaron 84 programas entre formación titulada y complementaria relacionados con hotelería y turismo, de los cuales el programa con mayor número de cursos ofertados fue cocina (10) en sus diferentes versiones, seguido por elaboración y comercialización de productos de la gastronomía regional (6), fundamentos básicos de mesa y bar (6), técnicas de reserva y recepción hotelera (6) y técnicas de manipulación de alimentos (5); estos programas fueron los más relevantes en cuanto a número de cursos ofertados, la mayoría de ellos en el municipio de Popayán, pero también en Silvia, Caloto, Morales, Buenos Aires, Bolívar, Corinto, Piendamó, Patía (El Bordo), Santander de Quilichao, Villa Rica, entre otros; el total de aprendices activados para cada programa tuvo un rango entre 9 y 72 personas de los cuales la mayor cantidad se encontraba en técnicas de reserva y recepción hotelera.

En 2013, según el reporte de gestión se ofertó 112 programas igualmente relacionados con hotelería y turismo, así mismo el programa con mayor número de cursos ofertados fue cocina (42) al igual que en el año 2012, seguido por higiene y manipulación de alimentos (22) y elaboración y comercialización de productos de la gastronomía regional (14), estos fueron los programas de mayor relevancia en cursos ofertados, la mayoría en Popayán, también Santander de Quilichao, Puerto Tejada, La Sierra, El Tambo, Silvia, Piendamó, Timbío, Morales, Páez (Belalcazar), Padilla, Puracé (Coconuco), Rosas, Buenos Aires, Miranda, Cajibío, San Sebastián, Suárez, Caldono y Patía (El Bordo); el total de aprendices activados para cada programa estuvo en el rango de 12 y 56 personas.

El año 2014, termino su oferta con 143 programas en hotelería y turismo, de estos el programa con mayor número de cursos ofertados fue cocina de nuevo (45), seguido por higiene y manipulación de alimentos (36), actualización en higiene y manipulación de alimentos (22) y fundamentos básicos de mesa y bar (16), ofertados la mayoría en Popayán, y municipios como Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Morales, Patía (El Bordo), Guapi, Rosas, Timbío, El Tambo, Balboa, Caloto, Suárez, Guachené, Piendamó y Cajibío; el total de aprendices activos se mantuvo en un rango de 9 y 48 personas.

En los tres años resaltados anteriormente los programas con menor número de cursos abiertos fue gestión hotelera, servicios de alojamiento y para los dos primeros años mesa y bar, resaltando que para 2014 estos dos primeros programas no se ofertaron.

En 2015, para la oferta que comenzó en enero hay tres programas de cocina, en jornadas mixtas, ofertados en Santander de Quilichao y dos en Popayán, un programa de mesa y bar y uno de agencia de viajes; en la oferta del 6 al 15 de febrero, la oferta cerrada todavía no ha salido y se espera en oferta abierta:

**Cuadro 11. Oferta educativa primer semestre 2015**

<b>Programa ofertado</b>	<b>Municipio donde se oferta</b>	<b>Jornada</b>
Tecnólogo en gestión hotelera	Popayán	Tarde
Tecnólogo en organización de eventos	Popayán	Tarde
Técnico en operación de eventos	Timbío	Tarde
Técnico en cocina	Guapi Corinto	Noche Tarde
Técnico en operaciones de alojamientos rurales	San Andrés de Pisimbalá Coconuco	
Técnico en animación turística	Puracé Suárez	
Técnico en mesa y bar	El Bordo	
Auxiliar de manejo de posadas turísticas	Tunia Silvia	
Auxiliar de servicios de alimentación y limpieza	Guapi	

Fuente: creación propia a partir de datos SENA. Carolina Muñoz Astrid Orozco

Actualmente El Centro de Comercio y Servicios, SENA – Regional Cauca incluye en su oferta educativa para cada semestre del año programas como Mesa y Bar, Técnico en Cocina, Manejo de Posadas Turísticas y Servicio de Arreglo de Habitaciones, entre otras aunque según lo afirma la actual Coordinadora Misional Argenis Vargas, las peticiones en formación desde el área de Hotelería y Turismo son pocas y la demanda de estos programas todavía es muy baja; Manejo de Posadas Turísticas y Servicio de Arreglo de Habitaciones según la coordinadora



presentan una grave situación en cuanto a demanda, pues afirma que al momento de ofertarlos la mayoría de veces se pierde, a excepción del Técnico en Cocina que a pesar de que su demanda también es baja logra ser ofertado con satisfacción cada semestre, la causa de esta situación puede deberse según la coordinación Misional a el poco interés de empresarios por calificar y cualificar el talento humano para sus empresas, dando así prioridad a la hora de la selección ha parentescos y no ha méritos.

## **2.4 PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE INSTRUCTORES**

El Sena creó la Escuela de Instructores Rodolfo Martínez<sup>16</sup> Tono con el objetivo de formar en las competencias básicas, pedagógicas y técnicas necesarias para garantizar adecuados métodos de enseñanza y acompañamiento a los aprendices. El funcionamiento de la Escuela se da en tres fases, en la primera la escuela está pensada no solo para los instructores sino para todo aquel que se quiera capacitar en técnicas pedagógicas, esto se realiza por medio de la plataforma virtual de Sofía Plus con cursos virtuales de cuarenta a sesenta horas de duración, la segunda fase consta de unos módulos de formación en competencias básicas y pedagógicas, con un equipo que reúne instructores, formadores y asesores de diseño curricular. En esta etapa se combina la formación presencial y virtual, en la cual se puede intercambiar las experiencias y acciones de formación con grupos de instructores seleccionados, y con expertos nacionales e internacionales de las diversas áreas de formación.

En la tercera fase la escuela brinda formación y/o actualización presencial de alta calidad, esta fase se realiza en convenio con instituciones públicas y privadas internacionales, por lo cual el instructor que acceda a esta será certificado internacionalmente.

---

<sup>16</sup> Escuela Rodolfo Martínez Tono: <http://www.sena.edu.co/comunidad-sena/instructores/Paginas/Escuela-Nacional-de-Instructores-'Rodolfo-Martinez-Tono'.aspx>

El instructor que haya accedido a estos procesos de capacitación y actualización debe realizar una transferencia de conocimiento para que este llegue a una mayor parte de instructores y de esta manera se pueda mejorar e implementar nuevos procesos de formación de los aprendices.

Las actualizaciones y procesos de formación están diseñadas para diferentes perfiles profesionales con gran variedad de ofertas, para acceder a la formación de esta escuela es necesario ser instructor de planta o contratista del Sena y cumplir con los diferentes requisitos solicitados por el programa.

Nota: Las fases anteriormente mencionadas no están conectadas unas con otras, es decir no es necesario pasar por la primera para participar de la última.

En el SENA las tecnologías son una parte fundamental para la formación, así como también un área de alta demanda para la institución, teniendo en cuenta el amplio campo del sector turístico se considera que las tecnologías y el turismo deberían articularse desde la formación brindada por el SENA y es uno de los propuestas que desde la coordinación misional se pretende hacer en los proyectos de aprendizaje.

Por el momento el SENA no tiene ninguna alianza con el sector hotelero para la capacitación del personal y se considera según la coordinación que para la institución es más importante y necesario hacer las alianzas que para el sector productivo, pues al terminar la formación del aprendiz este necesita donde realizar su práctica, sin embargo las alianzas no se han podido dar fácilmente para contratos de aprendizaje.

Por otra parte, el SENA no tiene actualizado el seguimiento que se le hace a los egresados de la institución, pero datos indican que algunos de estos crean su

pequeño negocio o unidad productiva, sobre todo los egresados del Técnico en Cocina, pero en la mayoría el mercado no responde debido a la situación de desempleo por la que pasa la ciudad, donde se concentran los egresados, el SENA está formando pero es poca la gente que ejerce en el departamento.

En los procesos de capacitación del sector hotelero en el departamento del Cauca, Cotelco trabaja en algunas ocasiones dependiendo de las necesidades manifestadas por parte del sector en conjunto con el SENA, pues la entidad ya cuenta con sus propios instructores pertenecientes al gremio. En el año 2014 no se pudieron concretar capacitaciones de Cotelco en compañía con el SENA pero para el 2015 se espera que estas se reanuden.

Estos mismos procesos de capacitación en Cámara de Comercio del Cauca según lo afirma Reinaldo.... no se están dando con el SENA pues actualmente existe un distanciamiento de la institución con la Cámara, al cual afirma que no sabe a qué obedece, por lo que estos procesos se están trabajando con las diferentes universidades de la ciudad o a través de convenio o contratos con algunas organizaciones privadas de otras ciudades.

## **2.5 POSICIÓN COMPETITIVA**

Teniendo en cuenta que el SENA es una institución que capacita y forma talento humano para las diferentes agremiaciones y estas recurren al SENA buscando acompañamiento; en el departamento se encuentran algunas instituciones que pueden desempeñar un papel similar en el área de hotelería y turismo y que representan la competencia más directa para la institución, como es el caso de Cotelco, ya que si bien esta agremiación ha requerido del SENA, la entidad cuenta con capacitadores que pertenecen al gremio y tienen la experiencia y el bagaje para brindarlas.

Otra de las formas de competencia más directas para el SENA son los capacitadores particulares que aunque estén o no vinculados a una entidad pública o privada las contrataciones suelen hacerse de una forma personal y no institucional, esto se debe a la falta de instituciones que ofrecen de manera oportuna y con calidad la oferta pertinente en capacitaciones que el sector amerita. Por otra parte, su amplia experiencia y conocimiento en los temas relacionados con el desarrollo e innovación en hotelería y turismo se convierten en un elemento clave para mejorar y actualizar la actividad en el departamento del Cauca.

En cuanto a instituciones académicas y de formación profesional en el Cauca, que podrían considerarse como competencia ya que ofrecen pregrados y tecnólogos relacionados con la actividad turística se encuentran; Universidad del Cauca ofertando el programa de Turismo; Corporación Universitaria Autónoma del Cauca con su programa de pregrado en Hotelería y Turismo y Técnico Profesional en Hotelería y Turismo; también el Politécnico Empresarial Colombiano con programas de Gerencia de Servicios Turísticos y Alojamiento, y Cocina Nacional e Internacional; y por último la Corporación Universitaria Comfacauca ofreciendo una tecnología en Gestión Gastronómica

A pesar de que los competidores ganan fuerza continuamente, el SENA sigue liderando los procesos de capacitación y formación debido a los costos, calidad y pertinencia que caracterizan la institución.

A continuación se presenta una matriz que permite comparar los factores de éxito de instituciones que forman parte de la competencia del SENA.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO												
		SENA		Universidad del Cauca		Corporación Universitaria Autónoma del Cauca		Politécnico Empresarial Colombiano		Corporación Universitaria Comfacauca		
Factores importantes para el éxito	Valor	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	
1	Reconocimiento y prestigio de la institución en el entorno	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
2	Calidad de los programas académicos	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6
3	Cobertura del mercado	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	2	0,4	1	0,2
4	Características y atributos superiores del portafolio académico	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48	1	0,16	2	0,32
5	Superioridad en infraestructura de planta y tecnológica	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	1	0,14	2	0,28
6	Competitividad de precios	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	1	0,2	1	0,2
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,6</b>		<b>2,76</b>		<b>2,2</b>		<b>1,5</b>		<b>1,9</b>

De acuerdo a esta matriz, se puede decir que el SENA se encuentra en una posición competitiva fuerte, pues supera en los factores importantes para el éxito al resto de su competencia más directa; por ejemplo, teniendo en cuenta que la Universidad del Cauca no ofrece programas técnicos o tecnológicos en el área de turismo, esta es la que representa mayor amenaza para el SENA, seguido de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca; las cuales se asemejan en algunos factores pero indudablemente lo que hace fuerte al SENA es la cobertura, calidad en los programas de formación y la competitividad de precios, que por el momento ninguna de estas logra superar.

### **3. ESTADO ACTUAL DE LA RED**

Según la resolución 335-2012 capítulo 1, “Las redes de conocimiento SENA son una iniciativa estratégica para desplegar la gestión del conocimiento tanto sectorial como institucional, que permite ejecutar procesos de gestión del conocimiento, soportados sobre las capacidades de cultura organizacional, procesos, tecnología, talento humano y relaciones, su objetivo general es apoyar los procesos de creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento en todas las áreas de la Entidad, para hacerlo visible, apropiarlo y transferirlo...” las redes de conocimiento deben evidenciar el cumplimiento de los tres ejes estratégicos institucionales:

1. Tecnología e innovación,
2. Calidad y estándares internacionales
3. Orientación al cliente.

Del mismo modo en el capítulo II de la misma resolución se establecen los tipos de redes de conocimiento SENA, las Redes de conocimiento sectorial SENA y Redes de conocimiento institucional SENA.

**Cuadro 12. Tipos de redes de conocimiento SENA**

<p><b>la Red de Conocimiento Sectorial</b> es un grupo de comunidades de conocimiento internas y de instituciones externas expertas, que trabajan en conjunto con un objetivo común, fortaleciendo sus capacidades mutuas en investigación aplicada y la comunicación, compartiendo bases de conocimiento y desarrollando soluciones en función del mismo, a escala nacional e internacional. Estas redes de conocimiento sectoriales funcionarían a través del trabajo de proyectos, el desarrollo y aplicación de conocimiento.</p>	<p><b>Redes de conocimiento institucional SENA</b> estandarizan actividades, establecen reglas de transferencia de conocimientos y de mecanismos de interacción, con el objetivo común de facilitar la comunicación y optimizar procesos transversales que fortalecen la cadena de valor institucional.</p>
<p><b>QUIENES LO INTEGRAN</b> pueden ser compuestas por equipos de instructores, aprendices o funcionarios expertos e interesados en un tema, que comparten e interactúan con conocimientos afines, incorporados y desincorporados en los ambientes de formación, en los procesos, proyectos y publicaciones, y en su relación con fuentes de conocimiento externa.</p> <p>La experticia de cada red de conocimiento sectorial SENA está definida por un ámbito de conocimiento común, visible en tres clasificaciones de conocimiento: Clasificación Nacional de Ocupaciones —CNO—, Clasificación Internacional Industrial Uniforme —CIIU— y Clasificación Internacional Normalizada de la Educación —CINE— con el fin de asegurar la articulación del trabajo desarrollado con el Sistema Laboral, el Sistema Productivo y el Sistema Educativo, simultáneamente.</p>	<p><b>QUIENES LO INTEGRAN</b> Grupos e instituciones que trabajan en torno a procesos de inclusión social, empleo y emprendimiento, y fortalecimiento institucional. De sus procesos de interacción se deriva el desarrollo y transferencia de conocimiento</p>



<p><b>La estructura de las redes de conocimiento sectoriales</b> está compuesta por: un núcleo de red, comunidades de conocimiento, una instancia de gestión, una instancia de política y direccionamiento, interfaces con el sector productivo, interfaces con el sector social e interfaces con otras redes de conocimiento SENA.</p> <p><b>Núcleo de red:</b> Su rol consiste en concentrar, almacenar y hacer disponible el conocimiento de la red y, además, en incentivar el trabajo de las comunidades de conocimiento mediante el desarrollo de metodologías de trabajo y la motivación permanente.</p> <p><b>Comunidades de conocimiento:</b> Están compuestas por equipos de instructores, aprendices o funcionarios de los diferentes Centros de Formación, expertos e interesados en el trabajo de una de estas temáticas. Su rol consiste en desarrollar los proyectos estratégicos de la red compartiendo conocimiento en torno de los mismos.</p> <p><b>Instancia de gestión:</b> Está compuesto por los directores regionales y los subdirectores de los Centros de Formación a los que pertenecen las comunidades de conocimiento de la red, su rol consiste en dirigir la formulación y desarrollo del plan de acción de red, programas y proyectos estratégicos de la red en el marco del plan estratégico nacional del SENA y de los planes estratégicos regionales Gestionan con la instancia de política y direccionamiento el moldeamiento de políticas relacionadas con la red.</p> <p><b>Instancia de política y direccionamiento:</b> Está compuesta por los directores y líderes de la Dirección General. Su rol consiste en realizar el</p>	<p><b>La estructura de las redes de conocimiento institucional SENA</b> está compuesta por un núcleo de red, comunidades regionales e interfaces con las redes de conocimiento sectorial, con otras redes de conocimiento institucional y con redes externas.</p> <p><b>Núcleo de red institucional:</b> Está compuesto por los equipos de directivos y funcionarios de la Dirección General que trabajan en torno al proceso de mejoramiento institucional de la red. Su rol consiste en promover la transferencia de conocimientos y prácticas en la red, concentrar el conocimiento de la red e incentivar el trabajo de las comunidades regionales mediante el desarrollo de lineamientos sobre estandarización de actividades, establecimiento de reglas de transferencia de conocimiento y establecimiento de mecanismos de interacción.</p> <p><b>Comunidades regionales:</b> Están compuestas por equipos de directivos y funcionarios de las direcciones regionales y de los Centros de Formación. Su rol consiste en desarrollar los proyectos estratégicos de la red, compartiendo conocimiento en tomo de los mismos, aportando al desarrollo de estándares de actividades, de reglas de transferencia de conocimiento y de mecanismos de interacción del núcleo de red mediante la transferencia continúa de conocimiento y prácticas.</p> <p><b>Interfaces con las redes de conocimiento sectorial y con otras redes de conocimiento institucional:</b> Las interfaces con las redes de conocimiento sectorial, con otras redes de conocimiento institucional y con redes externas, se hará a través de los</p>
---	---

<p>relacionamiento político con el sector económico y con actores políticos del sector social</p> <p><b>interfaces con actores relevantes de conocimiento:</b> Los actores relevantes de conocimiento son otras redes de conocimiento SENA, instancias representativas del sector productivo (en especial mesas sectoriales), de sector social, del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y entidades relevantes de conocimiento internacional</p>	<p>planes de acción diseñados por las redes institucionales que fortaleciendo los procesos de inclusión social, empleo y emprendimiento, y desarrollo institucional, y sean transversales a las redes de conocimiento sectorial.</p>
---	--

Fuente: Construcción propia a partir de la resolución 00335 del SENA. Carolina Muñoz, Astrid Orozco

Después de aclarar los conceptos y los tipos de red para pertinencia del informe se profundizará lo relacionado con la redes de conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios SENA-Regional Cauca.

La red nacional de Hotelería y Turismo, según lo explica la instructora Luz Marina Ardila<sup>17</sup> “está liderada por dos roles, el primero es el rol de asesor de la red, el cual es quien coordina a nivel nacional los centros donde se orientan programas de formación, está pendiente de los proyectos que se desarrollaran y cuál es la oferta que se pretende impulsar, en este caso, quien está a cargo de este rol es Diana Mora<sup>18</sup>; y el otro rol es el de gestor de la red, es un apoyo, esta todo el tiempo trabajando con la asesora de la red, trabaja para identificar requerimientos en términos de la formación específica mediante una matriz de pertinencia y aprobar los programas, actualmente este rol lo desempeña Henry Alfonso Pastrana” eso

<sup>17</sup> Luz Marina Ardila, instructora SENA - Regional Cauca, integrante de la red de conocimiento de Hotelería y Turismo.

<sup>18</sup> Diana Mora, Administradora Turística y hotelera, egresada de la Universidad Externado de Colombia.

[dimorac@sena.edu.co](mailto:dimorac@sena.edu.co)

es en cuanto a la red nacional, sin embargo la red del Departamento del Cauca no tiene definido los roles que desempeña cada integrante de la misma.

La Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, Sena - Regional Cauca está compuesta por el área de servicios gastronómicos en el que se encuentran los programas de mesa y bar, servicios de alojamiento, gestión hotelera y camarería; así como el área de servicios turísticos con los programas de información en guianza turística y agencias de viajes apoyada también por las diferentes áreas que conforman el Centro de Comercio y Servicios e instructores, los cuales trabajan en articulación para el alcance de diferentes objetivos de capacitación, actualización y mejoramiento en los procesos de formación.

Para estar a la vanguardia con los requerimientos del entorno se pretende iniciar actividades de formación de turismo rural, apoyándose en el programa de jóvenes rurales, el cual fue iniciado en el 2004 y después de un tiempo de inactividad se retoma como herramienta fundamental para mejorar e incrementar el nivel de alcance formativo para el óptimo desarrollo del turismo rural. Adicionalmente se pretende iniciar formación en agencias de viajes, específicamente en la elaboración y comercialización de paquetes turísticos que serán enfocados a los protocolos de pre venta y post venta, mejorando así la cobertura en formación de las necesidades del entorno.

Para el 2015 la red de hotelería y turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca, está comprometida a “fortalecer el área de gastronomía, identificar proyectos para avanzar en investigación, a gestionar transferencias prácticas y de saberes por parte de nuestros instructores del área de alimentos y bebidas que poseen amplios conocimientos técnicos y profesionales, nos

comprometimos para avanzar en el nivel de escuelas de excelencia<sup>19</sup> hacia la certificación de instructores y certificación de la cocina, a participar en los procesos de diseño curricular e involucrar más compañeros de las diferentes áreas”. Luz Marina Ardila.

---

<sup>19</sup> Escuelas de excelencia: proyecto líder a nivel nacional para identificar las escuelas gastronómicas en algunos centros del país que poseen toda la infraestructura y la cantidad de instructores requeridos para subirles el nivel y certificar los instructores, las instalaciones y los centros de formación.

#### **4. ANÁLISIS DOFA**

El trabajo que se llevó a cabo a lo largo de este proceso se desarrolló con formación primaria y secundaria; la primera fuente de la información directa está integrada por los funcionarios de la institución de nivel administrativo y nivel técnico, en este caso aplican los instructores de las diferentes áreas que se agrupan en la red de gastronomía y turismo como lo son gastronomía mesa y bar cocina, panadería y la parte específica del turismo.

Con el propósito de tener la información más clara se llevaron a cabo varias jornadas, encuentros, sesiones de trabajo con los diferentes instructores; y se entrevistó a las personas del apoyo administrativo de manera que nos permitieran tener una información más clara de lo que está ocurriendo, adicionalmente se trabajó con actores del proceso que intervienen en la definición de la razón de ser del SENA y estos son los empresarios, prestadores de servicios, entidades públicas e instituciones dedicadas al fomento y desarrollo de la actividad turística .

Este ejercicio se complementó con la lectura de documentos del SENA, planes de desarrollo departamentales, y planes gubernamentales.

El resultado de estos procesos de observación condujo a evidenciar (16) dieciséis fortalezas, (30) treinta debilidades, (12) doce oportunidades, y (14) amenazas que se abordan de manera muy específica en el anexo, el análisis de estas variables permite proponer estrategias que se sugiere implementar en la institución para mejorar algunos aspectos que interfieren en los procesos académicos y administrativos del Centro de Comercio y Servicios SENA Regional-Cauca; las cuales se enumeran a continuación.

• **Debilidades- Oportunidades**

1. Incursionar en el sector de turismo de salud y bienestar con destinos turísticos que hacen parte de los planes de negocio del Programa de Transformación Productiva (PTP) desde la formación técnica.
2. Fortalecer las estrategias metodológicas que tiene la institución con todos los instructores.
3. Desarrollar procesos de investigación orientados hacia el mercadeo y la publicidad que permita la producción de pautas de alto nivel para promocionar el departamento en el post conflicto.
4. Hacer del post conflicto una oportunidad para el fortalecimiento de los procesos internos.
5. Desarrollar procesos de investigación desde la articulación de las diferentes redes del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca para nuevos proyectos que canalizan recursos de regalías donde participa el SENA.
6. Promover el bilingüismo en todos los procesos de capacitación, que le permitan al SENA y al departamento del Cauca estar a la altura de las demandas del sector productivo y de entes gubernamentales.
7. Fortalecer académicamente los municipios identificados con vocación turística.
8. Fortalecer las cocinas tradicionales en la región pacífica que permitan evidenciar la riqueza gastronómica de la misma.

9. Desarrollar procesos que permitan el emprendimiento de iniciativas turísticas que busquen la consolidación en el turismo de aventura.

10. Propiciar espacios de reencuentro de egresados en el que se realice una transferencia de experiencias del ámbito laboral en el cual se han incursionado.

- **Fortalezas-Amenazas**

1. Buscar canales de articulación entre el sector turismo y el Sena
2. Sensibilizar al empresario de sector turístico utilizando las herramientas y plataformas disponibles.
3. Diversificar los mecanismos de integración con el sector productivo que permitan definir la pertinencia de los programas.
4. Liderar procesos en el desarrollo de las didácticas activas de enseñanza como agente motivador de la calidad formativa del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.
5. Promover canales de cooperación entre entidades gubernamentales que faciliten el levantamiento de información real y actualizada respecto a la dinámica generada por la movilización turística en el departamento.
6. Dar un enfoque internacional a los procesos de formación en el área de la gastronomía para resaltar el reconocimiento de la UNESCO como ciudad gastronómica.
7. Promover oportunidades de estudio en el exterior para la comunidad SENA.
8. Promover convenios institucionales internacionales que permitan la participación y colaboración en procesos investigativos y/o desarrollo de proyectos.
9. Promover la importancia del talento humano cualificado que brinda el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca a los prestadores de servicios.

- **Debilidades -Amenazas**

1. Propiciar espacios de trabajo articulado con otras entidades mediante la ejecución de proyectos que se adelanten en los diferentes municipios del Cauca.
2. Concretar alianza con el sector público y privado que implique el compromiso de abrir espacios para el desarrollo de etapas prácticas, de los aprendices SENA.
3. Fortalecer los procesos de capacitación de los instructores para la formación y el desempeño de sus funciones.
4. Gestionar procesos de capacitación, formación y transferencia de instructores y demás miembros de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.
5. Incentivar la formación práctica con alianzas de parte del SENA y el sector productivo.
6. Fortalecer el pensamiento de trabajo en equipo dentro de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca logrando con este concepto mantener la confianza, compromiso y liderazgo en formación del SENA.
7. Reforzar las competencias básicas en lectura, escritura y redacción a instructores permitiendo reanimar la confianza en la institución desde su interior.
8. Promover el compromiso que tiene el instructor con el SENA y la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo no solo en formación sino también en actividades diferentes a esta que proyecte confianza interiormente y la visualice al exterior.



9. Fomentar la valorización y el sentido de pertenencia por los procesos formativos que se llevan a cabo en el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.

10. Flexibilizar los procedimientos internos que promuevan el fortalecimiento de las competencias de los aprendices del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.

11. Facilitar los procedimientos internos del centro de comercio para el apoyo a salidas técnicas del aprendiz que promuevan el desarrollo académico en turismo

12. Promover la importancia del talento humano cualificado que brinda el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca a los prestadores de servicios.

En la elaboración de este informe, se tuvo en cuenta el procedimiento metodológico conceptual de David Estrella<sup>20</sup>, el cual está copiado sin realizar ningún cambio porque su estructura no lo amerita. Este modelo plantea seguir unos pasos que aporten un sentido cuantitativo al diseño del plan estratégico

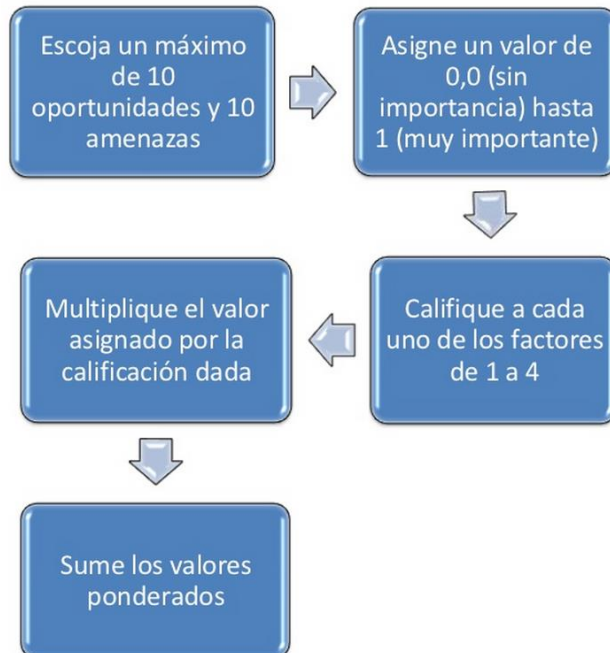
### **Matriz EFE**

- La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno).
- Se desarrolla en cinco pasos

---

20

# Matriz EFE



Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

- Tome los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa.
- Escoja un máximo de 10 oportunidades y 10 amenazas - las más representativas.
- El valor asignado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en la industria.
- La suma de todos los valores debe ser siempre igual a 1.
- La calificación nos indica que tan atractivas o no son las oportunidades y que tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa.
- Oportunidades y amenazas pueden calificarse desde 1 hasta 4.
- Los valores ponderados obtenidos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.
- El valor ponderado total no puede ser mayor a 4.

- El valor ponderado promedio es de 2.5.
- Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas
- Un valor ponderado total menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

## Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.		0	0	0
2.		0	0	0
3.		0	0	0
4.		0	0	0
5.		0	0	0
6.		0	0	0
7.		0	0	0
8.		0	0	0
9.		0	0	0
10.		0	0	0
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.		0	0	0
2.		0	0	0
3.		0	0	0
4.		0	0	0
5.		0	0	0
6.		0	0	0
7.		0	0	0
8.		0	0	0
9.		0	0	0
10.		0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

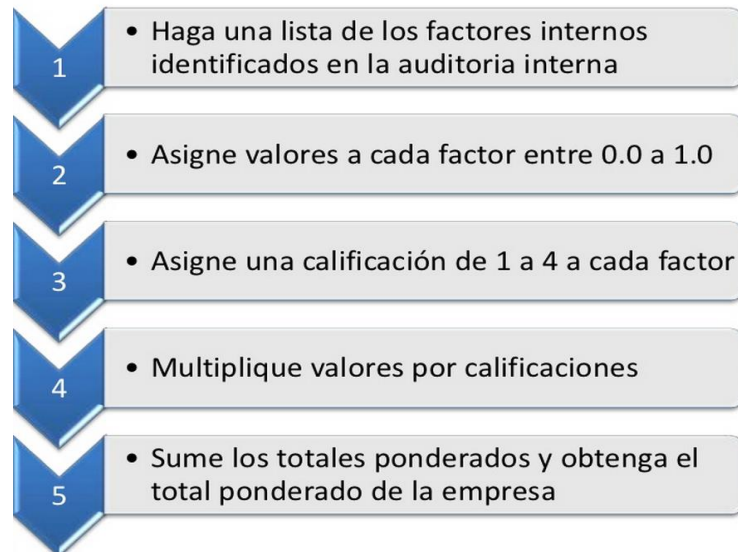
Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

### Matriz EFI

- La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna.
- Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva.

- Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras.

## Matriz EFI



Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

- Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.
- El puntaje promedio se ubica en 2.5.
- Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente.
- Un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.
- Se deben analizar de entre 10 y 20 factores.
- Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

# Matriz EFI

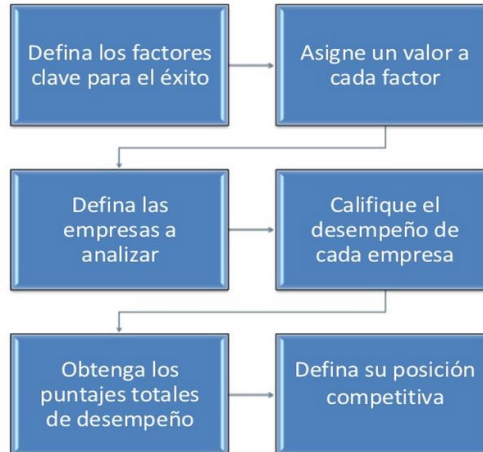
FACTORES INTERNOS CLAVES			
<i>FORTALEZAS</i>	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Marca reconocida en el mercado	0,05	4	0,2
2. Portafolio de productos con mejores características que la competencia	0,2	4	0,8
3. Diseños elegantes	0,04	3	0,12
4. Certificación ISO en las pruebas de calidad de los productos	0,08	4	0,32
5. Involucramiento de todo el equipo comercial	0,05	4	0,2
6. Promociones atractivas para los clientes	0,02	3	0,06
7. Distribuidores con cobertura nacional	0,04	3	0,12
8. Modelo de cocinas blanco e inoxidable con buen posicionamiento y espacio en las cadenas mayoristas	0,05	4	0,2
9.	0	0	0
10.	0	0	0
<i>DEBILIDADES</i>	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Proyección de ventas no están de acuerdo al comportamiento del mercado	0,3	1	0,3
2. Lanzamiento de nuevos proyectos se realizan de forma lenta	0,05	2	0,1
3. Falta de dominio del producto del personal contratado por temporadas alta	0,02	2	0,04
4. Atención del call center no es suficiente para los requerimientos de llamadas diarias	0,1	1	0,1
5.	0	0	0
6.	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,56</b>

Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

## Matriz MPC

- En la Matriz de Posición Competitiva se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores.
- Se consideran los factores clave para el éxito y como se desempeña, cada una de la empresas a comparar, en el manejo de los mismos.

## Matriz MPC



Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

- Los factores clave para el éxito toma en cuenta factores internos.
- Dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar.
- Se deberán definir entre cinco y diez factores para la comparación.
- Los valores a asignar a cada uno de los factores indican la importancia que ellos tienen para las empresas que se están comparando.
- Los valores van desde 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).
- La suma de los valores no puede ser mayor a 1.
- Las calificaciones a registrar deben responder a como se desempeña la empresa:
  - 1 = debilidad principal
  - 2 = debilidad menor
  - 3 = fortaleza menor
  - 4 = fortaleza principal
- Se debe calificar a cada una de las empresas que se están analizando.

- Se obtiene un total ponderado para cada una de las empresas.
- Se comparan los resultados ponderados de cada una de las empresas y se define la posición competitiva.
- Puede ser fuerte o débil.

## Matriz MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	yo		comp 1		comp 2		comp 3		VALOR PONDERADO
	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	
1. Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
2. Calidad de los productos	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
3. Atributos y características superiores del portafolio de productos	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3
4. Publicidad y marketing del producto	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1
5. Buena comunicación del equipo de trabajo	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15	1	0,15
6. Cobertura del mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
7. Participación del mercado	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	2	0,3
8.			0		0		0		0
9.			0		0		0		0
10.			0		0		0		0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,75</b>		<b>3,3</b>		<b>2,25</b>		<b>1,85</b>

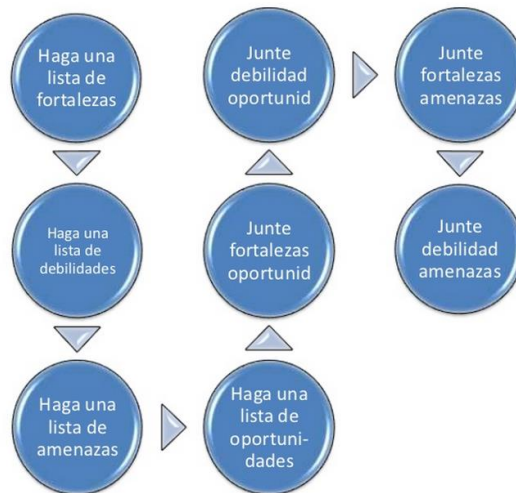
Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

## Matriz FODA

- La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:
  - FO = fortalezas / oportunidades
  - FA = fortalezas / amenazas
  - DO = debilidades / oportunidades
  - DA = debilidades / amenazas
- Se genera una matriz de 8 cuadrantes.

- La información a ser utilizada en los cuadrantes de esta matriz proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados más altos de la matriz EFI y la matriz EFE.
- Se deben seguir ocho pasos:

## Matriz FODA



Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

- Se toman los factores que han obtenido los mayores puntajes en el total ponderado de la EFI y la EFE.
- Se hace la lista en los cuadrantes correspondientes en la matriz.
- Se deben cotejar las fortalezas listadas con las amenazas listadas y tratar de identificar aquellas que hacen sinergia.
- Con esos factores se deberá idear una estrategia de manera que se utilicen las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- A renglón seguido se deben cotejar las fortalezas con las oportunidades identificando aquellas que hacen sinergia
- Definir las estrategias a seguir.

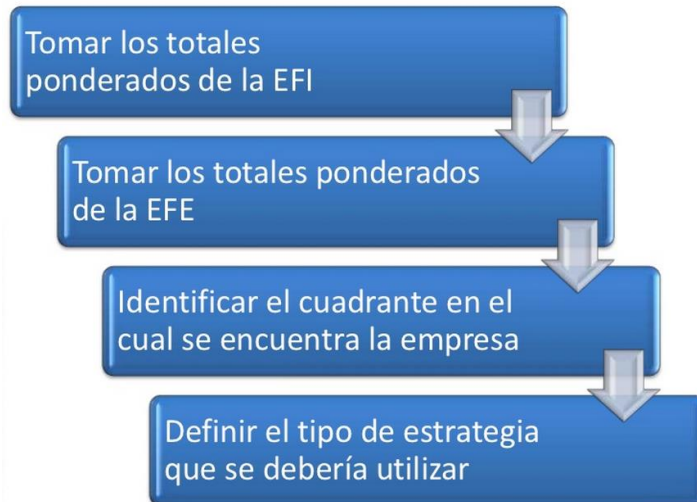


- Se deberá repetir el mismo procedimiento entre debilidades – amenazas y debilidades – oportunidades.
- Así al final tendremos como se mencionó anteriormente cuatro tipos de estrategias:  
FO – FA – DO – DA
- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las organizaciones por lo general empiezan por llevar a cabo las otras estrategias hasta lograr una posición en la cual usar las estrategias FO.
- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.
- Las empresas que copian ideas, innovaciones y productos patentados son una gran amenaza en cualquier industria.
- Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno.
- Algunas veces existen las oportunidades pero las debilidades de la empresa le previenen aprovecharlas.
- Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas.
- Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas debería luchar por sobrevivir, fusionarse, declararse en banca rota o liquidar el negocio.
- El propósito del FODA es generar estrategias alternativas factibles, más no seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar.
- No todas las estrategias desarrolladas por la matriz FODA se implementarán.

## Matriz IE

- La matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios.
- Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y.

## Matriz IE



Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

- El total ponderado, se de la EFI o la EFE, dentro de la matriz IE debe ser analizado de la siguiente forma:

Entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil.

Una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y

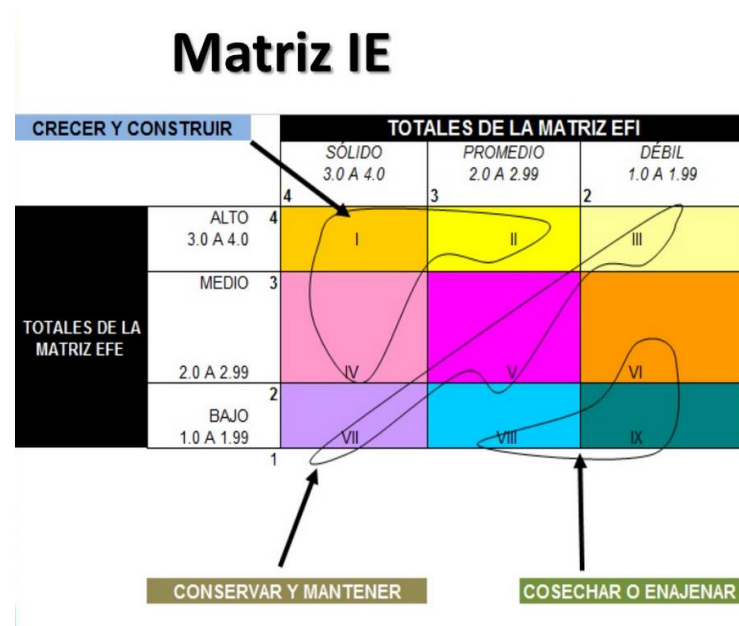
Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte

- Esta es una matriz de nueve celdas.

Las celdas I, II y IV corresponden a estrategias para crecer y construir.

Las celdas III, V y VII corresponden a estrategias para conservar y mantener.

Las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar.



Fuente: David Estrella, 21 de abril de 2010,  
<http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>

- Las siguientes son las implicaciones estratégicas de esta matriz:

Celdas I, II y IV “Crecer y construir”

Estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto).

Estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

- Celdas III, V y VII “Conservar y Mantener”  
La penetración en el mercado  
El desarrollo del producto
- Celdas VI, VIII y IX “Cosechar o enajenar”

## 5. PLAN DE TRABAJO

**Cuadro 13. Plan de trabajo.**

<b>Objetivo general:</b> Mejorar la articulación entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de Formación Profesional Integral.			
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	
Mayor apropiación de la Formación Profesional Integral desde el rol de los instructores.	Promover el bilingüismo en todos los procesos de capacitación, que le permitan al SENA y al departamento del Cauca estar a la altura de las demandas del sector productivo y de entes gubernamentales.	Realizar talleres de sensibilización que concienticen a la comunidad SENA (aprendices, instructores y funcionario) respecto a la importancia de capacitarse en el dominio de un segundo idioma.	
		Divulgar en las carteleras virtuales del centro de comercio y servicios SENA regional Cauca las becas que se están ofreciendo para realizar estudios en otros países.	
		Diseñar procesos de capacitación (cursos, talleres, transferencias y/o EDETES) con énfasis en las necesidades de orientación y divulgación del conocimiento para los guías turísticos del departamento.	
	Incentivar en los instructores el control de la calidad en los procesos de formación, y la importancia del cumplimiento de los procesos misionales para el quehacer institucional.		Diseñar e implementar un control al instructor que incluya evidencia multifacética de la práctica docente, y el aprendizaje de los estudiantes.
			Diseñar e implementar una evaluación al aprendiz en el que se tenga en cuenta el cambio promedio del desempeño del mismo.
			Sistematizar y usar la información obtenida de las evaluaciones a los instructores y los aprendices que permitan implementar estrategias de mejoramiento de acuerdo a lo identificado en la prueba.
Liderar procesos en el desarrollo de las didácticas activas de enseñanza como agente motivador de la calidad formativa del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.		Crear canales de comunicación que orienten y socialicen las buenas didácticas de enseñanza/ por parte de los instructores.	
		Realizar diferentes procesos de actualización en los procesos formativos (cursos, talleres, transferencias y/o EDETES).	

	<p>Gestionar procesos de capacitación, formación y transferencia de conocimiento de instructores que permitan reforzar competencias básicas de lecto-escritura, permitiendo reanimar la confianza en la institución desde su interior.</p>	<p>Realizar actividades de socialización que evidencien internamente (sin mencionar el responsable) los errores idiomáticos y ortográficos cometidos por los instructores en los diferentes espacios de creación escrita.</p>
	<p>Fomentar la valorización y el sentido de pertenencia por los procesos formativos que se llevan a cabo en el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</p>	<p>Realizar eventos de esparcimiento e integración entre los administrativos e instructores. Diseñar e implementar una campaña apropiación y sentido de pertenencia en el SENA.</p>
<p>Fortalecer las relaciones y el diálogo permanente entre el sector productivo y el Centro de Comercio y Servicio, SENA - Regional Cauca</p>	<p>Incursionar en el sector de turismo de salud y bienestar y turismo de naturaleza con destinos turísticos que hacen parte de los planes de negocio del Programa de Transformación Productiva (PTP) desde la formación técnica.</p>	<p>Diseñar un programa de formación a la medida en talasoterapia, implementado en la región pacífica del Cauca.</p>
		<p>Diseñar un programa de formación a la medida en terapias de relajación y belleza mediante el uso de aguas minerales y lodo mineral medicinal con el cual cuenta el Municipio de Puracé corregimiento de Coconuco.</p>
		<p>Diseñar un programa a la medida en turismo de aventura, ecoturismo y turismo rural.</p>
	<p>Desarrollar procesos de investigación orientados hacia el mercadeo y la publicidad que permita la producción de pautas de alto nivel para promocionar el departamento en el post conflicto.</p>	<p>Diseñar un programa de comercialización de destinos.</p>
		<p>Diseñar programas de formación en técnicas publicitarias.</p>
<p>Desarrollar procesos de investigación desde la articulación de las diferentes redes del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca para nuevos proyectos que canalizan recursos de regalías donde participa el SENA.</p>	<p>Proyecto en conjunto con las diferentes redes de conocimiento del Centro de Comercio y Servicios que beneficie emprendimientos del sector turístico y hotelero de los cuales el SENA hace parte.</p>	

	Fortalecer académicamente los municipios identificados con vocación turística.	Oferta de programas relacionados con la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo.
		Procesos de capacitación, talleres de sensibilización y charlas del sector turismo que vinculen los municipios identificados.
		Gestión de recursos por medio de proyectos que resalten la vocación de los municipios.
	Diversificar los mecanismos de integración con el sector productivo que permitan definir la pertinencia de los programas.	Reuniones con el sector productivo para identificar las necesidades de formación.
		Análisis de los reportes de oferta académica
	Promover convenios institucionales internacionales que permitan la participación y colaboración en procesos investigativos y/o desarrollo de proyectos.	Becas, convenios e intercambios internacionales.
	Promover la importancia del talento humano cualificado que brinda el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca a los prestadores de servicios.	Taller de sensibilización a prestadores de servicios en la importancia de contratar talento humano cualificado.
	Concretar alianza con el sector público y privado que implique el compromiso de abrir espacios para el desarrollo de etapas prácticas, de los aprendices SENA.	Programa de sensibilización al sector productivo evidenciando la importancia del ejercicio práctico que debe realizar un aprendiz.
		Alianza con el sector productivo para contrato de aprendizaje y etapa práctica.
		Plan de seguimiento al egresado que evidencie la pertinencia de su formación en el ambiente laboral.
	Realizar reuniones de Re-encuentro de egresados.	
Mejorar los mecanismos de acercamiento entre	Identificar acciones que faciliten la disminución de la deserción académica.	Diseñar e implementar un test psicológico actitudinal que permita conocer la vocación profesional del

los procesos académicos y los procesos de soporte administrativo		aspirante SENA.
	Actualización constante de la oferta pertinente	Establecer alianzas para la cooperación y el trabajo conjunto del SENA con el sector turístico, que permita el intercambio de información.
	Promover los procesos de adecuación y modernización de los ambientes para esparcimiento y recreación de los aprendices en el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.	Buscar patrocinio mediante proyectos para la implementación y adecuación de la infraestructura del centro de comercio y servicios que permita destinar un espacio para la recreación de los aprendices.
		Diversificar la oferta de programas lúdicos ofrecidos por SENA, que se puedan practicar en instalaciones de alguna institución aliada.
	Dar un enfoque internacional a los procesos de formación en el área de la gastronomía para resaltar el reconocimiento de la UNESCO como ciudad gastronómica.	Estructurar alianzas internacionales que brinden la posibilidad de realizar intercambio de aprendices durante la formación académica.
		Participar de investigaciones de carácter internacional en alianza con otras instituciones académicas.
Flexibilizar los procedimientos internos que promuevan el fortalecimiento de las competencias de los aprendices dentro y fuera del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.	Reestructuración de los procedimientos internos de fortalecimiento de las competencias.	
	Crear alternativas de apoyo a los procedimientos internos de fortalecimiento de las competencias.	

Fuente: elaboración propia. Carolina Muñoz, Astrid Orozco



## 6. CONCLUSIONES

La Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA – Regional Cauca identifica la necesidad e importancia de diseñar un plan estratégico, en vista de la dinámica y posibilidades de crecimiento y desarrollo que el Centro tiene, donde deben garantizarse mediante un plan de trabajo que permita de manera organizada y sistemática identificar en el corto, mediano y largo plazo cuál es el accionar para darle cumplimiento a la función de impartir formación del SENA.

Mediante el proceso de seguimiento que se realizó, los factores internos y externos existentes que le son favorables a los proyectos de ampliación, mejoramiento de condiciones de infraestructura, fortalecimiento del talento humano que en este momento se encuentran ejecutando en el centro deben aprovecharse de manera que las amenazas y desventajas externas no generen un fuerte impacto dentro de la dinámica que se quiere llevar en la red.

A pesar de que el Centro de Comercio y Servicios cuenta con talento humano cualificado, parte de lo que arroja el diagnóstico es la evidencia de una necesidad de acompañamiento y procesos de capacitación en lo pedagógico, con el propósito de que cada uno de estos no solo haga bien su función si no que sienta la importancia de lo que es hacer procesos de formación.

Definitivamente se evidencia la necesidad de hacer planes de mejora y ajustes en el Centro de Comercio y Servicios para poder dar respuesta de manera oportuna, pertinente y con calidad al sector productivo y a las demandas que tiene, pues se observa que existe un desencuentro entre lo que genera el centro como respuesta a las peticiones del sector y lo que el sector productivo quiere, donde si bien hay acercamientos, muchas veces también existen desacuerdos en esos procesos.

En el marco del diagnóstico realizado se detectó que el Centro de Comercio y Servicios debe flexibilizar muchos de los procedimientos administrativos de apoyo a la formación, pues si bien estos son establecidos de manera rigurosa pueden ajustarse a la realidad del Centro y buscar una alternativa de apoyo.

A pesar de que la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo presenta cada trimestre su oferta educativa, el diagnóstico refleja una grave situación de demanda educativa para los programas de formación en el área de turismo.

Desde la experiencia desarrollada en la realización de los objetivos planteados para este informe, el proceso nos ha permitido conocer la institución, con una visión diferente a la que muchas veces se evidencian exteriormente pues los procesos que se desarrollan a la luz pública son básicos y elementales pero en el trasfondo tienen una complejidad que de no hacerse de manera coordinada con el nivel nacional por su articulación genera diversas dificultades.

## 7. LECCIONES APRENDIDAS

- En este trabajo se pudo apreciar la importancia del trabajo articulado entre las diferentes entidades públicas y privadas, que si bien en este momento no están trabajando en conjunto hacen parte fundamental de las actividades de desarrollo del campo educativo y laboral.
- Del mismo modo se resalta la importancia de conocer, comprometerse y respetar el rol que se cumple en una institución educativa, entendiendo que cada actividad que se realiza es generadora de nuevos conocimientos para quienes están en contacto dentro de la misma.
- En lo personal se considera importante que el aprendizaje teórico debe ir estrechamente ligado con el aprendizaje práctico, para incursionar con éxito posteriormente en la vida laboral.

## 8. COMPROMISOS

Debido a las restricciones de tiempo frente a la entrega de este informe, la metodología de aplicación cuantitativa no se pudo concretar como se esperaba, es por esto que por fuera del procedimiento académico se hace el compromiso de dedicar algunos momentos después de los procedimientos institucionales y administrativos para:

- Ejecutar Matriz de Evaluación de Factores Externo EFE y la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.
- Complementar la Matriz de Posición Competitiva MPC.
- Reestructurar si es pertinente la Matriz FODA
- Realizar La matriz Interna – Externa
- Así como también, efectuar los cambios que por motivos de las actividades anteriormente mencionadas se presenten; todo esto a fin de ser culminado en un periodo inferior de 15 días para su posterior socialización

## 9. BIBLIOGRAFIA

- José Luis Sarralde en enero 20, 2014. Disponible en internet :  
<<http://guias-viajar.com/viajes-turismo-mundo/omt-barometro-turismo-mundial-abril-2011/>>
- Centro de noticias ONU  
:<http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=27777#.Vlgy-dKG9ps>
- Organización Mundial del turismo OMT  
:<http://media.unwto.org/es/press-release/2014-09-15/el-turismo-internacional-sube-un-5-en-la-primera-mitad-del-ano>
- Programa de Transformación productiva, PTP:  
<https://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>
- Programa de Transformación productiva Plan de Negocio Turismo de Naturaleza:<https://www.ptp.com.co/categoria/turismodenaturaleza.aspx>
- Programa de Transformación productiva, Plan de Negocio Turismo de Salud: <https://www.ptp.com.co/categoria/turismodesalud.aspx>
- Programa de Transformación productiva, Plan de Negocio Turismo de Bienestar: <https://www.ptp.com.co/categoria/turismodebienestar.aspx>
- Procolombia:<http://www.procolombia.co/noticias/turismo-en-naturaleza-negocio-del-futuro>
- Organización Mundial del turismo OMT  
<http://media.unwto.org/es/news/2013-12-09/viet-nam-acoge-la-primera-conferencia-internacional-de-turismo-espiritual>
- Turismo consciente, disponible en internet  
:[http://www.uct.edu.ec/PicsBoletines/OCTUBRE%202012/120113\\_ecuador%20hacia%20un%20turismo%20consciente.pdf](http://www.uct.edu.ec/PicsBoletines/OCTUBRE%202012/120113_ecuador%20hacia%20un%20turismo%20consciente.pdf)
- Página marca país Ecuador.:  
<http://ecuador.travel/en>
- Red de Hotelería y Turismo SENA:

- <http://redhoteleriayturismosena.blogspot.com/p/quienes-somos.html>
- Plan sectorial de turismo 2014-2018:  
[www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=30661](http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=30661)
  - Gobernación del Cauca, Plan de desarrollo Departamental 2012-2015 :  
<http://www.cauca.gov.co/gestion/planeacion-y-ejecucion/nuestros-planes/item/277-plan-de-desarrollo-2012-2015>
  - Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Plan estratégico SENA :  
<http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/planeacion-estrategica/Documents/informes-gestion/PE%20SENA%202011%E2%80%932014.pdf>
  - Servicio Nacional de Aprendizaje SENA ,Dirección general,Resolución: 00335 de 2012
  - Colombia Curiosa  
<http://colombiacuriosa.blogspot.com/2006/04/biodiversidad.html>

## **10. ANEXOS**

ANEXO a. Matriz de debilidades, fortalezas amenazas y oportunidades DOFA

ANEXO b. Informes de Gestión.

Se podrán encontrar en el DVD adjunto en este informe.

MATRIZ DOFA	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta Cualificación del talento humano que labora en el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</li> <li>2. Trabajo colaborativo con otras redes del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca</li> <li>3. Apoyo institucional a la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo.</li> <li>4. Capacidad de respuesta en formación profesional gratuita y oportuna.</li> <li>5. Calidad en los procesos de formación del SENA</li> <li>6. Actualización continua a los instructores que hacen parte de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo.</li> <li>7. Adecuada infraestructura del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</li> <li>8. Contar con el laboratorio de bilingüismo.</li> <li>9. Amplia cobertura a diferentes comunidades del departamento.</li> <li>10. Variedad de la oferta educativa académica en la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo.</li> <li>11. Cumplimiento en el pago de honorario a los instructores.</li> <li>12. Implementación de metodologías y didácticas activas en la formación.</li> <li>13. El SENA llega a todos los municipios del departamento aun si tiene conflicto interno.</li> <li>14. Fortalecimiento desde la formación para el emprendimiento.</li> <li>15. Recursos para materiales de formación.</li> <li>16. Mínima rotación de instructores dentro de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los instructores desconocen el procedimiento de la ejecución profesional técnica</li> <li>2. Alta deserción en los programas de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo.</li> <li>3. Falta de seguimiento a los instructores del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</li> <li>4. Al instructor no siempre se le reconocen las actividades administrativas que ejecuta.</li> <li>5. No hay evaluación de desempeño académico del instructor contratista.</li> <li>6. Ineficientes procesos de comunicación.</li> <li>7. Los procedimientos administrativos dificultan los procedimientos académicos.</li> <li>8. Falta de flexibilidad en los procedimientos.</li> <li>9. Inadecuado seguimiento de reportes realizados en Sofía Plus</li> <li>10. No hay seguimiento del aprendiz egresado</li> <li>11. Escasa identificación y conocimiento de la realidad socioeconómica del aprendiz.</li> <li>12. Desconocimiento del reglamento del aprendiz por parte del instructor.</li> <li>13. Escaso apoyo a las salidas técnicas que permiten el mejoramiento y actualización del aprendiz.</li> <li>14. Escaso relacionamiento con la red nacional.</li> <li>15. Escaso manejo del bilingüismo por parte de los instructores de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo.</li> <li>16. Debilidad en las competencias lecto-escritoras por parte de los instructores de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo.</li> <li>17. Escasa articulación de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo con otros centros.</li> <li>18. Inexistentes espacios de esparcimiento para las actividades lúdicas, recreativas y culturales de los aprendices.</li> <li>19. No hay biblioteca</li> <li>20. No se socializan las buenas prácticas pedagógicas realizadas por parte de los instructores.</li> <li>21. Mínimo trabajo en equipo.</li> </ol>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>22. La oferta no es pertinente para el mercado.</li> <li>23. Escaso compromiso del instructor con la institución y la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo para el desarrollo de actividades adicionales al programa de formación.</li> <li>24. No hay formación práctica.</li> <li>25. Percepción de centralización de los procesos de formación en comunidades aisladas como guapi.</li> <li>26. la prioridad es el cumplimiento de las metas y no el beneficiario.</li> <li>27. Escasa articulación del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca con otras entidades públicas y privadas.</li> <li>28. Todo se debe hacer a través de una plataforma a la cual no todo el mundo tiene acceso.</li> <li>29. El manejo de la plataforma no es amigable con el usuario.</li> <li>30. Falta procesos de acompañamiento y seguimiento a la ejecución del que hacer de los instructores.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Emergente desarrollo del turismo en el departamento.</li> <li>2. Nuevos proyectos en los que incursiona el SENA.</li> <li>3. Regalías para el departamento en los que puede participar el SENA como formulador de proyectos.</li> <li>4. Las termales de Coconuco están dentro del Programa de Transformación Productiva (PTP)</li> <li>5. Proceso de paz</li> <li>6. Creciente en el uso de las tecnologías en el sector turismo.</li> <li>7. Beneficios del estado para la creación de empresas turísticas.</li> <li>8. Inclusión del departamento del Cauca en la promoción de Procolombia.</li> <li>9. Educación gratuita por parte del SENA.</li> <li>10. Cinco Reconocimiento de la Unesco que vinculan al departamento y la actividad turística.</li> </ul>	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Incursionar en el sector de turismo de salud y bienestar con destinos turísticos que hacen parte de los planes de negocio del Programa de Transformación Productiva (PTP) desde la formación técnica.</li> <li>2. Fortalecer las estrategias metodológicas que tiene la institución con todos los instructores.</li> <li>3. Desarrollar procesos de investigación orientados hacia el mercadeo y la publicidad que permita la producción de pautas de alto nivel para promocionar el departamento en el post conflicto.</li> <li>4. Hacer del post conflicto una oportunidad para el fortalecimiento de los procesos internos.</li> <li>5. Desarrollar procesos de investigación desde la articulación de las diferentes redes del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca para nuevos proyectos que canalizan recursos de regalías donde participa el SENA.</li> <li>6. Promover el bilingüismo en todos los procesos de capacitación, que le permitan al SENA y al departamento del Cauca estar a la altura de las</li> </ul>	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar procesos de acompañamiento y seguimiento a egresados.</li> <li>2. Identificar acciones que faciliten la disminución de la deserción académica.</li> <li>3. Promover acciones de acompañamiento y actualización al egresado hasta que esté inmerso en la vida laboral.</li> <li>4. Sensibilizar a instructores en la importancia del cumplimiento de los procesos misionales.</li> <li>5. Incentivar en los instructores el control de la calidad en los procesos de formación.</li> <li>6. Actualización constante de la oferta pertinente</li> <li>7. Promover los procesos de adecuación y modernización de los ambientes para esparcimiento y recreación de los aprendices en el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</li> <li>8. Diseñar y actualizar los programas de formación de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo, teniendo en cuenta los reconocimientos y promoción del departamento.</li> </ul>

<p>11. Las cualidades del departamento están dentro del marco del Programa de Transformación Productiva (PTP).</p> <p>12. Reapertura del programa de jóvenes rurales</p>	<p>demandas del sector productivo y de entes gubernamentales.</p> <p>7. Fortalecer académicamente los municipios identificados con vocación turística.</p> <p>8. Fortalecer las cocinas tradicionales en la región pacífica que permitan evidenciar la riqueza gastronómica de la misma.</p> <p>9. Desarrollar procesos que permitan el emprendimiento de iniciativas turísticas que busquen la consolidación en el turismo de aventura.</p> <p>10. Propiciar espacios de reencuentro de egresados en el que se realice una transferencia de experiencias del ámbito laboral en el cual se han incursionado.</p>	<p>9. Fortalecer en atención al cliente y servicios turísticos y hoteleros como respuesta oportuna para el desarrollo emergente del turismo en el departamento del Cauca.</p> <p>10. Incentivar la creación de los lazos interinstitucionales y conservar los ya existentes para el máximo aprovechamiento de los espacios estructurales con los que cuentan ambas partes.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>1. La cultura caucana no valora la cualificación del talento humano.</p> <p>2. No existe alianza entre sector turístico y SENA.</p> <p>3. El Cauca carece de desarrollo académico en el sector turístico.</p> <p>4. Falta compromiso por parte de los empresarios para ofrecer contrato de aprendizaje a los aprendices SENA.</p> <p>5. No se concibe el turismo como negocio.</p> <p>6. Crecimiento de la competencia para el SENA.</p> <p>7. Alta demanda del sector hotelera que requiere muy poco personal en el área.</p> <p>8. Presencia de grupos armados en el departamento del Cauca, lo que dificulta la contratación de personal requerida en el área.</p> <p>9. Percepción del SENA por parte del sector turístico como una entidad prestadora de servicios gratuitos y no de formación.</p> <p>10. El sector turístico no ve la necesidad de contratar personal cualificado.</p> <p>11. Los proyectos financiados por Fontur, Procolombia, aviatur, tienen un componente de capacitación muy fuerte lo que desplaza</p>	<p>FA</p> <p>1. Gestionar alianzas estratégicas con diferentes empresas y organizaciones, que incentiven la formación académica profesional.</p> <p>2. Buscar canales de articulación entre el sector turismo y el Sena</p> <p>3. Sensibilizar al empresario de sector turístico utilizando las herramientas y plataformas disponibles.</p> <p>4. Diversificar los mecanismos de integración con el sector productivo que permitan definir la pertinencia de los programas.</p> <p>5. Liderar procesos en el desarrollo de las didácticas activas de enseñanza como agente motivador de la calidad formativa del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</p> <p>6. Promover canales de cooperación entre entidades gubernamentales que faciliten el levantamiento de información real y actualizada respecto a la dinámica generada por la movilización turística en el departamento.</p> <p>7. Dar un enfoque internacional a los procesos de formación en el área de la gastronomía para resaltar el reconocimiento de la UNESCO como ciudad gastronómica.</p> <p>8. Promover oportunidades de estudio en el exterior para la comunidad SENA.</p>	<p>DA</p> <p>1. Propiciar espacios de trabajo articulado con otras entidades mediante la ejecución de proyectos que se adelanten en los diferentes municipios del Cauca.</p> <p>2. Concretar alianza con el sector público y privado que implique el compromiso de abrir espacios para el desarrollo de etapas prácticas, de los aprendices SENA.</p> <p>3. Fortalecer los procesos de capacitación de los instructores para la formación y el desempeño de sus funciones.</p> <p>4. Gestionar procesos de capacitación, formación y transferencia de instructores y demás miembros de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</p> <p>5. Incentivar la formación práctica con alianzas de parte del SENA y el sector productivo.</p> <p>6. Fortalecer el pensamiento de trabajo en equipo dentro de la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca logrando con este concepto mantener la confianza, compromiso y liderazgo en formación del SENA.</p> <p>7. Reforzar las competencias básicas en lectura, escritura y redacción a instructores permitiendo</p>

<p>la actividad del SENA.</p> <p>12. Los prestadores de servicios emplean personal por los nexos familiares y no por formación académica.</p> <p>13. No hay información turística real y actualizada.</p> <p>14. Pérdida de confianza en la entidad por parte del sector turístico.</p>	<p>9. Promover convenios institucionales internacionales que permitan la participación y colaboración en procesos investigativos y/o desarrollo de proyectos.</p> <p>10. Promover la importancia del talento humano cualificado que brinda el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca a los prestadores de servicios.</p>	<p>reanimar la confianza en la institución desde su interior.</p> <p>8. Promover el compromiso que tiene el instructor con el SENA y la Red de Conocimiento en Hotelería y Turismo no solo en formación sino también en actividades diferentes a esta que proyecte confianza interiormente y la visualice al exterior.</p> <p>9. Fomentar la valorización y el sentido de pertenencia por los procesos formativos que se llevan a cabo en el Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca.</p> <p>10. Flexibilizar los procedimientos internos que promuevan el fortalecimiento de las competencias de los aprendices del Centro de Comercio y Servicios, SENA - Regional Cauca. Facilitar los procedimientos internos del centro de comercio para el apoyo a salidas técnicas del aprendiz que promuevan el desarrollo académico en turismo</p>
---	---	---