

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO  
TIERRADENTRO – CAUCA: DEFINICIÓN DE CENTROS DE  
RESPONSABILIDAD.**



**SOFIA VIVIANA BURBANO ARGOTY**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE TURISMO  
POPAYÁN  
2018**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO  
TIERRADENTRO – CAUCA: DEFINICIÓN DE CENTROS DE  
RESPONSABILIDAD**



**SOFIA VIVIANA BURBANO ARGOTY.**

Plan de Trabajo en práctica profesional para optar al título de Profesional en Turismo

**Mg. LUZ MARINA ARDILA BARRAGAN**

Asesora

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE TURISMO**

**POPAYÁN**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCION .....  | 10  |
| CAPITULO I.....   | 13  |
| 1.1 PROBLEMA .....  | 13  |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 16  |
| 1.2.1 Objetivo General .....  | 16  |
| 1.2.2. Objetivos Específicos.....   | 16  |
| 1.3 JUSTIFICACION .....   | 17  |
| 1.4 MARCO CONCEPTUAL.....   | 19  |
| CAPITULO II .....   | 25  |
| 2.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....   | 25  |
| 2.2 DIAGNOSTICO HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO – TIERRADENTRO .....  | 26  |
| 2.2.1. El proceso de toma de decisiones.....  | 26  |
| 2.2.2. Matriz de análisis del contexto.....   | 34  |
| 2.2.3. Procesos estratégicos y operativos Hotel Albergue el Refugio.....                              | 39  |
| 2.2.4. Una estructura compleja.....   | 44  |
| 2.3. CONSTRUCCION DE SUEÑO COLECTIVO HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO .....                                  | 47  |
| 2.3.1 Esquema de aplicación de metodología de sistemas blandos para el Hotel Albergue El Refugio..... | 48  |
| 2.3.2. El cambio deseable y factible.....   | 55  |
| 2.4. ESTRUCTURACION DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD PARA EL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO. ....             | 59  |
| 2.4.1 Diseño de centros de responsabilidad Hotel Albergue El Refugio .....                            | 60  |
| 2.4.2 Propuesta de estructura organizacional Hotel Albergue El Refugio .....                          | 88  |
| 2.5 INDICADORES PARA LA MEDICION DE RESULTADOS .....  | 95  |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....  | 102 |
| Conclusiones .....  | 103 |
| Recomendaciones.....  | 106 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 108 |
| ANEXOS.....       | 112 |

## Lista de Diagramas

|  |    |
|--|----|
| Diagrama 1 Plan de Manejo Hotel Albergue El Refugio. ....                        | 41 |
| Diagrama 2 Definición de Organización Hotel Albergue El Refugio.....             | 62 |
| Diagrama 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASICA HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO.....       | 65 |
| Diagrama 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASICA (COMPORTAMIENTO DERIVADO).....       | 67 |
| Diagrama 5 AREAS DE RESPONSABILIDAD DEPARTAMENTAL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO..... | 71 |
| Diagrama 6 ORGANIGRAMA HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO .....                           | 90 |
| Diagrama 7 CENTROS DE PRODUCCION.....  | 91 |
| Diagrama 8 Área de Alojamiento.....  | 92 |
| Diagrama 9 Área de Eventos y Recreación.....                                     | 92 |
| Diagrama 10 Área de Alimentos y Bebidas .....                                    | 93 |
| Diagrama 11 CENTROS DE SERVICIO .....  | 93 |
| Diagrama 12 Área de Contabilidad .....   | 94 |
| Diagrama 13 Servicios Generales .....  | 94 |

## **Tabla de Figuras**

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 Metodología de Sistemas Blandos. ....                          | 45  |
| Figura 2 Ubicación de Tierradentro.....                                 | 114 |
| Figura 3 Valla de Señalización Turística de Inza .....                  | 119 |
| Figura 4 Planta de Distribución General Hotel Albergue El Refugio ..... | 123 |

## **Lista de Gráficos**

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 Sistemas Blandos Hotel Albergue El Refugio ..... | 48  |
| Gráfico 2 Modelos Conceptuales .....                       | 53  |
| Gráfico 3 Capacidad Diseñada Para Habitaciones .....       | 125 |
| Gráfico 4 Capacidad de Carga Restaurante .....             | 128 |

## Lista de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1 Matriz FODA Hotel Albergue El Refugio. ....          | 35  |
| Tabla 2 Modelos conceptuales vs Situación estructurada. .... | 54  |
| Tabla 3 Estructura de Cambio Deseable y Factible.....        | 57  |
| Tabla 4 Cargos Funcionales Hotel Albergue El Refugio .....   | 76  |
| Tabla 5 Indicadores Área de Alojamiento .....                | 96  |
| Tabla 6 Indicadores Área de Eventos y Recreación .....       | 99  |
| Tabla 7 Indicadores Área Alimentos y Bebidas .....           | 101 |
| Tabla 8 Atractivos Turísticos - Tierradentro .....           | 116 |
| Tabla 9 Acomodación de Habitaciones .....                    | 124 |
| Tabla 10 Capacidad diseñada Habitaciones .....               | 124 |
| Tabla 11 Total de Capacidad Diseñada para Habitaciones ..... | 125 |
| Tabla 12 Capacidad diseñada Restaurante .....                | 126 |
| Tabla 13 Horarios de Atención Restaurante.....               | 127 |
| Tabla 14 Total de Capacidad Diseñada para Restaurante .....  | 127 |



## **Lista de Anexos**

|   |     |
|---|-----|
| Anexo A. Descripción del entorno – Tierradentro .....                   | 112 |
| Anexo B. Descripción de infraestructura Hotel Albergue El Refugio ..... | 122 |
| Anexo C. Resolución No. 520 Ministerio del Interior .....               | 131 |
| Anexo D. Proyecto de operación Hotel Albergue El Refugio.....           | 134 |
| Anexo E. Reglamento interno CTIO .....                                  | 149 |

## INTRODUCCION

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y profunda diversificación hasta convertirse en uno de los sectores económicos que avanza con mayor rapidez en el mundo.

El turismo se inscribe en un número incesante de nuevos destinos llevando al visitante a experiencias que hace un tiempo eran desconocidas o simplemente poco estructuradas. Un ejemplo de tal situación podría registrarse en torno al turismo cultural en sus diversas manifestaciones, al igual que el turismo de naturaleza.

El turismo contribuye a la protección de las zonas naturales y de la cultura de las comunidades que las habitan y hace de estos recursos espacios de atracción de gran relevancia. Genera beneficios económicos para las comunidades, organizaciones y administraciones anfitrionas que gestionan estos lugares con objetivos conservacionistas, ofreciendo oportunidades de empleo y renta a las comunidades locales e incrementando la concienciación sobre conservación de los activos naturales y culturales, tanto en los habitantes de la zona como en los turistas (OMT, 2002).

Para el caso colombiano, muchos lugares han sido destacados como atractivo turístico de naturaleza o cultura, destacando la biodiversidad y la riqueza cultural de sus regiones. El Departamento del Cauca y su territorio de Tierradentro, junto con San Agustín en el Huila, constituye un eje del circuito turístico arqueológico más importantes de Colombia, con entorno regional, vocación, productos artesanales y ofertas complementarias se ha caracterizado por ofrecer a los visitantes las condiciones posibles y necesarias para un adecuado servicio y, por lo tanto, un mejor desarrollo turístico a la zona. Alimentación,

hospedaje, guianza y artesanías envuelven los servicios que ofrece esta comunidad al turista. (Viajes & Aventura, 2007).

En esta zona se logra identificar diferentes servicios que complementan el producto que ofrece el Parque Arqueológico Nacional De Tierradentro, que cuenta con una importante oferta de servicios de alojamiento y restauración ubicados a poca distancia del Parque. Uno de estos establecimientos es el Hotel Albergue El Refugio. Ubicado a 150 metros del Parque Arqueológico Nacional de Tierradentro, Este es un proyecto que se plantea con el fin de propender por el desarrollo turístico de la región, a partir de su operación y funcionamiento se busca consolidar un polo de desarrollo económico, turístico y cultural de gran influencia. Es importante indicar que este establecimiento pretende involucrar a la comunidad en su operación para el cumplimiento completo de su objetivo y lograr los impactos esperados. El Hotel cuenta con Registro Nacional de Turismo, requisito previo y obligatorio para los prestadores de servicios turísticos y punto de inicio de sus operaciones, de acuerdo con lo establecido por la normativa colombiana. (Mincit - RNT, 2017). En este sentido, cobra vital importancia la calidad en la prestación del servicio, lo que genera la necesidad de identificar los procesos internos, objetivos y metas aun no estipulados por el establecimiento. La definición de centros de responsabilidad, para tener un enfoque concreto para la toma de decisiones, se convierte en tarea fundamental de este trabajo.

Este documento parte de describir las condiciones actuales en las que se encuentra el hotel, teniendo en cuenta sus procesos estratégicos y operacionales. Avanza en el diseño de los centros de responsabilidad necesarios para su operación y plantea algunos indicadores para la medición de los resultados de los procesos estructurados. La estructura organizacional aquí

presentada identifica los procesos que se llevarán a cabo en el establecimiento y algunos aspectos generales asociados a los cargos y perfiles del personal para el cumplimiento de los propósitos establecidos. Es importante indicar que la propuesta metodológica participativa facilitó el trabajo y la cooperación y colaboración de los actores que intervienen en los procesos.

## **CAPITULO I**

### **1. PROPUESTA DE TRABAJO.**

#### **1.1 PROBLEMA**

El departamento del Cauca, localizado al sur occidente colombiano, es una de las regiones con mayor pluriculturalidad del país. Cuenta con múltiples riquezas en materia de destinos turísticos, reconocidos a nivel nacional e internacional. Tierradentro es uno de los destinos más reconocidos del país, considerando que en esta zona se genera una oferta turística que abarca la cultura, el ecoturismo y la arqueología, atractivo de gran interés para estudiantes de colegios, universidades e investigadores. También hacen presencia en este escenario visitantes extranjeros, factor que puede estar asociado a la relevancia que le asigna el departamento del Cauca al sector turismo, mediante proyectos que se han realizado en la zona con el objetivo de fomentar la competitividad del sector y fortalecer el apoyo de entidades como la Corporación Nasa Kiwe y las administraciones municipales de la zona tanto de Páez como de Inzá.

El principal atractivo turístico que ofrece este territorio es el Parque Arqueológico Nacional De Tierradentro, declarado como patrimonio histórico de la humanidad por la UNESCO en 1995, ubicado específicamente en el municipio de Inzá, vereda El Escaño – Parque, zona con una gran trascendencia turística por su caracterización territorial (Véase anexo A). Teniendo en cuenta la importancia para el turista conocer estos espacios, la comunidad se ha encargado de complementar el servicio que el Parque Arqueológico brinda a sus visitantes con servicios como el de hospedaje, alimentación y actividades de ocio para

la satisfacción del turista. Estos servicios son ofertados en algunas posadas, hostales, hoteles o casas de paso. En la mayoría de los casos, habitantes de la zona han aprovechado sus residencias para ofrecer estos espacios. Vale la pena mencionar que ninguno de los estos establecimientos ha adoptado e implementado normas técnicas de obligatorio cumplimiento, aspecto que puede ir en detrimento de la calidad de su portafolio de servicios y la oferta hotelera de la zona.

Uno de los actores fundamentales en la prestación del servicio de alojamiento, en este proceso de desarrollo turístico local y su apuesta a convertirlo en destino competitivo para la región, es el Hotel Albergue El Refugio, ubicado en la vereda El Escaño Parque, corregimiento de San Andrés de Pisimbala, municipio de Inzá – Cauca, a 300 metros del Parque Arqueológico Nacional de Tierradentro. El proyecto del Hotel surge como un proyecto que involucra a la comunidad y que busca fomentar, incentivar y promover la cultura arqueológica, destacando la oferta turística de la región. El proyecto se enmarca en un objetivo general para el fortalecimiento de la zona pretendiendo unir esfuerzos para incentivar el renglón productivo del ecoturismo y etnoturismo.

Como asesor del área de Proyectos Productivos, la Corporación Nasa Kiwe consideró pertinente vincular a la comunidad local, lo que lleva a la firma de un convenio con la junta de acción comunal adscrita al Ministerio del Interior, quien obra en representación de la comunidad para el desarrollo de la cooperación mutua y para el avance de este objetivo. La ejecución del objeto del convenio, implica la creación de un Comité Técnico Interno de Operación conformado por integrantes de la Junta de acción comunal de la vereda El Escaño y el delegado de la Corporación Nasa Kiwe, aspecto que en múltiples ocasiones genera

dificultades en la toma de decisiones estratégicas, teniendo en cuenta la multiplicidad de intereses que convoca el mencionado comité.

El Hotel Albergue El Refugio cuenta con infraestructura dispuesta para la prestación completa de sus servicios, valores agregados referentes de la calidad que ofrece al turista y servicios extras no encontrados en otros establecimientos de la zona como lo son: salón de eventos, piscina y zona de camping, parqueadero, entre otros (Véase anexo B). No obstante, los múltiples esfuerzos por el mejoramiento continuos en la prestación del servicio, el hotel evidencia algunas dificultades relacionadas con su capacidad para garantizar la provisión de materias primas, el mantenimiento, la seguridad de esta infraestructura y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad en la prestación del servicio.

Dado que el hotel no ha definido un horizonte claro a futuro que le permita establecer sus líneas de acción en el corto, mediano y largo plazo registra grandes debilidades en sus áreas financiera, de operación y mercadeo. Así mismo, presenta inconvenientes en la liquidación de obligaciones a terceros, servicios públicos, rentas, entre otros aspectos; generando por tanto dificultades en su operación.

Adicionalmente es importante indicar que, si bien el hotel es un establecimiento pequeño, no se cuenta con la definición de funciones específicas, responsabilidades y competencias del personal, lo que se traduce en duplicidad de actividades, pérdida de recursos por reprocesos y orientación a tareas específicas antes que a contribuir con los procesos estratégicos que permiten el logro de los objetivos organizacionales y de la comunidad en su papel de beneficiario directo del proyecto.

Este escenario nos deja un interrogante fundamental: ¿El mejoramiento de la calidad del establecimiento y el logro de los objetivos organizacionales que supone el proyecto, la comunidad y el sector hotelero local, está asociado a contar con una estructura organizacional que permita tomar decisiones estratégicas y definir alcances, responsabilidades y funciones individuales?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar la estructura organizacional del Hotel Albergue El Refugio desde el enfoque de Centros de Responsabilidad.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el estado actual de procesos estratégicos y operativos que desarrolla el hotel.
- Definir, con los diferentes actores de participación en las decisiones estratégicas de la organización, la visión de futuro y los objetivos estratégicos del establecimiento.
- Estructurar los centros de responsabilidad de la organización teniendo en cuenta la visión de futuro establecida por parte de los diferentes actores vinculados con el establecimiento.
- Proponer indicadores para la medición de resultados de los procesos estructurados en los centros de responsabilidad.



### **1.3 JUSTIFICACION**

El papel que desempeña el servicio de alojamiento dentro de la industria del turismo es fundamental ya que configura una parte esencial para la prestación del servicio. Es de gran importancia que estos establecimientos de alojamiento y hospedaje definan su horizonte de acción en la cadena productiva de turismo, así como también, limiten sus objetivos y determinen su nivel de participación en la industria sin chimeneas, como se reconoce al turismo. De tal suerte la construcción y ajuste de la estructura de una organización le permita cumplir con sus objetivos estratégicos. El diseño organizacional de una empresa hotelera debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento y el cumplimiento de los objetivos de servicio al cliente. Por esta razón, la mayoría de empresas se ven sujetas a inconvenientes tanto internos como externos que las llevan a la necesidad de mejora de su diseño organizacional integrando.

El Hotel Albergue El Refugio es un proyecto que se desarrolla en el municipio de Inzá, vereda El Escaño – Parque, departamento del Cauca. Este establecimiento requiere plantear una estructura organizacional ya que, gracias a un adecuado diseño y manejo de esta, se puede lograr el direccionamiento conveniente de los procesos estratégicos que se desarrollan en el Hotel, así como el planteamiento de nuevas estrategias, inclusión de la comunidad en la toma de decisiones, control sobre datos relevantes para el manejo interno y el cumplimiento de la normativa vigente. Otros impactos relevantes incluyen a la comunidad de los sectores aledaños al funcionamiento del establecimiento, fortaleciendo el renglón productivo de la zona que es el turismo, también aportando a productores y micro empresarios del sector convirtiéndolos en su único proveedor de los insumos necesarios para la prestación del

servicio, generando empleo y dando a conocer no solo los servicios ofrecidos por el hotel sino también el sector en el que se encuentra.

Plantear y desenvolver la estructura organizacional de este establecimiento resulta fundamental en la medida en que todos los procesos que aquí se desplieguen y que se vinculan con el desarrollo mismo de la actividad turística local, van a tener un efecto multiplicador. Así entonces, cada una de las actividades que desarrolla en las diferentes áreas identificadas: Área financiera, de talento humano, producción de alimentos y bebidas, eventos y alojamiento se beneficiaran considerando que los procedimientos que se requieren en términos de la prestación del servicio y el cumplimiento de sus estándares de calidad, van a estar coordinados y articulados a los objetivos y a la misión de la estructura organizacional lo que conlleva a mejorar la calidad del servicio.

La calidad de un destino turístico es resultado de un proceso orientado a atender todas las necesidades de productos y servicios turísticos, los correspondientes requisitos y las expectativas del consumidor a un precio aceptable de conformidad con condiciones contractuales aceptadas mutuamente y con factores subyacentes implícitos como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la comunicación, la infraestructura y los servicios y comodidades públicos. También presenta aspectos relativos a la ética, la transparencia y el respeto del entorno humano, natural y cultural (OMT, 2016).

Teniendo en cuenta el impacto que tiene el hotel en la zona, algunos efectos de mediano y largo plazo como la generación de un empleo que cumpla los requerimientos mínimos, de acuerdo con las posibilidades de la organización para los actores locales, se pueden reconocer como beneficio de estas estrategias de mejora. De la misma manera, se pretenden articular

los diferentes puntos de vista de la comunidad y todos aquellos que intervienen en las decisiones estratégicas del manejo del hotel y sus propósitos de involucrarse serán mucho más claros y eficientes por medio de una propuesta de estructura organizacional con enfoque en sistemas blandos, entendidos como:

Aquellos que están conformados por actividades humanas, tienen un fin perdurable en el tiempo y presenta problemáticas estructuradas o blandas; es decir, aquellas problemáticas de difícil definición y carentes de estructura, en las que los fines, metas y propósitos son problemáticos entre sí. (Andrés Y. Martínez M., 2004)

Una vez se organicen los centros de producción y se servicios, considerando los estándares de calidad que logren satisfacer las exigentes demandas de los usuarios que visitan el sector y toman como opción el alojamiento del hotel, es mucho más fácil que las decisiones que se puedan tomar de manera que beneficien de manera definitiva al establecimiento, y por lo tanto mejore el clima laboral y las oportunidades que contribuyen a fortalecer la actividad productiva del sector.

#### **1.4 MARCO CONCEPTUAL**

El proyecto exige revisar algunos conceptos clave para su desarrollo en consideración a la multiplicidad de acepciones que el sector productivo genera y que la academia requiere para lograr unidad de lenguaje y mejor interpretación acorde con los objetivos planteados.

- **Hotelería.**

La hotelería o también llamada hostelería, es considerada como el “Conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y/o comida a los huéspedes/clientes mediante compensación económica” (Jesus, 2013). El termino de hostelería más absoluto se refiere a:

Todos aquellos servicios y actividades económicas relacionadas con el turismo... Una breve lista de actividades propias de la hostelería podría ser la siguiente: alojamientos hoteleros diversos, agencias de viaje, cafeterías, establecimientos destinados al ocio, chiringuitos, alquiler de vehículos y organización de eventos. En definitiva, aquellos negocios que están asociados con el turismo. (Definicion, 2015).

- **Establecimiento De Alojamiento.**

Un establecimiento de alojamiento es aquella entidad que proporciona hospedaje pudiendo ofrecer otros servicios complementarios como alimentación, recreación, lavandería, entre otros. Cuando se menciona el concepto establecimiento de alojamiento, se está refiriendo a tantos tipos de hospedaje como servicios posea el establecimiento; su clasificación es compleja debido a la diversidad que puede presentarse en la industria.

Aunque en Colombia se clasifican así: “albergue-refugio-hostal, aparta hotel, apartamentos turísticos, alojamiento rural, hotel, posadas turística y campamento y camping” (Dirección de Analisis Sectorial y Promoción RNT).

Según la ley general de turismo en Colombia, Ley 300 de 1996, “un establecimiento hotelero o de hospedaje, es el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje”; es decir, un lugar donde las personas pueden pernoctar (pasar la noche, especialmente fuera del propio domicilio).

- **Estructura Organizacional.**

Según algunos autores:

Se define como estructura organizacional el determinar centros de responsabilidad que representen diferentes actividades dentro de la empresa para la programación, presupuestación, operación y análisis, o sea el control administrativo... Es importante considerar que la estructura organizacional en una empresa es el móvil para que se desarrollen los procesos de planificación y control de los recursos, además es la forma para obtener con mayor eficiencia la medición de los resultados. (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986).

Teniendo en cuenta también que “La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras” (Vásquez Rojas, 2012).

La organización de un hotel debe cumplir, como cualquier otra empresa, los principios de planificación y control que deben representarse a través de su estructura organizacional

cumpliendo los criterios de centros de responsabilidad identificando departamentos operados y no operados, además presentar los niveles de responsabilidad respectivos a la planificación estratégica, control administrativo y control operacional. (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986).

- **Procesos.**

Considerado como el conjunto de fases sucesivas de una operación, en este caso para empresas. Los procesos que tienen lugar en las organizaciones pueden ser clasificados en cuatro categorías fundamentales: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos u Operacionales, Procesos de Soporte o Apoyo y Procesos de Mejora Continua o Control de la Gestión. Centrar la atención en los operativos y dentro de una misma categoría establece procesos prioritarios y secundarios, siendo estos últimos los que apoyan la realización de los prioritarios. (Dominguez Suarez, 2011).

Para la industria turística. Según algunos autores como Sosa, se refiera a esta definición específica para el turismo como:

Los procesos del flujo esencial o también llamados claves son procesos que tienen una significativa relevancia para el desempeño de las actividades hoteleras; da ahí la importancia para el sector turístico de contar con recursos humanos altamente calificados en cada uno de estos procesos esenciales. (Negrin Sosa, 2003).

Por otra parte, según la ISO 9001, "en estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas, también teniendo en cuenta los clientes" (ISO, 2018)

- **Sistemas Suaves o Blandos.**

Existen varias definiciones de sistemas blandos según autores:

Es aquel sistema que está conformado por actividades humanas, tiene un fin perdurable en el tiempo y presenta problemáticas estructuradas o blandas; es decir, aquellas problemáticas de difícil definición y carentes de estructura, en las que los fines, metas y propósitos son problemáticos entre sí. (Andrés Y. Martínez M., 2004).

La metodología de sistemas blandos no se ocupa de problemas determinados y concretos, más bien tiene que ver con situaciones problemáticas no estructuradas o no definidas, se trata de situaciones en donde los actores o el personal interactúa estableciendo relaciones, ante nuevos retos, es decir se ocupa de problemas complejos e estructurados, sin embargo es necesario aclarar que la información organizada ayudara a resolver dichos problemas. (Fonseca., 1996).

La cual parte del concepto Weltanschauug (del alemán: Visión, perspectiva o imagen particular de mundo) de Peter Checkland

Esta metodología se ocupa de problemas donde existe un alto componente social, político y humano. A comparación de los sistemas duros, que se ocupan más de la tecnología. Es decir, la metodología de sistemas baldos es una manera muy útil y acercar situaciones complejas sociales, y encontrar sus respuestas correspondientes. (Checkland, 1994)

- **Centros De Responsabilidad.**

La función específica de los centros de responsabilidad en una empresa es:

Cumplir una serie de objetivos. Todas las empresas tienen una meta y para llegar a ella siguen una estrategia determinada. Los centros de responsabilidad deben apoyar y facilitar que la estrategia se cumpla. Si cada centro cumple sus responsabilidades la empresa cumple con sus objetivos. (Emprende Pyme, s.f.)

Scheel en su libro Control de alojamiento afirma que:

Se ha mencionado el termino de centros de responsabilidad que se utiliza ampliamente como representación de la administración descentralizada por delegación propia de funciones como consecuencia del desarrollo de la administración por objetivos. (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986)

En este caso, el centro de responsabilidad también define el proceso operacional para justificar la configuración de un organigrama para un hotel y permiten que exista una adecuada distribución de las actividades y responsabilidades con el fin de aprovechar las capacidades de cada uno de los miembros del personal de la empresa.



## **CAPITULO II**

### **2. UNA PROPUESTA QUE CONTRIBUYE A MEJORAR LA CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO “HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO”.**

#### **2.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El desarrollo del diseño organizacional para el Hotel Albergue El Refugio partió de un trabajo de campo el cual estuvo acompañado de actividades de apoyo para el personal del hotel y observación directa relacionada con los procesos continuos, seguido de la determinación del conjunto de responsabilidades y diseño de los cargos, con esto se estableció un primer esquema de diagnóstico. Como paso siguiente, se realizó una revisión documental para abordar elementos conceptuales y a partir de estos se pudieron identificar las condiciones que realmente está viviendo el establecimiento y dadas las necesidades, se analizó bajo la mirada de sistemas complejos entendido como una herramienta que facilita el hecho de que son tan difíciles los sucesos de tomar decisiones que hay que empezar a flexibilizar algunos parámetros exponiendo el enfoque de algunos elementos del esquema de sistemas blandos con el fin de lograr identificar el sueño colectivo del hotel por medio de concertación.

Posteriormente, se realizó un ejercicio de análisis documental para identificar entre las posibilidades de estructura organizacional en establecimientos de alojamiento y hospedaje la más adecuada para este caso, teniendo en cuenta el escenario anterior. Y se inició la definición de los centros de responsabilidad y sus procesos teniendo en cuenta que es una organización centralizada, con decisiones de muchos actores, por lo tanto, estas decisiones

son complejas y es una organización que aun siendo pequeña tiene una demanda significativa como escenario de construcción.

Finalmente, se establecieron los indicadores propuesta sobre los cuales se plantean algunos elementos que pueden ayudar a controlar ese proceso de planeación que se plantea en este trabajo.

## **2.2 DIAGNOSTICO HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO – TIERRADENTRO**

### **2.2.1. El proceso de toma de decisiones.**

El Hotel Albergue El Refugio<sup>1</sup> se encuentra a cargo de cuatro grupos de actores clave para su operación y la toma de decisiones: 1) La Corporación Nasa Kiwe - CNK, 2) El comité técnico interno de operación - CTIO, 3) La comisión empresarial - CE 4) Junta de Acción Comunal Vereda El Escaño Parque – JAC.

La primera entidad, en adelante CNK, es propietaria de las instalaciones del Hotel, adquiridas en el año 2002, aspecto que le permite participar como actor principal en todo proceso de toma de decisiones, específicamente por medio del área de Proyectos Productivos y Tierras, que se encuentra encargada del funcionamiento del Proyecto Hotel Albergue El Refugio y sus diferentes procesos. La Corporación consideró pertinente vincular a la comunidad local, con el fin de unir esfuerzos para incentivar y fortalecer el renglón productivo del ecoturismo

---

<sup>1</sup> Este establecimiento se constituye en el proyecto productivo definido en el marco del Acuerdo entre la Corporación Nasa Kiwe y la Junta de Acción Comunal.

y etnoturismo en el marco del funcionamiento y operación del Hotel Albergue El Refugio, lo que llevó a la firma de un convenio que fue suscrito el 16 de septiembre de 2014 con la JAC adscrita al Ministerio del Interior (Véase anexo C). La Junta está integrada por representantes de la comunidad y su propósito es promover el desarrollo de la cooperación mutua. Los esfuerzos e intereses de los diversos actores del proceso permitieron definir como objetivo del proyecto “Propender por el desarrollo turístico de la región de Tierradentro, a través de la operación y funcionamiento del Hotel Albergue El Refugio (Véase anexo D), de modo que se constituya en polo de desarrollo económico, turístico y cultural de la región” (CTIO, 2014). Es importante indicar que existe una persona vinculada con la CNK, encargada de los informes financieros mensuales y las reservas del Hotel, trabaja en la sede de la Corporación, localizada en el municipio de Belalcázar. Es de resaltar que se vinculó al proyecto considerando la facilidad de comunicación desde este lugar, aspectos que no favorece la ubicación del hotel.

Como segundo grupo de actores y posterior a la firma del convenio anteriormente mencionado, se creó el Comité Técnico Interno de Operación - CTIO, el 26 de noviembre de 2014. El CTIO se encuentra constituido por cuatro integrantes que tienen como fin velar por la operación, protección, promoción y mejoras para el proyecto. Este grupo se reúne semestralmente con el fin de tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo con respecto a la operación del hotel y cumple con un reglamento interno (Véase anexo E) que estipula las diferentes obligaciones de cada integrante de este comité. Para evaluar el proceso que lleva la operación del proyecto se realiza un informe cada inicio de año evidenciando las actividades realizadas durante el año anterior. Teniendo en cuenta que dos de los integrantes

de este grupo son contratistas de la CNK una tercera persona es parte del personal del hotel y la cuarta persona es la presidenta de la JAC Vereda El Escaño Parque, las dos últimas son habitantes de la zona. Este último es un aspecto que en múltiples ocasiones genera dificultades en la toma de decisiones estratégicas, teniendo en cuenta la multiplicidad de intereses que convoca el mencionado comité, ya que la mitad de los integrantes de este grupo no tienen la posibilidad de evidenciar la realidad de aspectos de la zona como vías de acceso, dificultad de obtención de insumos o el hecho de identificar las temporadas beneficiosas para el ingreso de turistas. El CTIO establece un reglamento interno que especifica su objetivo y las actividades que cada integrante debe cumplir.

Como tercer grupo de actores involucrados se define a la Comisión Empresarial, creada en la asamblea general de la JAC Vereda El Escaño Parque, el 24 de abril de 2016. Esta organización se encuentra integrada por cinco personas naturales residentes de la vereda El Escaño Parque en Tierradentro, posibilitando así la participación de la comunidad y promoviendo procesos de mejora para los proyectos que sean beneficiosos para la zona de San Andrés de Pisimbalá.

La CE participa en conjunto con el CTIO del Hotel, trabajando por el plan de manejo organizativo, velando e incentivando el funcionamiento operativo del Hotel como proyecto sostenible para el sector. Entre los integrantes de este grupo se encuentran tres de las personas que actualmente trabajan en el hotel y dos más que en alguna ocasión fueron parte del personal del hotel, esta comisión tiene dificultades entre sus integrantes, aspecto que ha dificultado la comunicación. Posterior al surgimiento de la comisión, se inscribe a los

dignatarios de la JAC de la vereda El Escaño Parque-JAC por medio de la Resolución 520 del 31 de mayo de 2016 durante un periodo de cuatro años. Esta organización, que es el cuarto grupo de actores involucrados, tiene múltiples responsabilidades estipuladas en el Proyecto anteriormente nombrado asociadas a:

- Realizar esfuerzos permanentes para la identificación de acciones conjuntas que puedan favorecer el desarrollo sostenible de la actividad turística de la zona y brindar acompañamiento al proyecto y facilitar la preparación del personal nativo en aspectos de guías.
- Aprovechar las experiencias de trabajo comunitario, para integrarse al negocio turístico.
- Liderar en la definición de la operación turística, principalmente con personal nativo con capacidad de orientar al turista en todos los sentidos. (Servicio de guías).
- Brindar capacitación y generar en la población una cultura para la gestión turística, a través de los profesores y líderes comunitarios principalmente.
- Promocionar como destino turístico la región de Tierradentro.
- Brindar capacitación a los indígenas en la prestación de servicios turísticos.
- Realizar acciones para la protección del Medio Ambiente, como es el caso del manejo adecuado de basuras.

A partir del convenio estipulado y la inscripción de los dignatarios de JAC, este grupo se define como representante legal del establecimiento como Alojamiento y servicios de comedor. Por tanto, la JAC cumple un papel fundamental en el desarrollo y operación del

Hotel. Los recursos del establecimiento se encuentran en cuenta de ahorros exclusiva de JAC Vereda El Escaño Parque en Banco Agrario.

Con respecto al personal del hotel, en la actualidad se encuentran trabajando cuatro personas. Dos de ellos por contrato indefinido, quienes se encargan de los oficios varios que se presentan en el día a día en el establecimiento, resultado de tal situación, esas personas adquieren un significativo grado de influencia en el trabajo del Hotel. La tercera persona tiene contrato por prestación de servicios, específicamente por acomodación de habitaciones desde el año 2016 y la cuarta persona por contrato de prestación de servicios profesionales como contador. Con esta última persona se han presentado diferentes dificultades ya que en primera instancia vive en la ciudad de Popayán así que asume poco conocimiento de los inconvenientes que se presentan en el establecimiento y constante incumplimiento con sus actividades a realizar. Esta situación genera al interior del CTIO algunos comentarios que dejan en evidencia la inconformidad que causa el incumplimiento de sus obligaciones. Como resultado de las dificultades con el contador, el CTIO ha planteado en diferentes ocasiones contratar a otra persona que reemplace al actual contratista, pero a pesar de estas peticiones, se ha hecho caso omiso a este problema.

El Hotel Albergue El Refugio garantiza la remuneración de estas cuatro personas. Y en caso de hacerse necesario, por alta demanda del servicio en temporada alta, se amplía el grupo de trabajo por los días u horas requeridas, dependiendo de la intensidad de labores que se deban realizar.

En el año 2016, mediante trabajo conjunto la CNK en concertación CTIO diseñaron el plan de manejo para el proyecto. El plan, que se mantiene vigente, define dos estrategias: la

primera, de fortalecimiento, consiste en el acatamiento de ciertas actividades como el cumplimiento de reuniones de comité, dotación de ropa de trabajo para el personal del hotel, registro de documentos de operación y publicidad. Estos aspectos no se cumplían ya que si bien, esta estrategia pareciese ser el cumplimiento de los deberes, fue necesaria la intervención desde esta perspectiva teniendo en cuenta que hasta entonces, no se tenía en cuenta el desempeño de las actividades nombradas.

La segunda estrategia, con enfoque de inclusión, pretendía la incorporación de la comunidad, esto llevo a la formalización de la prestación de servicio del personal del hotel, se realizan diferentes capacitaciones para los habitantes de la zona con el fin de que estas tengan estándares básicos de prestación de servicio.

Para los años 2017 y 2018, CNK en concertación con la JAC, ha gestionado espacios de capacitación en diferentes áreas de desempeño con el fin de crear conciencia en los integrantes de la comunidad, con respecto a la oportunidad económica que los rodea considerando su riqueza cultural, artesanal y arqueológica que tanto interés genera en el turista. Estos procesos de capacitación se realizan utilizando los recursos y las instalaciones del Hotel Albergue El Refugio. Su propósito central consiste en lograr que las personas conozcan la estructura, elementos y aspectos que implican el convenio que se ha venido desarrollando, incluyendo las razones por las cuales los servicios que ofrece el hotel permanecen con valores altos a comparación de los servicios de otros establecimientos de hospedaje o restauración del sector para que estos se vean de alguna u otra forma beneficiados, tema que los integrantes de la comunidad tienen bastante claro.

### **Algunas situaciones que reflejan a la complejidad en la toma de decisiones por parte de los actores del proceso.**

Si bien cada uno de los agentes o actores vinculados con el proyecto hace esfuerzos significativos para fortalecer y mantener el establecimiento en las mejores condiciones, se presentan algunas situaciones que dificultan o incluso pueden llegar a afectar negativamente las dinámicas propias del servicio. Un ejemplo de tal situación es la falta de comunicación entre los integrantes de los grupos conformados para la toma de decisiones. Generando que éstas no sean establecidas pertinentemente, no se cumplan las responsabilidades de cada parte con obligatoriedad y a consecuencia de esto se generen relaciones complejas entre las personas involucradas. Es pertinente tener en cuenta que el proyecto se llama establecimiento de hospedaje y es un ejercicio específico que tiene un compromiso para los visitantes. Por lo tanto, requiere unas características que como resultado de la complejidad de las relaciones, hasta el momento no se cumplen, olvidando en medio de todo, el sentido del servicio y la importancia de sus características internas.

Uno de los mayores inconvenientes que se han presentado entre el personal del Hotel y la comunidad es la fuerte tendencia a vincular laboralmente por el periodo requerido a familiares del personal existente del establecimiento. Obedeciendo a criterios subjetivos, esta situación pone en evidencia la ausencia de políticas claras asociadas a la vinculación de personal y los procedimientos para cumplir con estos propósitos. Lo que finalmente afecta en los procesos de toma de decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la organización.



También ocurre que los pequeños establecimientos de los familiares del personal del hotel se vean mejor beneficiados. Esto ha generado conflicto entre los habitantes de la zona y las personas internas al establecimiento. También, teniendo en cuenta que uno de los integrantes de la comisión empresarial es guía turístico y es el guía que mayor contacto tiene con las agencias de viajes que transportan turistas al hotel a semejanza con los demás guías, esto ha generado conflicto entre prestadores de servicios.

Presentado como un factor externo, el movimiento OVOP, el cual se identifica como una alternativa para el progreso de las comunidades de la zona.

Se trata de una estrategia de desarrollo local que se fundamenta en el trabajo de las comunidades, quienes a través de productos (bienes, servicios o eventos) propios o únicos (con marca de origen), se convierten en actores activos en el territorio para la promoción del desarrollo, la solución de sus problemas y el fomento de la equidad. (Departamento Nacional De Planeacion, 2017)

Esta estrategia incluye en sus actividades a todo establecimiento de prestación de servicios turísticos del sector de Tierradentro a excepción del Hotel Albergue El Refugio a pesar de la vinculación que tiene la CNK con esta estrategia. Tal como lo planteo el representante de OVOP por medio de la realización de una entrevista, el Hotel no se quiso involucrar en sus actividades. Por otro lado, El CTIO afirmó por medio de sus reuniones trimestrales que, OVOP manifiesta que el Hotel tiene los suficientes ingresos para su propio mantenimiento.

Por medio del trabajo de campo, se logró identificar que la mayoría de habitantes de la zona aseguran que el Hotel no genera ningún beneficio a la comunidad, lo que deja en evidencia

el desconocimiento de la gestión que realiza el Hotel y que está relacionada con procesos de capacitación y el apoyo económico a las actividades comunitarias o celebraciones anuales.

### **2.2.2. Matriz de análisis del contexto**

Para el análisis del contexto se utilizará una herramienta metodológica llamada matriz FODA que permitirá establecer cuáles son las principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que presenta el establecimiento en los diferentes factores tanto internos del mismo como del territorio en el que se localiza, permitiendo así definir algunas estrategias a seguir para la mejora continua del Hotel.

Esta herramienta constituye un soporte para lograr un mejor conocimiento de la organización y hace posible potenciar múltiples aspectos en el largo plazo. Para Thompson, la DOFA es:

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (Thompson, 2012).

Se presenta para el hotel Albergue El Refugio la siguiente Matriz FODA.

**Tabla 1 Matriz FODA Hotel Albergue El Refugio.**

| <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b><br/><b>Factores Internos</b></p>  | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b><br/><b>Factores Interno</b></p>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con personal que tiene el conocimiento de la zona.</li> <li>• Espacio idóneo para el desarrollo de eventos teniendo en cuenta su capacidad y la logística requerida.</li> <li>• El hotel se encuentra con todos los registros de ley, sin embargo, no los cumple apropiadamente.</li> <li>• Brinda programas, actividades de motivación y capacitaciones para los trabajadores y habitantes de la comunidad.</li> <li>• Cuenta con medios de comunicación como página web y folletos.</li> <li>• Recolección de información eficiente para el reporte de informes financieros.</li> <li>• Desarrolla acciones en el marco de plan de manejo enfocado en estrategias de inclusión y fortalecimiento.</li> <li>• Equipamiento de elementos necesario para una adecuada prestación de servicio.</li> <li>• Genera los ingresos necesarios para garantizar la sostenibilidad económica y la remuneración del personal.</li> <li>• Capacidad instalada que cubre la demanda del mercado.</li> <li>• Relaciones comerciales efectivas con agencias de viajes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manejo que se hace del ejercicio es sobre todo un conjunto de organizaciones alrededor de un proyecto, pero el proyecto no tiene vida propia en términos de lo que implica el servicio de alojamiento.</li> <li>• Escasa disponibilidad de personal operativo para atender grandes grupos de turistas y eventos.</li> <li>• Desconocimiento de nuevas tendencias internacionales en el campo del hotelería.</li> <li>• La demanda de servicios turísticos sigue correspondiendo a una temporalidad, lo que genera picos bajos en los ingresos por servicios.</li> <li>• Falta de reconocimiento de políticas de atención al cliente</li> <li>• Falta de espacios de inclusión para personas con otras capacidades.</li> <li>• Falta de rigurosidad en el cumplimiento de procedimientos normativos.</li> <li>• Reducida capacitación del personal sobre principios de calidad del servicio.</li> <li>• Se registra desconocimiento por parte del personal vinculado al hotel sobre los procesos y los procedimientos inherentes a su labor.</li> <li>• La prestación de servicio no garantiza el cumplimiento de los estándares de servicio de calidad requeridos.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera empleo a los habitantes de la zona.</li> <li>• Brinda oportunidad a los artesanos de la zona para que ofrezca sus productos por medio de un espacio que facilita el establecimiento.</li> <li>• Cuenta con alianzas estratégicas desde el punto de vista de gestión, capacitación e investigación (Sena, Gobernación, Universidades, Comfacauca)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe política clara para la definición de precios</li> <li>• Comparativamente los precios del establecimiento son mayores que los de otros establecimientos.</li> <li>• Mínimo control en los procesos y áreas del servicio</li> <li>• No existe una clara definición de procesos de planificación, organización y control.</li> <li>• Dificultades en la toma de decisiones y las relaciones entre los diferentes actores que intervienen en las decisiones.</li> </ul>  |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b><br/><b>Factores Externos</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b><br/><b>Factores Externos</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivos turísticos de la zona de Tierradentro con reconocimiento UNESCO, lo que genera la posibilidad de ser predilección por los visitantes que llegan a la zona.</li> <li>• Declaratoria de Patrimonio Mundial del principal atractivo del territorio.</li> <li>• Ubicación estratégica del establecimiento por su cercanía a los lugares de interés turístico, como el Parque San Agustín.</li> <li>• No se identifica competencia local con el Hotel por la calidad de del servicio y sus instalaciones.</li> <li>• Preferencia por parte de las agencias operadoras para desarrollar alianzas estratégicas.</li> <li>• Promoción actual con tendencia a la mejora de la actividad turística local.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías de acceso desde Popayán en mal estado.</li> <li>• Tarifas más económicas proporcionadas por otros establecimientos de alojamientos cercanos al Hotel El Refugio.</li> <li>• Falta de conocimiento de la operación del hotel por parte de la comunidad del sector.</li> <li>• Falta de seguridad de la región para el turista.</li> <li>• Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores.</li> <li>• Entrada de nuevos competidores al mercado.</li> <li>• Falta de cobertura y comunicación en la zona en la que se encuentra el establecimiento.</li> <li>• Percepción de inseguridad que caracteriza al destino.</li> <li>• No está definido el proceso de concertación y resolución de conflictos entre los grupos sociales.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarios y vendedores locales que facilitan la accesibilidad de insumos.</li> <li>• Eventos y festividades locales los cuales constituyen parte de los atractivos que generan demanda.</li> <li>• Incremento de llegada de turistas por la cercanía y acceso por la vía al Huila.</li> <li>• Agencias de Viajes de la región y el Huila promueven el destino.</li> <li>• Apoyo de la Corporación de Turismo, que está trabajando en organizar la prestación de servicios turísticos.</li> <li>• El sector de Tierradentro se incluye en las guías de viajeros independientes internacionales.</li> <li>• Esfuerzos de cooperación internacional por apoyar la actividad turística en la zona (OVOP).</li> <li>• Zona con conectividad desde el departamento del Huila y desde Popayán.</li> <li>• Parque arqueológico con un modelo de administración y operación definido a cargo del Estado.</li> <li>• Interés del gobierno nacional por promover el desarrollo de turismo comunitario.</li> <li>• Motivación de la comunidad por prestar y organizar escenarios de prestación de servicios.</li> <li>• Interés del Estado por potenciar el destino turístico.</li> <li>• Iniciativas de cooperación interesada en fortalecer procesos productivos comunitarios.</li> <li>• Existencia de una corporación de desarrollo local del gobierno nacional en la zona (Nasa Kiwe).</li> <li>• Se cuenta con una corporación dedicada al desarrollo turístico (CEMTUR).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe articulación entre las organizaciones existentes.</li> <li>• Complejidad en la atención de emergencias.</li> <li>• Inexistencia de espacios de información turística.</li> <li>• No se resalta la gastronomía tradicional como parte de la oferta turística.</li> <li>• Incumplimiento de la normatividad vigente del sector turístico.</li> <li>• Falta de formalización por parte de los operadores turísticos.</li> <li>• Falta de finalización de las obras de infraestructura vial y de gran vulnerabilidad frente a lluvias y deslizamientos.</li> <li>• Bajo nivel de integración de los prestadores locales, frente al proceso de promoción y comercialización del destino.</li> <li>• La oferta de actividades complementarias al Parque Arqueológico no está organizada.</li> <li>• Bajo nivel de conocimiento de idiomas y limitadas opciones de formación en bilingüismo en la zona.</li> <li>• No se valora el mercado el trabajo artesanal por desconocimiento.</li> <li>• Promoción impuesta por los actores externos del territorio que podría dar un mensaje equivoco de la experiencia turística local.</li> <li>• Percepción de inseguridad que caracteriza al destino.</li> </ul> |
|---|--|

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Interés de la comunidad en apoyar procesos que fortalezcan el desarrollo institucional de la zona, y empoderar a las comunidades.</li></ul> |  |
|---|--|

**FUENTE:** Elaboración propia.

### **2.2.3. Procesos estratégicos y operativos Hotel Albergue el Refugio**

Actualmente, el Hotel no ha identificado de manera clara los procesos estratégicos o de apoyo operacional. Las acciones se realizan de manera aislada, en donde cada persona responsable da cuenta de sus actividades individuales, abandonando la idea de un proceso en permanente retroalimentación.

A continuación, se presentan los diferentes grupos de procesos estratégicos y operativos que se desarrollan en el Hotel Albergue El Refugio – Tierradentro.

#### **2.2.3.1. Procesos Estratégicos:**

- **Administración:** Como se ha venido mencionando, la toma de decisiones con respecto a la operación del Hotel se encuentra a cargo del grupo interinstitucional Comité Técnico de Operación. Aunque en contadas ocasiones se ha delegado una persona con el cargo de administrador. La mayoría de ellas, personas naturales de la comunidad. Por el momento no cuenta con una persona con funciones administrativas ya que el establecimiento no cuenta con la posibilidad de remunerar a un profesional administrativo. Por esta razón, la parte más que todo en decisiones de operación la toma el CTIO.
- **Gestión Contable Y Financiera.** En este departamento se presenta como deber fundamental la recolección de información para informes mensuales sobre los ingresos y egresos del establecimiento, la tesorería o la caja principal se encuentra a cargo de uno de los integrantes del personal del hotel, esta persona asume el control

de todos los gastos que generan los insumos necesarios para mantener el establecimiento y cumplir con los servicios, al igual que el registro de las cuentas por cobrar y deudas.

Se cuenta con un contador que se encarga del pago del personal, pago de impuestos y demás actividades que conlleve su función.

- **Plan de Manejo.** Con el fin de unir esfuerzos para incentivar y fortalecer el turismo, como renglón productivo de la zona, en el año 2016 la CNK establece estrategias que definen el plan de manejo que se encuentra en desarrollo e involucran al grupo gestor del Hotel y por tanto las diferentes operaciones que en éste se desarrollan. El siguiente esquema presenta su estructura.



**Diagrama 1 Plan de Manejo Hotel Albergue El Refugio.**



**FUENTE:** Elaboración propia a partir del Plan de Manejo del Hotel Albergue El Refugio, 2017.

Desde su creación, este plan de manejo tiene como prioridad actividades que fortalezcan el proyecto Hotel Albergue El Refugio, y que al mismo tiempo contribuyan a la competitividad del sector en el largo plazo.

Este Plan ha permitido organizar parte de la operación del Hotel. Hasta diciembre de 2017 se cumplieron sus actividades a cabalidad por parte de CNK. Pero por el momento no se ha designado una parte específica encargada de asumir el cumplimiento de estas estrategias, lo que conlleva a la suspensión del acatamiento del plan de manejo.

Como lo hemos planteado en este espacio, estas situaciones administrativas carecen de herramientas que permitan a sus directivos un proceso de toma de decisiones estratégicas que faciliten el quehacer de cada uno de los integrantes del proyecto Hotel El Refugio, afectando acciones operativas que garanticen la prestación del servicio y su calidad en términos de sostenibilidad y sustentabilidad.

#### **2.2.3.2 Procesos Operativos:**

- **Alojamiento.** Para el cumplimiento de las actividades de esta área no se define una persona en específico, las tres personas que se hacen parte del grupo de personal cumplen con el proceso de alojamiento realizando el registro de huéspedes, recepción y control de ocupación. Las reservas se encuentran a cargo de una persona ajena al personal del establecimiento, lo que genera dificultades que finalmente redundan en la calidad de la prestación del servicio. En muchas ocasiones no existe una comunicación fluida entre el área de reservas y la recepción del hotel.

- **Alimentos y Bebidas.** Al igual que el servicio de alojamiento, las funciones a cumplir para la prestación del servicio de Restaurante se efectúan por los diferentes actores que tengan la posibilidad de estar a cargo del área de Alimentos y Bebidas del establecimiento en el momento que se vea necesario. Es decir, se delega el cumplimiento de actividades a las personas que por el momento las puedan cumplir considerando su disponibilidad de tiempo y la asignación de estas responsabilidades de manera transitoria.

Con respecto a las reservas de alimentos y bebidas, estas se encuentran a cargo de la misma parte que recibe las reservas de alojamiento.

- **Eventos y recreación.** Para los eventos y espacios de recreación se tiene en cuenta la función de reservas para eventos y/o espacios públicos del establecimiento. Es decir, este servicio se controla por medio del informe de reservas, teniendo en cuenta los ingresos y egresos que esta área genera por parte del cliente.
- **Artesanías.** Por el momento existe en el Hotel un espacio que brinda la oportunidad para que los artesanos de la zona ofrezcan y vendan sus productos a los turistas. Este aspecto genera un valor agregado a la prestación del servicio del hotel y beneficia el acercamiento del hotel con la comunidad local.

#### **2.2.4. Una estructura compleja**

Las situaciones que atraviesa el Hotel Albergue El Refugio y la estructura compleja de relaciones entre los diferentes actores que intervienen en la toma de decisiones, hace necesario considerar una propuesta metodológica que fortalezca las acciones positivas y contribuya con mejor posibilidad en términos de la flexibilidad y asertividad en la toma de decisiones. Así entonces, hablar de “sistemas blandos” es una importante oportunidad para el sector hotelero. Esta herramienta permite flexibilizar el escenario de toma de decisiones estratégicas para la operación del Hotel Albergue El Refugio.

Según Peter Checkland, la metodología de sistemas blandos o suaves (SSM por sus siglas en inglés. *Soft Systems Methodology*), se define como:

Es una manera de ocuparse de problemas situacionales en los cuales hay actividad con un alto componente social, político y humano a través de siete etapas. Es un sistema que está conformado por actividades humanas, tiene fin perdurable en el tiempo y presenta problemáticas estructuradas, en las que los fines, metas y propósitos son problemáticos entre sí (Checkland, 1994).

Si bien la metodología tiene una estructura clara, su flexibilidad contribuye a la toma de decisiones y permite adaptarse según las necesidades del entorno y las condiciones de los aspectos a mejorar.

Por lo tanto, SSM es una condición útil de acercarse a preguntas desordenadas correspondientes y situaciones complejas. A continuación, se presentan las etapas o estadios

que representan los momentos o periodos que forman parte del proceso de la aplicación de esta metodología según (Checkland, 1994):

**Figura 1 Metodología de Sistemas Blandos.**



**FUENTE:** (Favela Benavente, 2011). El Modelo De La SSM Convencional De Sistemas Estadios

1. La situación problema no estructurada: en este estadio se pretende lograr una descripción de la situación donde se percibe la existencia de un problema, sin hacer hincapié en el problema en sí, esto es sin dar ningún tipo de estructura a la situación.
2. La situación problema expresada: se da forma a la situación describiendo su estructura organizativa, actividades e interrelaciones de estas, flujos de entrada y de salida, etc.
3. Definiciones raíz de sistemas pertinentes: se elaboran definiciones de lo que, idealmente, según los diferentes “Visión del mundo - weltanschauug” involucrados, en el sistema. La construcción de estas definiciones se fundamenta en seis factores que deben aparecer

explícitos en todas ellas, estos se agrupan bajo el nemónico de sus siglas en ingles CATWOE, a saber: consumidores, actores, proceso de transformación, visión del mundo, poseedor y restricción del ambiente.

4. Consiste en la creación de modelos de los sistemas de actividad humana nombrados y definidos en la definición raíz, realizando un reporte de lo que el sistema es.

Se construye un modelo que logrará llevar a cabo lo que se especifica en la definición raíz y por lo tanto el modelo conceptual es un conjunto de actividades de lo que el sistema debe hacer con el fin de cumplir el objetivo definido.

5. Comparación de los modelos conceptuales con la realidad: se comparan los modelos conceptuales con la situación actual del sistema expresada, dicha comparación pretende hacer emerger las diferencias existentes entre lo descrito en los modelos conceptuales y lo que existe en la actualidad en el sistema.
6. Diseño de cambios deseables, viables: de las diferencias emergidas entre la situación actual y los modelos conceptuales, se proponen cambios tendientes a superarlas, dichos cambios deben ser evaluados y aprobados por las personas que conforman el sistema humano, para garantizar con esto que sean deseables y viables.
7. Acción para mejorar la situación problema: finalmente este estadio comprende la puesta en marcha de los cambios diseñados, tendientes a solucionar la situación problema, y el control de los mismos. Este estadio no representa el fin de la aplicación de la metodología, pues en su aplicación se transforma en un ciclo de continua conceptualización y habilitación de cambios, siempre tendiendo a mejorar la situación. Metodología de sistemas blandos.

Teniendo en cuenta la complejidad que presenta el Hotel Albergue El Refugio en toma de decisiones, se apropia y se adopta este análisis de sistemas blandos con el fin de configurar una estrategia para flexibilizar la toma de decisiones y se ejecutara en la segunda parte a medida que se construya el sueño colectivo del establecimiento.

### **2.3. CONSTRUCCION DE SUEÑO COLECTIVO HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO**

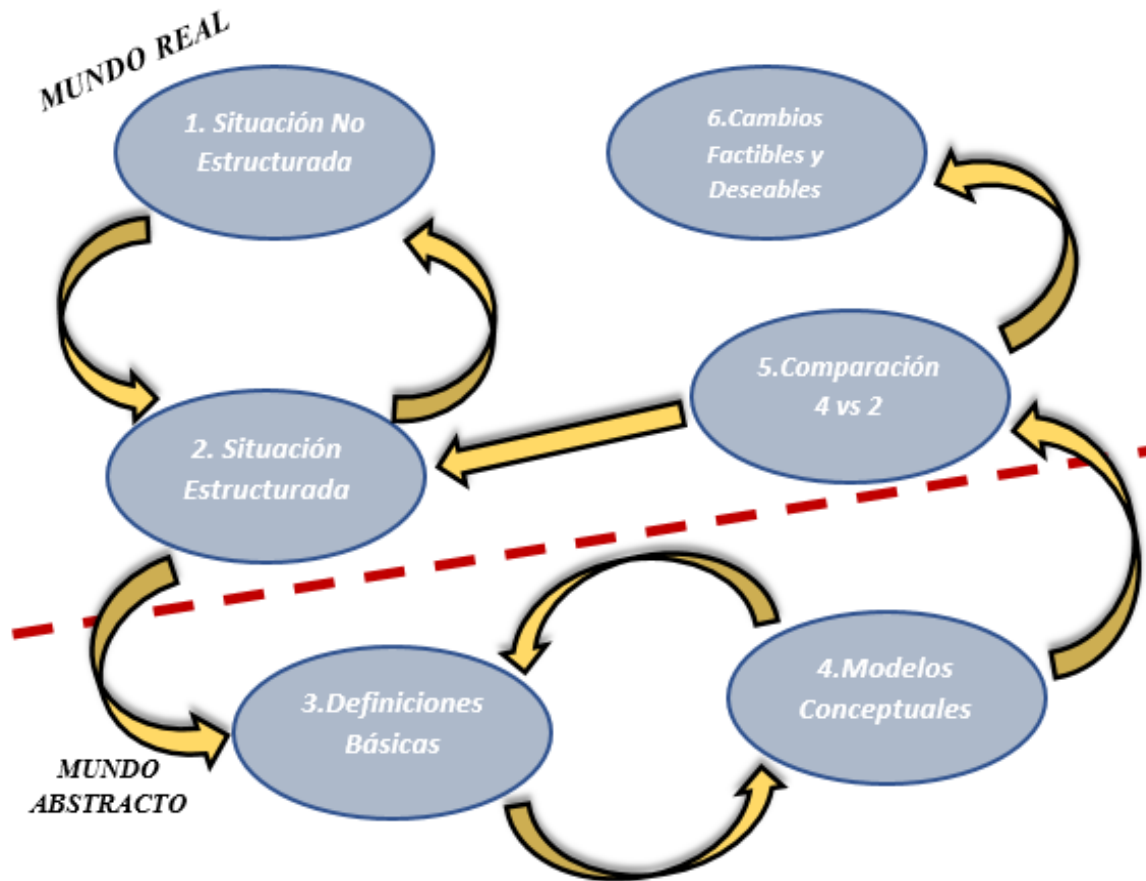
Tomando como referencia la complejidad en la toma de decisiones, se adopta la metodología fundamentada en sistemas blandos, explicada anteriormente, a fin de edificar toda la propuesta de sueño colectivo del establecimiento en concertación con los diferentes actores del proceso de toma de decisiones de la organización. A partir de esto, se identifican las fases apropiadas para la operación de esta metodología para este caso.

Esta metodología facilita que las personas que aportan en la toma de decisiones estratégicas del Hotel construyan de manera mucho más flexible el diagnóstico y empezar a verificar esa situación real vs la situación soñada, también el hecho de poder plantear que la estructura sea coherente con los propósitos y objetivos que se plantean.

Se presentó una dificultad en el ejercicio con los actores, lo que impidió trabajar los siete elementos fundamentales de la metodología. Por lo tanto, esta intervención se planteó desde la mirada de describir la situación no estructurada, su complejidad y posteriormente situarla en una situación claramente definida. Para finalmente intervenir sobre todo esto para la construcción del sueño colectivo.

### 2.3.1 Esquema de aplicación de metodología de sistemas blandos para el Hotel Albergue El Refugio.

Gráfico 1 Sistemas Blandos Hotel Albergue El Refugio



FUENTE: Elaboración Propia, 2018

El proceso se desarrolla de la siguiente manera:

#### 1. Situación No Estructurada:

El Hotel Albergue El Refugio tiene un largo recorrido en la prestación del servicio y ha pasado por diferentes etapas en su funcionamiento. Empezando desde el cierre total de



sus instalaciones por largos lapsos tiempo a causa del conflicto armado hasta poseer un auge tan notable que llevaría a ser de mayor preferencia para los turistas.

Actualmente la operación del establecimiento se aplica a través de un convenio inter institucional, vigente desde 2014, entre la CNK y la JAC (Pito Chirimuscay, 2014).

A partir del año 2016, se crean dos grupos de actores involucrados (CTIO, y Comisión Empresarial), los cuales fueron creados con la intención de involucrar a la comunidad y al igual que la CNK y la JAC también tienen parte en la toma de decisiones para la operación del hotel. Debido a esto, y a pesar de las fortalezas del establecimiento, surge la problemática de la complejidad en la toma de decisiones por las diferentes posiciones de los agentes involucrados, posterior organización operacional para el hotel, a pesar de que se ha querido organizar la operación interna a través de un plan de manejo que abarca actividades que todos estos actores y el personal del establecimiento deben cumplir, existen periodos en los que se dejan de lado por falta de seguimiento, llevando a que exista confusión para la construcción de sueño colectivo y falencias del servicio de calidad para el turista.

## **2. Situación Estructurada:**

Para mitigar la situación problema sobre las dificultades para la toma de decisiones y los diferentes puntos de vista de los actores, se plantea la elaboración de propuesta de un sueño colectivo y diseño de estructura organizacional adecuados para sobrellevar la escenario real del establecimiento y de sus stakeholders, los cuales “Son el personal que

está involucrado en las situaciones problemáticas, finalmente son los expertos para que la solución se alcance o no, ellos son la fuente de información de la organización” (Castillo Fonseca). Ya que este hotel se encuentra ubicado en una zona de compleja naturalidad por sus vías de acceso, lo que lleva a la dificultad de obtención de insumos, falencias en servicios públicos y conflicto social. Lo que construye una serie de situaciones difíciles no solo en la operación interna del establecimiento sino también en su entorno.

A pesar de estas debilidades y amenazas presentadas, los servicios que presta el hotel Albergue El Refugio han tenido buena acogida por parte de la mayoría de los visitantes. Aunque internamente se siguen presentando problemas en la operación del establecimiento por múltiples aspectos, entre ellos los intereses individuales sobrepuestos a los intereses colectivos, y por tanto a falta de un sueño colectivo específico y la escasa definición de actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados. Que también, permita a los actores involucrados identificar sus funciones.

Entonces, la elaboración de la propuesta de sueño colectivo se realizará posterior a un diagnóstico, un análisis de estructura de poder y por medio de una concertación con los actores involucrados, o al menos con el grupo de mayor autoridad en la toma de decisiones. En este caso, es el CTIO. Con el fin de analizar los puntos factibles, reales, puntos de vista y percepciones de cada uno de estos actores y así ayudar a resolver la situación en juicio.

Para el diseño de estructura organizacional se tiene en cuenta el enfoque de centros de responsabilidad, permitiendo intervenir con una serie de variables que agrupan procesos,

responsabilidades y actividades. Organizando y estructurando de manera clara estas variables.

### **3. Definiciones Básicas:**

Teniendo en cuenta las dificultades en el acceso a la información, se recurre a la matriz DOFA y al trabajo de algunos actores que se encuentran en la zona.

Para esta fase se presentan algunos de los elementos basados en el CATWOE que nos permitirá determinar las definiciones básicas necesarias, cada uno de los actores involucrados debe aportarle a esta metodología.

- **C. Clientes O Beneficiarios:** La operación del Hotel Albergue El Refugio beneficia a todos los empresarios que venden sus productos a la zona, a los habitantes de la vereda a través del convenio anteriormente mostrado y a los turistas que reciben los servicios que ofrece el establecimiento, más que todo extranjeros. Podemos mencionar adicionalmente a las personas vinculadas con las organizaciones que aportan en la toma de decisiones del Hotel, directa o indirectamente.

- **A. Actores:** Como se mencionó anteriormente, existen 4 grupos de actores involucrados: CNK (entidad propietaria del bien), CTIO (tienen como fin velar por la operación, protección, promoción y mejoras para el proyecto, el cual surge por medio del convenio CNK – JAC), La Comisión Empresarial (creada con el fin de facilitar la participación de la comunidad y promoviendo procesos de mejora para los proyectos que sean beneficiosos para la zona de San Andrés de Pisimbala), JAC (quienes por el

momento se encuentran a cargo de la representación legal del hotel gracias al convenio) y por último, el grupo del personal actual del hotel, el cual está constituido por tres personas y son quienes cumplen las actividades de operación interna.

Todos estos grupos trabajan en conjunto para el cumplimiento del objetivo establecido en el proyecto nombrado y las actividades establecidas en el plan de manejo.

**- T. Proceso de transformación:** Este proceso está definido en la prestación del servicio, el cual se acuerda específicamente en los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y el servicio de eventos y recreación.

**- E. Ambiente y sus limitaciones:** Amenazas externas que se presentan y debilidades internas del establecimiento definidas a través de la matriz DOFA anteriormente expuesta.

#### **4. Modelos Conceptuales:**

Para certificar y organizar las informaciones que da como resultado la definición del sueño colectivo y la propuesta del diseño organizacional se ve la necesidad de acudir a un análisis del entorno, que ayudará a justificar algunos aspectos que aún no han sido identificados claramente como los son: la definición de la estructura organizacional básica, centros de producción, áreas de responsabilidad, procesos operacionales, cargos funcionales y finalmente la estructura del organigrama. Para cumplir con una propuesta de sueño colectivo acorde a la situación real. Se esquematiza a continuación la posible respuesta al sector y la articulación de actores una vez se logre definir la estructura organizacional y todos los elementos que ésta implica.



**Tabla 2 Modelos conceptuales vs Situación estructurada.**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>SITUACION ESTRUCTURADA</b></p> <p><b>Lo que es (Estado actual)</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo direccionamiento y liderazgo de parte del Comité Técnico Interno de Operación.</li> <li>- Personas que concentran la toma de decisiones: decisiones unilaterales.</li> <li>- Reducido flujo de la información.</li> <li>- Responsabilidad más desde lo operativo que desde los servicios en general.</li> <li>- Baja demanda de los servicios de alojamiento y restauración.</li> </ul>  |
| <p><b>MODELOS CONCEPTUALES</b></p> <p><b>Lo que debe ser (Estado deseado)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desea contar con una estructura que nos ayude a definir de manera clara y precisa los procesos, los responsables y las relaciones entre los diferentes actores. De modo que se pueda aportar de forma mucho más directa y en el marco de sus funciones.</li> <li>- Se pretende incidir en la toma de decisiones estratégicas y participativas que redunden el bienestar de la comunidad, de la empresa y en general del sector.</li> </ul> |

**FUENTE:** Elaboración Propia, 2018

## **6. Cambios Factibles y Deseables:**

Para el diseño de los cambios deseables viables de la diferencia emergida entre la situación actual y los modelos conceptuales se llega a unos acuerdos en concertación con el CTIO y se plantean decisiones organizadas, teniendo en cuenta la estructura de la organización y un análisis del entorno desde una perspectiva real y factible, lo que define que con la matriz DOFA se establece que la estructura organizacional es un elemento fundamental para diseñar y pensar en un cambio tendiente a la mejora, al igual que la construcción de los puntos específicos que constituyen un sueño colectivo, este cambio fue evaluado y aprobado por los integrantes del CTIO y se define qué. En este caso, para el Hotel Albergue El Refugio el sueño colectivo finalmente se determina así:

### **2.3.2. El cambio deseable y factible**

#### **- MISION**

Contribuir por medio de la operación del HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO TIERRADENTRO a la conformación de un entorno económico, social y empresarial adecuado para la protección, desarrollo y consolidación de la industria turística de la vereda El Escaño Parque.

#### **- VISION**

Alcanzar el cumplimiento de estándares de servicio de calidad para acompañar en el desarrollo que contribuya a la interlocución y comunicación entre los actores de la comunidad

receptora, los consumidores y empresarios para conformar propuestas empresariales que fortalezcan la industria turística, cuidando de los recursos naturales y el desarrollo socio comunitario.

**- OBJETIVO GENERAL.**

Apoyar el desarrollo turístico de la región de Tierradentro, a través de la operación y funcionamiento del Hotel “Albergue El Refugio”; de modo que se constituya como fuente de desarrollo económico, turístico y cultural de la región en curso.

**- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Apoyar en el fortalecimiento de la comunidad de la vereda el Escaño Parque en Tierradentro y comunidades contiguas, por medio de la operación del Hotel El Refugio. Con el fin de que se incorporen a la industria del turismo y logren desarrollar programas y proyectos específicos que fortalezcan el compromiso y la seguridad de estas. Así mismo, asegurando la sostenibilidad ambiental y cultural, incentivando a los usuarios a respetar el medio ambiente y el patrimonio cultural de la zona con el objetivo de que haya un apropiado desarrollo sostenible.
2. Crear estrategias de servicio y promoción para el buen desarrollo operativo del Hotel.
3. Cumplir con todos los requerimientos legales, sanitarios y de calidad obligatorios para el buen funcionamiento del hotel.



**Tabla 3 Estructura de Cambio Deseable y Factible**

| <b>Cambio</b>  | <b>Acción</b>   | <b>Responsable</b>  |
|--|---|---|
| <p>Construcción de una propuesta de futuro: Misión y Visión</p>  | <p>Coordinar las actividades del establecimiento teniendo en cuenta los principios de organización, administración de procesos y aportes a la industria turística.</p> <p>Cumplir estándares de vinculación que contribuya a la interlocución y comunicación entre los actores de la comunidad receptora.</p> | <p>Corporación Nasa Kiwe.</p> <p>Comité Técnico Interno de Operación.</p> |
| <p>Apoyar el desarrollo turístico de la región de Tierradentro, de modo que se constituya como fuente de desarrollo económico, turístico y cultural de la región en curso.</p> | <p>Generar mecanismos de articulación de diferentes actores y apoyo en algunos procesos de desarrollo turístico del sector.</p>   | <p>Corporación Nasa Kiwe.</p>   |
| <p>Articulación con la comunidad</p>   | <p>Realizar capacitaciones a las comunidades contiguas con el fin de</p>  | <p>Corporación Nasa Kiwe.</p>   |

| <b>Cambio</b>   | <b>Acción</b>   | <b>Responsable</b>  |
|---|---|---|
|   | <p>desarrollar programas y proyectos específicos que fortalezcan el compromiso y la seguridad de estas</p> <p>Incentivar a los usuarios a respetar el medio ambiente y el patrimonio cultural de la zona.</p> | <p>Junta de Acción Comunal.</p>   |
| <p>Crear estrategias de servicio y promoción</p>  | <p>Definir los recursos para promoción y capacitaciones a los actores involucrados sobre estrategias de servicio y promoción factibles.</p>   | <p>Comité Técnico Interno de Operación.</p>                                   |
| <p>Requerimientos legales, sanitarios y de calidad obligatorios para el establecimiento</p> | <p>Cumplir con todos los requerimientos establecidos para ofrecer un servicio de calidad.</p>   | <p>Comité Técnico Interno de Operación.</p> <p>Personal actual del hotel.</p> |

**FUENTE:** Elaboración Propia, 2018

#### **2.4. ESTRUCTURACION DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD PARA EL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO.**

En el marco de acciones y estrategias que desarrolla el Hotel el Refugio, resulta fundamental integrar elementos funcionales que le permitan fortalecer sus objetivos y generar mayores beneficios a la comunidad, de manera que posibiliten la aplicabilidad de los principios de sostenibilidad y eficiencia. Así entonces, es fundamental apropiarse y abrir el espacio para incorporar la propuesta de estructuración de los centros de responsabilidad.

Es importante indicar que, anterior a la intervención que configura el objeto de este trabajo, el Hotel no cuenta con una estructura que facilite la definición de procesos, responsabilidades e iniciativas estratégicas, lo que orienten sus objetivos organizacionales. Como se indicó en el aparte anterior, muchas de las decisiones pasan por varios actores del proceso que asumen tener la posibilidad de tomar decisiones, independiente de sus resultados.

De acuerdo con Adolfo Scheel “Se ha mencionado el término de centros de responsabilidad que se utiliza ampliamente como representación de la administración descentralizada por delegación propia de funciones como consecuencia del desarrollo de la administración por objetivos” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

La organización de un hotel debe cumplir, como cualquier otra empresa, los principios de planificación y control que deben representarse a través de su estructura organizacional cumpliendo los criterios de centros de responsabilidad identificando departamentos operados y no operados, además presentar los niveles de responsabilidad respectivos a la planificación estratégica, control administrativo y control operacional (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

Por esta razón, implementar la propuesta de diseño de centros de responsabilidad, como herramienta metodológica para justificar la configuración de un organigrama para un establecimiento de hospedaje, se convierte en un enfoque esencial. La cual requiere considerar los siguientes pasos:

1. Definición del tipo de organización.
2. Configuración funcional de centros de responsabilidad.
3. Estructura organizacional básica.
4. Configuración de estructura organizacional básica.
5. Definición de áreas de responsabilidad.
6. Definición de procesos operacionales.
7. Cargos funcionales.
8. Niveles de responsabilidad y líneas de autoridad.
9. Matriz funcional.
10. Elaboración del organigrama.

#### **2.4.1 Diseño de centros de responsabilidad Hotel Albergue El Refugio**

##### **1. Definición del tipo de organización.**

Si se visualiza el organigrama de un hotel, que cumpla los criterios básicos de estructuración estratégica. El Gerente y los Jefes de Departamento desarrollan el proceso del control administrativo y, por último, cada subordinado perteneciente a los diferentes jefes de departamento, ejecutan el control operacional. Pero nos solo basta identificar una estructura organizacional si no, lo más importante, conocer los criterios que justifican una

determinada estructura, para tal efecto hay que diferenciar entre Criterio Funcional y Criterio Autoridad y Jerarquía (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986)

Para Scheel, también es fundamental considerar que.

De acuerdo con los criterios enunciados se determinan ciertos tipos de organización, que se condicionan al tamaño del hotel y a la delegación de funciones. Estos tipos son: Organización Centralizada, Organización Descentralizada Por Departamentos, Organización Descentralizada Por Departamentos y Divisiones y Organización Línea-Staff. (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

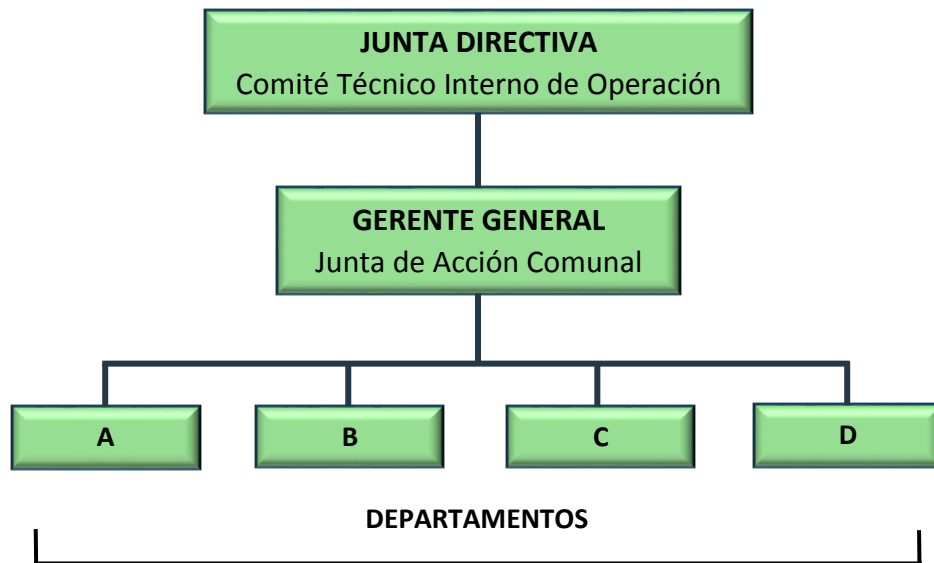
Se debe indicar que antes del proceso de intervención en el diagnóstico, por la concentración en la toma de decisiones, da la sensación de encontrarse con un establecimiento con organización centralizada. ya que:

Es aplicada para negocios pequeños en que el propietario es el mismo gerente y se caracteriza por una concentración de funciones en este nivel. No se determinan centros de responsabilidad como tales y básicamente el organigrama se define por escasos niveles de responsabilidad (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

Sin embargo, por la complejidad misma de las relaciones. Es importante plantearlo como una organización descentralizada por áreas funcionales o departamentos. “Es el tipo más apropiado para hoteles cuyo tamaño permite la existencia de centros de responsabilidad que identifican departamentos operados y no operados. Permite una delegación de funciones de acuerdo a estos departamentos”. (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986). No

solamente por los procesos que allí se desarrollan porque requieren ser referenciados claramente sino también por la implicación de las decisiones estratégicas en cada uno de esos procesos con todos los actores.

**Diagrama 2 Definición de Organización Hotel Albergue El Refugio**



**FUENTE:** Elaboración propia a partir de Organización Descentralizada de (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986)

## **2. Configuración funcional de centros de responsabilidad.**

“Tomando la definición de estructura organizacional como la configuración funcional de centros de responsabilidad que representan diferentes actividades para la planificación estratégica, control administrativo y control operacional, en las operaciones hoteleras”. (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986). Se define como primera parte, la

configuración funcional de los centros de responsabilidad para el Hotel Albergue El Refugio, la cual se presenta en dos tipos:

\* **Departamentos Operados o Centros De Producción:** Ejercen el control operacional. Para El Hotel Albergue El Refugio estos son:

- Alojamiento
- Lavandería
- Eventos y recreación
- Alimentos y bebidas

\* **Departamentos No Operados o Centros De Servicios:** Desarrollan el control administrativo. Para El Hotel Albergue El Refugio estos son:

- Administración - Financiera
- Mantenimiento – Servicios Generales
- Publicidad/promoción - comunicación

### **3. Estructura organizacional básica.**

Definidos los departamentos operados y departamentos no operados necesarios para desarrollar la operación hotelera, se configura la estructura organizacional básica tomando como parámetro el criterio funcional.

Este criterio es el que justifica o soporta la definición de centros de responsabilidad para desarrollar el control administrativo. A través de este criterio se llega a determinar la departamentalización en una organización hotelera identificando, para cada centro de

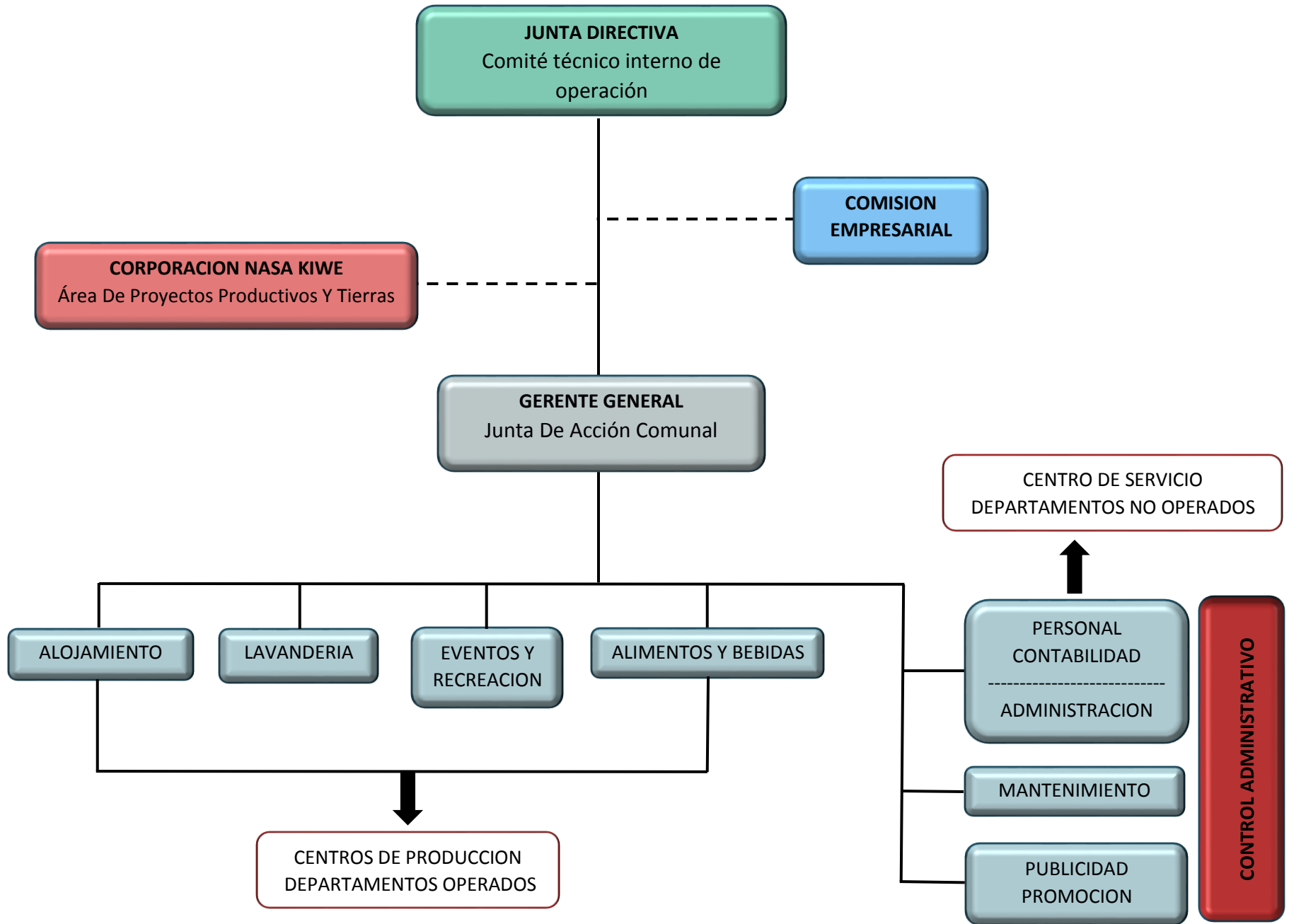
responsabilidad, actividades específicas inter-dependientes; es la justificación en la implantación de la operación de alimentos y bebidas, por ejemplo, como centro de responsabilidad generando áreas funcionales para su operación. (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

Entonces, el criterio funcional es importante ya que no solo determina la estructura organizacional básica sino que también define la estructura del estado de resultados el cual “se estructura en función de criterios de localización, responsabilidad y control, definiendo tres niveles de responsabilidad para medir los resultados, identificando causaciones (costo de venta, nómina y otros gastos) y apropiaciones (departamentos operados y no operados)” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986) para medir la operación.

A continuación, se presenta la estructura organizacional básica que se plantea para el Hotel Albergue El Refugio en la cual descansa la operación hotelera normal aplicando el criterio funcional.



**Diagrama 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASICA HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO**



**FUENTE:** Elaboración propia a partir de Estructura Organizacional Básica. (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986)

En la anterior estructura Organizacional Básica se demuestra la existencia de dos tipos de centros de responsabilidad, en los cuales se agrupan diversas actividades. Uno de los tipos de centros de responsabilidad, llamado DEPARTAMENTOS OPERADOS, representa la productividad, desde el punto de vista de intercambio de recursos, ejerciendo sobre ellos el control operacional. Por otro lado, los denominados DEPARTAMENTOS NO OPERADOS. Son el tipo de centros de responsabilidad que desarrollan actividades de staff, es decir, soporte de las actividades normales en los departamentos operados, ejerciendo el control administrativo.

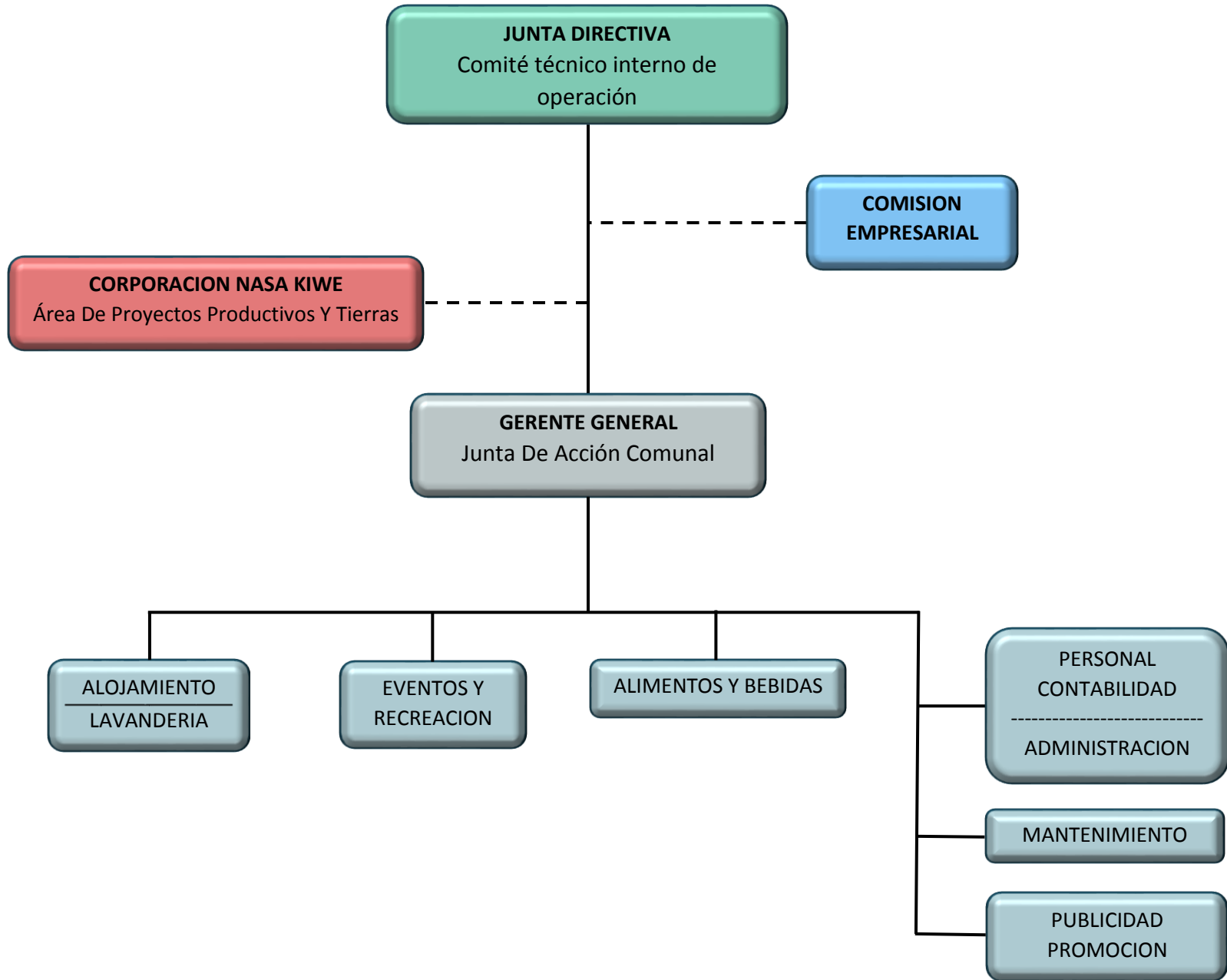
#### **4. Configuración de estructura organizacional básica.**

Como siguiente paso, se debe identificar el COMPORTAMIENTO DERIVADO EN LOS CENTROS DE PRODUCCION, el cual “Consiste en deducir como se condiciona la operación de un determinado departamento operado por la existencia de otro. Este grado de asociación entre los departamentos operados hace correlacionar varios centros de producción en uno solo” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

Es decir, para este caso no se concibe la operación de lavandería como departamento, sin que exista el departamento de alojamiento. Por esta razón, se enlazarán en un solo departamento la operación de alojamiento y lavandería gracias al grado de asociación y dependencia funcional que se evidencia entre ellos, sin que ninguno de estos pierda su estructura como departamento operado.

Entonces, la estructura organizacional básica se modifica así:

**Diagrama 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASICA (COMPORTAMIENTO DERIVADO)**



**FUENTE:** Elaboración propia a partir de Estructura Organizacional Básica (Comportamiento Derivado. (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986)

## 5. Definición de áreas de responsabilidad

Una vez definida la configuración general de centros de producción y de servicios, el siguiente punto es determinar para cada uno de ellos las actividades que ejercerían para su adecuado funcionamiento, este proceso se denomina como Área de Responsabilidad, que de acuerdo con Schell define como "...la concentración de actividades operacionales propias para el funcionamiento de los departamentos operados y de servicios descritos en la estructura organizacional básica (comportamiento derivado)" (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

A continuación, para cada centro de producción y de servicio, se definen las ÁREAS DE RESPONSABILIDAD necesarias para cumplir su labor. Siguiendo el esquema general de la Estructura Organizacional Básica (Comportamiento Derivado) del Hotel Albergue El Refugio.

- **Departamento Habitaciones:** Las áreas de responsabilidad de este departamento generan la base del servicio y demanda derivada de otros departamentos operados. En este caso, lavandería.

Para el control de alojamiento se requiere un sistema de información. Por ende, las áreas de responsabilidad para el departamento de habitaciones o alojamiento del Hotel Albergue El Refugio son:

- \* Registro de huésped y control de ocupación (Front office - Housekeeping)
- \* Control de reservas
- \* Contabilidad de huéspedes y facturación

- **Departamento de Eventos y Recreación:** Este departamento reúne una serie de actividades a través de áreas de responsabilidad definidas para la planificación, ejecución y control de los espacios utilizados para las actividades de recreación y eventos.

Este conjunto de actividades requiere de un respectivo sistema de información, lo que conlleva a que el establecimiento cumpla con las siguientes áreas de responsabilidad:

- \* Registro de eventos y control de ocupación
- \* Control de reservas de zonas publicas
- \* Contabilidad de ingreso de personas a espacios de recreación

- **Departamento de Alimentos y bebidas:** Al igual que eventos y recreación, este departamento concentra un conjunto de actividades por medio de áreas de responsabilidad con el fin de planificar, ejecutar y controlar. Como áreas de responsabilidad, Los procedimientos que se aplican para la operación de alimentos y bebidas conducen al control de materia prima y solicitan de un respectivo sistema de información.

Las áreas de responsabilidad que se definen para el Hotel Albergue El Refugio en el departamento de Alimentos y Bebidas son:

- \* Compras alimentos y bebidas
- \* Recibo alimentos y bebidas
- \* Almacenamiento y despacho
- \* Control de reservas
- \* Producción
- \* Venta y facturación
- \* Costo alimentos y bebidas (contraloría)

- **Departamentos No Operados:** Estos departamentos representan los centros de servicio. Los cuales son el soporte para la operación y control administrativo de los departamentos anteriormente nombrados. Es decir, los departamentos operados.

Para tal resultado se plantean las siguientes áreas de responsabilidad, las cuales debido a sus características se les denomina como *servicios generales* (generando abono a nómina y otros gastos):

- \* Personal
- \* Mantenimiento
- \* Lavandería como servicio general
- \* Compra, recibo y almacenamiento de suministros.

También, hace parte de los departamentos no operados la GESTION CONTABLE, la cual identifica para el Hotel Albergue El Refugio las siguientes áreas de responsabilidad:

- \* Tesorería
- \* Revisoría y registro de ingresos
- \* Cobranzas
- \* Revisoría y registro de egresos
- \* Nómina

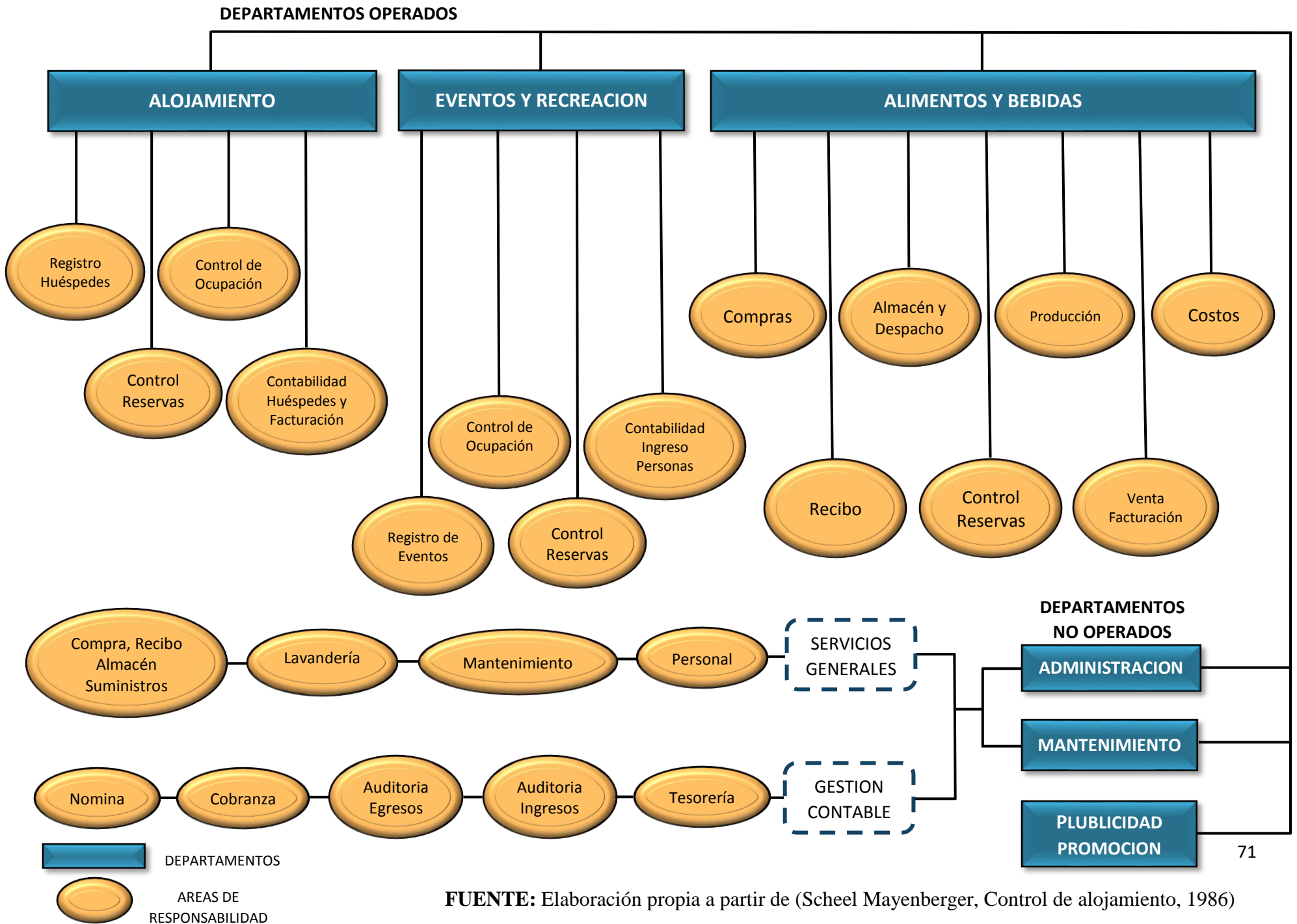
En conclusión, para que cumplan sus funciones como centros de servicio, los departamentos no operados se configuran en dos tipos:

- Áreas de responsabilidad para el control de Servicios Generales
- Áreas de responsabilidad para la Gestión Contable.

Todas estas áreas de responsabilidad condicionan, a la vez el sistema de información para el control interno y proceso contable del Hotel.

La configuración de Áreas de Responsabilidad para el Funcionamiento de Departamentos Operados y de Servicio para el establecimiento se muestra a continuación:

**Diagrama 5 AREAS DE RESPONSABILIDAD DEPARTAMENTAL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO**



**FUENTE:** Elaboración propia a partir de (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986)

## **6. Definición de procesos operacionales.**

Cada área de responsabilidad nombrada en los puntos anteriores, se ejecuta a través de la determinación de PROCESOS OPERACIONALES, son aquellos que justifican los cargos funcionales los cuales configuran finalmente el organigrama de un hotel. “Los procesos operacionales prácticamente muestran el “como” se desarrolla un área de responsabilidad determinada, requiriendo, como soporte de un sistema de información.” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

A continuación, se presenta la asignación de los procesos operacionales para cada área de responsabilidad que se definieron para el funcionamiento adecuado a los departamentos operados y no operados del Hotel Albergue El Refugio.

### **Departamentos operados:**

- **Departamento Habitaciones o Alojamiento**

*Áreas de responsabilidad*

- ✓ Registro de huéspedes y control de ocupación
  - Proceso de registro huésped recepción (Font office)
  - Proceso de control ocupación ama de llaves (Housekeeping)
- ✓ Reservas
  - Proceso control de reservas habitación y deposito
- ✓ Contabilidad de huésped, facturación
  - Proceso de control de ocupación nocturna
  - Proceso de facturación caja de recepción
  - Proceso movimiento diario-cuenta huésped

- **Departamento Eventos y Recreación**

*Áreas de responsabilidad*



- ✓ Registro de eventos y control de ocupación
  - Proceso de registro de eventos
  - Proceso de control ocupación
- ✓ Reservas
  - Proceso control de reservas y deposito
- ✓ Contabilidad de ingreso de personas
  - Proceso de control de ocupación
  - Proceso de facturación
  - Proceso movimiento diario-cuenta visitantes

- **Departamento de alimentos y bebidas**

- Áreas de responsabilidad*

- ✓ Compras alimentos y bebidas
  - Proceso de compra de carnes, fruta, verduras y lácteos
  - Proceso compra de granos, enlatados, licores y vino
  - Proceso compra cerveza y gaseosa
- ✓ Recibo alimentos y bebidas
  - Proceso recibo frutas, verduras, lácteos
  - Proceso recibo enlatados, granos, licores, vinos, cerveza y gaseosa
  - Proceso recibo carnes
  - Proceso información diaria
- ✓ Almacén alimentos y bebidas
  - Proceso despacho de alimentos
  - Proceso despacho de bebidas
  - Proceso valorización requisiciones alimentos
  - Proceso valorización requisiciones bebidas
  - Proceso control de inventario
  - Proceso solicitud de compra
  - Proceso información diaria
- ✓ Reservas alimentos y bebidas
  - Proceso control de reservas y deposito
- ✓ Producción de alimentos y bebidas

- Proceso control de producción-ambiente
  - Proceso control de producción alimentos contraloría
  - Proceso control de producción bebidas-contraloría
- ✓ Venta - facturación de alimentos y bebidas
- Proceso facturación alimentos-bebidas-ambientes
  - Proceso venta de banquetes
  - Proceso de recopilación diaria de información
- ✓ Costos alimentos y bebidas
- Proceso control de inventario alimentos y bebidas
  - Proceso costo diario bebidas
  - Proceso costo diario alimentos
  - Proceso costo mensual alimentos-bebidas

#### **Departamentos no operados:**

- **Servicios generales**

*Áreas de responsabilidad*

- ✓ Personal
- Proceso de requisición de personal
  - Proceso de vinculación de personal
  - Proceso de contratación de personal
  - Proceso de control de tiempo
  - Proceso de control de comida empleados
  - Proceso de control de tiempo trabajado quincenalmente
  - Proceso de control de vacaciones
- ✓ Mantenimiento
- Proceso de órdenes de trabajo y control de equipos
- ✓ Lavandería
- Proceso de recibo, lavado, planchado y entrega de lencería y mantelería
  - Proceso de recibo, lavado, planchado y entrega de ropa huésped y funcionarios
  - Proceso de recibo, lavado, planchado y entrega de uniformes
  - Proceso de información venta diaria lavandería

- ✓ Suministros generales y activos de operación
  - Proceso de compra suministros
  - Proceso de recibo suministros
  - Proceso de almacén y despacho suministros
- **Gestión contable**
  - Áreas de responsabilidad*
  - ✓ Tesorería
    - Proceso tesorería cajero principal
  - ✓ Revisión y registro de ingresos
    - Proceso auditoria venta departamentos
    - Proceso auditoria ingresos
  - ✓ Revisión y registro de egresos
    - Proceso registro cuentas por pagar
    - Proceso cancelación de cuentas por pagar
    - Proceso control de inventario suministros almacén general
  - ✓ Cobranzas
    - Proceso registro cuentas por cobrar
  - ✓ Nomina
    - Proceso liquidación nomina quincenal
    - Proceso liquidación vacaciones
    - Proceso liquidación cesantías

## **7. Cargos funcionales**

Según Scheel “Los cargos funcionales representan el móvil para la aplicación de los procesos adjudicados a las áreas de responsabilidad” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

Es decir que todos los procesos descritos anteriormente se ven en la necesidad de aplicarse a través

de cargos funcionales, con el fin de establecer el número de cargos requeridos para la normal operación de todos los departamentos.

“El definir los cargos funcionales de acuerdo a proceso operacionales se está aplicando el criterio funcional a la estructura general” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986). Por lo tanto, Para el Hotel Albergue El Refugio se toma la Estructura Organizacional Básica (comportamiento derivado) y el diagrama de áreas de responsabilidad departamental anteriormente planteados y se les aplica el criterio funcional, el cual ayuda a identificar actividades específicas inter-dependientes para cada centro de responsabilidad. Esto define que para el establecimiento se identifican los siguientes cargos funcionales que se justifican por medio de los procesos operacionales ejecutados en los diferentes departamentos.

**Tabla 4 Cargos Funcionales Hotel Albergue El Refugio**

| <b>Departamento de Habitaciones o Alojamiento</b> |   |
|---|---|
| <b>Procesos</b>                                   | <b>Cargos Funcionales</b>                     |
| Registro huésped recepción (Front office)         | Recepcionistas Botones                        |
| Control de ocupación                              | Ama de llaves, supervisora de piso, camareras |
| Control de reservas, habitación y depósitos       | Encargado de reservas                         |
| Control ocupación nocturna                        | Recepcionista nocturno                        |
| Facturación caja recepción                        | Cajeros recepción                             |
| Movimiento diario-cuenta huésped                  | Auditor nocturno                              |

| <b>Departamento de Eventos y Recreación</b>                           |   |
|---|---|
| <b>Procesos</b>   | <b>Cargos Funcionales</b>                                 |
| Registro de eventos   | Recepcionista   |
| Control de ocupación  | Supervisor de espacios públicos                           |
| Control de reservas de espacios para eventos y recreación - Depósitos | Encargado de reservas                                     |
| Facturación caja  | Cajeros recepción   |
| Movimiento diario-cuenta visitantes a espacios públicos               | Auditor nocturno, supervisor espacios públicos            |
| <b>Departamento De Alimentos Y Bebidas</b>                            |   |
| <b>Procesos</b>   | <b>Cargos Funcionales</b>                                 |
| Recibo alimentos y bebidas  | Recibidor alimentos y bebidas                             |
| Almacén alimentos y bebidas   | Almacenista alimentos y bebidas                           |
| Control reservas de banquetes   | Encargado de reservas                                     |
| Control producción-ambientes  | Supervisor bares-restaurantes, maîtres, camareros, barman |
| Control producción alimentos-bebidas                                  | Contralor alimentos y bebidas                             |
| Facturación alimentos y bebidas ambientes                             | Cajeros ambientes   |

|   |  |
|---|--|
| Venta banquetes   | Gerente alimentos-bebidas o encargado de banquetes (ventas)                |
| Recopilación diaria información (ventas)  | Encargado de banquetes (ventas)  |
| <b>Departamentos No Operados</b>  |  |
| <b>Procesos</b>   | <b>Cargos Funcionales</b>  |
| Requisición, vinculación, contratación, control tiempo y vacaciones del personal                    | Jefe de relaciones industriales o personal                                 |
| Recibo, lavado, planchado, entrega de lencería, mantelería, ropa, huésped, funcionarios o uniformes | Jefe lavandería, prensistas, lavadores, acopladores, encargados de rodillo |
| Ordenes de trabajo y control de equipos   | Jefe de mantenimiento, plomero, electricista, carpintero, jardinero        |
| Compra suministros  | Encargado de compras   |
| Recibo suministros  | Recibidor  |
| Almacén suministros   | Almacenista general  |
| Tesorería cajero principal  | Tesorero   |
|   |  |

|  |   |
|--|---|
| Auditoria venta departamentos e ingresos         | Auditor de ingresos (encargado de ingresos) |
| Registro de cuentas por cobrar                   | Encargado de créditos                       |
| Registro y cancelación de cuentas por cobrar     | Encargado de egresos                        |
| Liquidación de nómina, vacaciones y prestaciones | Encargado de nomina                         |

**FUENTE:** Elaboración propia, 2018

## **8. Niveles de responsabilidad y líneas de autoridad**

Para obtener como resultado la configuración de niveles de responsabilidad y líneas de autoridad, se ve necesaria la aplicación del criterio de autoridad y jerarquía la cual “Determina el planteamiento por niveles de responsabilidad y líneas de autoridad para los centros de responsabilidad identificando cargos” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986) a los cargos funcionales ya descritos, que finalmente serán representados en el organigrama, teniendo en cuenta que según Scheel “La ubicación de cargos funcionales por niveles de responsabilidad-jerarquía (configuración horizontal) y líneas de autoridad-supervisión (configuración vertical) en departamentos operados y de servicio de un hotel se denomina finalmente como organigrama” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

La ubicación de cargos funcionales presenta un inconveniente y es que, según el criterio funcional, muchos de estos cargos deberían pertenecer a un determinado departamento, pero al ser aplicado el criterio de autoridad, se desplazan a otros departamentos.

A continuación, se enuncian los cargos funcionales que requieren de una respectiva ubicación por medio de criterio de autoridad y jerarquía para El Hotel Albergue El Refugio.

- a. Desde el principio se dio a conocer sobre la problemática existente con el departamento de lavandería, ya que es un departamento operado y a su vez un centro de servicio, este escenario tiende a afectar tanto el proceso contable como la organización en general, entonces:

“En cuanto a organización se ha establecido que los procesos de recibo, lavado, planchado y entrega de lencería, mantelería, ropa funcionarios y uniformes, funcionalmente se consideren como departamento no operado. Los procesos de recibo, lavado, planchado, facturación y entrega de ropa huésped se consideren como departamento operado. Como es evidente, en la práctica no se puede, cuando se dispone de una planta de lavandería “dividir” a nivel organizacional los cargos de tal forma que unos pertenezcan a alojamiento y los otros adjudicados a lavandería como departamento no operado, además las líneas de autoridad no lo permiten” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

La actividad de lavandería como departamento operado está establecida a la operación de habitaciones. Aunque, por otro lado, como servicio general su actividad se agrupa en el lavado de lencería esto se soluciona por medio de la aplicabilidad del criterio de autoridad y jerarquía transfiriendo la operación de lavandería al departamento de alojamiento.



- b.** Una de las áreas de responsabilidad identificadas en el departamento de alojamiento es el proceso de facturación caja recepción, el cual requiere como cargo funcional al cajero de recepción.

Operacionalmente esta actividad pertenece al departamento de alojamiento, pero de acuerdo al criterio de autoridad-jerarquía, este cargo se le adjudica al departamento no operado de administración, específicamente a la gestión contable. Es decir, los cajeros no pueden pertenecer por nivel de responsabilidad y autoridad, a la división de alojamiento (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986).

Esta misma situación se presenta con los cajeros en los ambientes de alimentos y bebidas y el auditor nocturno.

- c.** La aplicación de los procesos de adquisición de alimentos, bebidas y suministros, tienden a generar la actividad de compras. Teniendo en cuenta que estos procesos pertenecen a centros de producción y de servicios diferentes, “Es evidente que este cargo funcional se adjudica a administración como departamento no operado ya que conforma una actividad integrada”. (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986). Esta situación también se presenta con el cargo funcional de recibo.
- d.** “De acuerdo al tamaño y operación de alimentos y bebidas, el cargo funcional de almacenista de alimentos y bebidas se ubicaría específicamente en este departamento” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986). Si la operación permite que funcionalmente se fusione el cargo de almacenista de alimentos y bebidas con el cargo de almacenista general, se aplicaría el criterio establecido en el punto anterior.

Posterior a los puntos anteriores, resta distribuir los cargos funcionales por niveles de responsabilidad-jerarquía y líneas de autoridad-supervisión, dando como resultado el organigrama del Hotel Albergue El Refugio.

## **9. Matriz funcional**

Para finalizar la enumeración de aspectos requeridos para la propuesta de diseño de centros de responsabilidad como herramienta metodológica para una estructura organizacional, se elaborará una recopilación que contempla cada paso descrito en esta metodología por medio de una matriz funcional, esta planilla “Reúne los elementos de juicio que justifican la configuración de una estructura organizacional determinada” (Scheel Mayenberger, Control De Alojamiento, 1986), con el propósito de considerar algunos de los criterios anteriormente nombrados para conformar el organigrama del Hotel Albergue El Refugio, los cuales son: departamentos o centros de producción y de servicios, áreas de responsabilidad, procedimientos o procesos operacionales, cargos funcionales, fusión de cargos y niveles de responsabilidad. Y se desarrollan de la siguiente manera:



**Tabla 5 MATRIZ FUNCIONAL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO**

| <b>DEPARTAMENTO</b>         | <b>AREAS DE RESPONSABILIDAD</b>             | <b>PROCEDIMIENTOS O PROCESOS OPERACIONALES</b>   | <b>CARGOS FUNCIONALES</b>                                    |
|-----------------------------|---|--|--|
| <b>Alojamiento</b>          | Registro Huéspedes<br>Control de Ocupación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro huéspedes</li> <li>- Recepción</li> <li>- Control de ocupación</li> </ul>  | Recepcionista<br>Camarera                                    |
|                             | Control de Reservas                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservas habitaciones</li> <li>- Depósitos</li> </ul>   | Encargado de reservas<br>Cajero recepción                    |
|                             | Contabilidad<br>Huésped                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control ocupación nocturna y Facturación</li> <li>- Caja recepción</li> <li>- Movimiento diario-cuenta huésped</li> </ul> | Recepcionista nocturno<br>Cajero general<br>Auditor nocturno |
| <b>Eventos y Recreación</b> | Registro de eventos<br>Control de Ocupación | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de eventos</li> <li>- Control de ocupación</li> </ul>  | Recepcionista<br>Supervisor espacios públicos                |
|                             | Control de Reservas                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservas de espacios para eventos y recreación</li> <li>- Depósitos</li> </ul>  | Encargado de reservas<br>Cajero recepción                    |

|                            |   |  |  |
|----------------------------|---|--|--|
|                            | Contabilidad Ingreso<br>Personas a Espacios<br>Públicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturación</li> <li>- Movimiento diario Cuenta visitantes a espacios de eventos y recreación</li> </ul>  | Cajero general<br>Auditor nocturno<br>Supervisor espacios públicos |
| <b>Alimentos y Bebidas</b> | Compras Alimentos y Bebidas                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra carnes, frutas, verduras, lácteos, granos, enlatados, vinos, licores, gaseosas y cervezas.</li> </ul>  | Encargado de compras<br>Administrador                              |
|                            | Recibo Alimentos y Bebidas                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibo carnes, mercado, bebidas, enlatados</li> <li>- Información.</li> </ul>   | Recibidor de mercancía   |
|                            | Almacén Alimentos y Bebidas                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de mercancías (en el almacén)</li> <li>- Despacho de Alimentos y Bebidas</li> <li>- Control de inventarios</li> <li>- Solicitud de compra</li> <li>- Información diaria</li> </ul> | Almacenista  |
|                            | Control de Reservas                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservas de banquetes</li> <li>- Depósitos</li> </ul>   | Encargado de reservas<br>Cajero recepción                          |

|                            |                                |  |  |
|----------------------------|--------------------------------|--|--|
|                            | Producción Alimentos y Bebidas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de producción ambientes (Operacional) control de Utilización de materia prima (Alimentos y Bebidas)</li> </ul>  | <p>Jefe de cocina</p> <p>Contralor A y B</p> <p>Supervisor de bares y restaurantes</p> <p>Capitán de meseros</p> |
|                            | Venta-Facturación              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturación Alimentos y Bebidas-ambientes</li> <li>- Venta de banquetes</li> <li>- Recopilación diaria de información</li> </ul>                                  | <p>Cajero general</p> <p>Encargado de banquetes</p> <p>Auditor nocturno</p>                                      |
|                            | Costos Alimentos y Bebidas     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control inventarios Alimentos y Bebidas</li> <li>- Costo diario Alimentos y Bebidas</li> <li>- Costo mensual Alimentos y Bebidas</li> </ul>                       | <p>Contralor AyB</p> <p>Auxiliar</p>   |
| <b>Servicios Generales</b> | Personal                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación, contratación</li> <li>- Control disciplinario</li> <li>- Control de tiempo</li> <li>- Diario y quincenal</li> <li>- Control de vacaciones</li> </ul> | <p>Jefe personal</p>   |
|                            | Mantenimiento                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenes de trabajo</li> <li>- Control de equipos</li> </ul>   | <p>Encargado de mantenimiento</p> <p>Auxiliares de mantenimiento</p>   |

|                         |  |  |   |
|-------------------------|--|--|---|
|                         | Lavandería                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibo, lavado, planchado de lencería, mantelería, ropa huéspedes y uniformes de funcionarios</li> <li>- Información diaria</li> </ul>                  | Encargado de lavandería<br><br>Operarios                      |
|                         | Suministros Generales y Activos de Operación | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra, recibo de suministros</li> <li>- Almacenamiento y despacho de Suministros y activos de operación</li> </ul>                                     | Encargado de compras<br>Recibidor de mercancía<br>Almacenista |
| <b>Gestión Contable</b> | Tesorería                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tesorería, cajero principal</li> </ul>  | Cajero principal<br>Auditor de ingresos                       |
|                         | Auditoria de Ingresos                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoria venta de departamentos</li> <li>- Auditoria Ingresos</li> </ul>   | Auditor de ingresos   |
|                         | Auditoria de Egresos                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro cuentas por pagar</li> <li>- Cancelación de cuentas por pagar</li> <li>- Proceso control de inventarios suministros almacén general</li> </ul> | Auditor egresos   |
|                         | Cobranzas                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de cuentas por cobrar</li> </ul>  | Encargado de créditos<br><br>Cobrador                         |

|  |                  |   |                     |
|--|------------------|---|---------------------|
|  | Nomina           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidación nomina quincenal</li> <li>- Liquidación prestaciones</li> <li>- Liquidación aportes y deducciones</li> </ul>   | Encargado de nomina |
|  | Proceso Contable | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobante de contabilidad</li> <li>- Finde periodo</li> <li>- Libro mayor de cuentas de balance y de resultados</li> <li>- Recopilación contable</li> <li>- Ajustes</li> <li>- Cierre</li> </ul> | Contralor           |

## **10. Elaboración del organigrama**

A partir de todo el ejercicio anterior, esta información se consolida en la estructura general del organigrama. A continuación, se presenta el organigrama:

### **2.4.2 Propuesta de estructura organizacional Hotel Albergue El Refugio**

La propuesta de estructura organizacional con enfoque de centros de responsabilidad para El Hotel Albergue El Refugio corresponde principalmente a un ejercicio de identificación de situaciones problemáticas en torno a las decisiones que se toman en el establecimiento y la manera como se toman, dan la impresión de tener una estructura completamente cerrada y centralizada. Es decir que todo gira en torno a un actor que toma las decisiones, pero es un actor representando una serie de organizaciones. Y esto ha dificultado los procesos relacionados con el diseño de la oferta de manera clara, la atención de la demanda, los proyectos que se vienen desarrollando. En ese sentido, es que vale la pena empezar a considerar que cada uno de los actores asuma unas responsabilidades en el marco de sus competencias, pero también, sin querer darle una estructura diferente ya que sigue siendo jerárquica, así que es importante que se organicen las actividades a manera de grandes procesos que existen, de modo que cada uno tenga las funciones, tareas y se pueda así hablar de una estructura administrativa.

Las relaciones van a seguir siendo complejas. Sin embargo, el enfoque de teoría de sistemas blandos nos ha permitido identificar un poco el cómo todos están apuntando al sueño de futuro así tengan relaciones complejas, y en esta medida las estructuras tienden a flexibilizarse un poco más.

Tomando en contexto que existen diferentes actividades en el establecimiento, las cuales organizamos en áreas específicas teniendo en cuenta que el hotel ha tenido dificultades durante mucho tiempo, pero hay que pensar que dadas las características del entorno, el potencial que tiene



la región, el vínculo que tiene con el departamento del Huila y sobre todo las oportunidades que se registraron en el análisis estratégico que se realizó con respecto a las oportunidades que alcanzan asociadas al mejoramiento de las condiciones de seguridad y a los proyectos e iniciativas que el ministerio empieza a fortalecer. Además, de toda la trayectoria que históricamente ha tenido el lugar por el reconocimiento UNESCO, por la intervención de proyectos como los de JICA y por las mismas condiciones sociales en las que vive la comunidad en el entorno, se plantea el siguiente diseño organizacional para el Hotel Albergue El Refugio así:

Diagrama 6 ORGANIGRAMA HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO

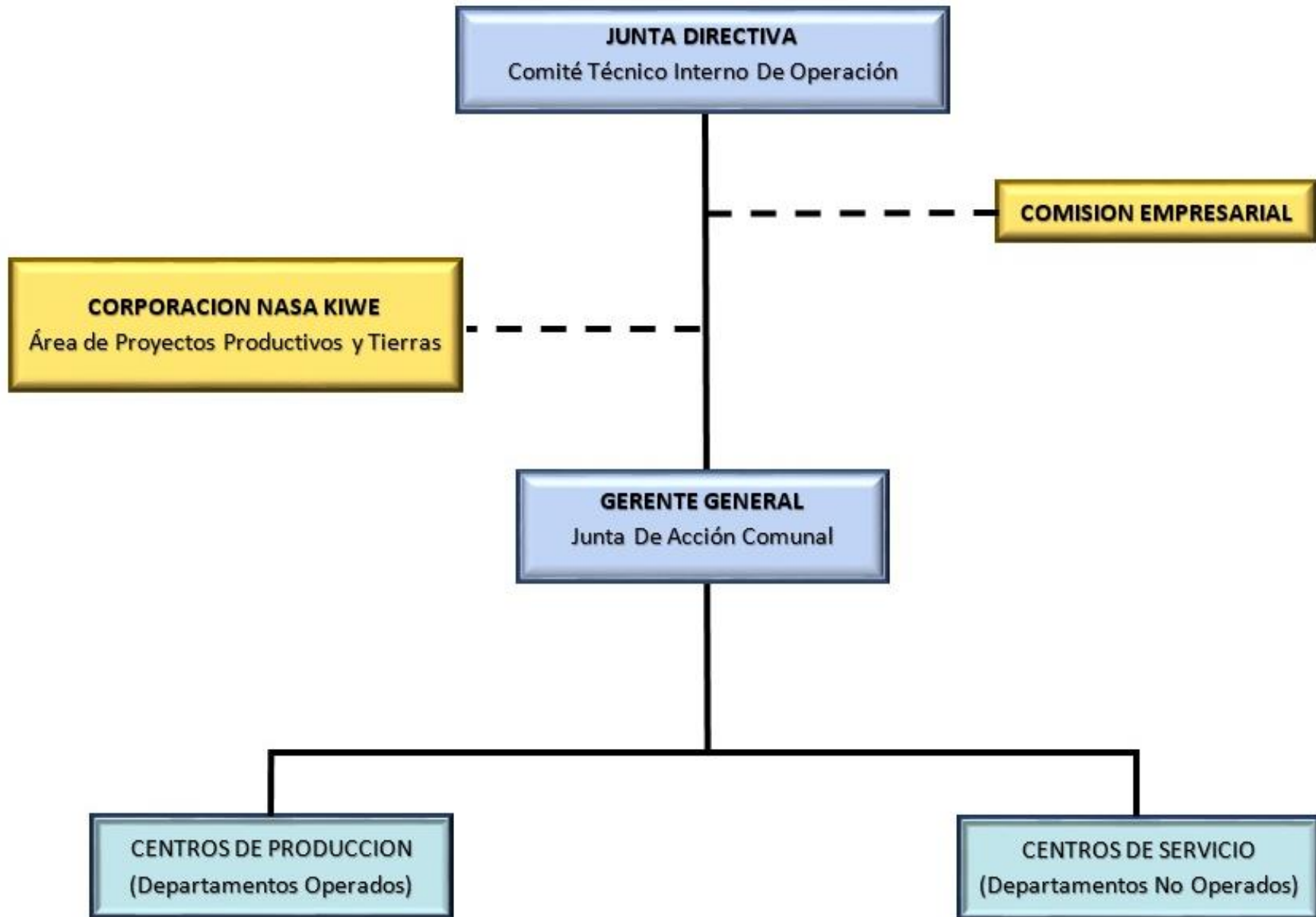


Diagrama 7 CENTROS DE PRODUCCION

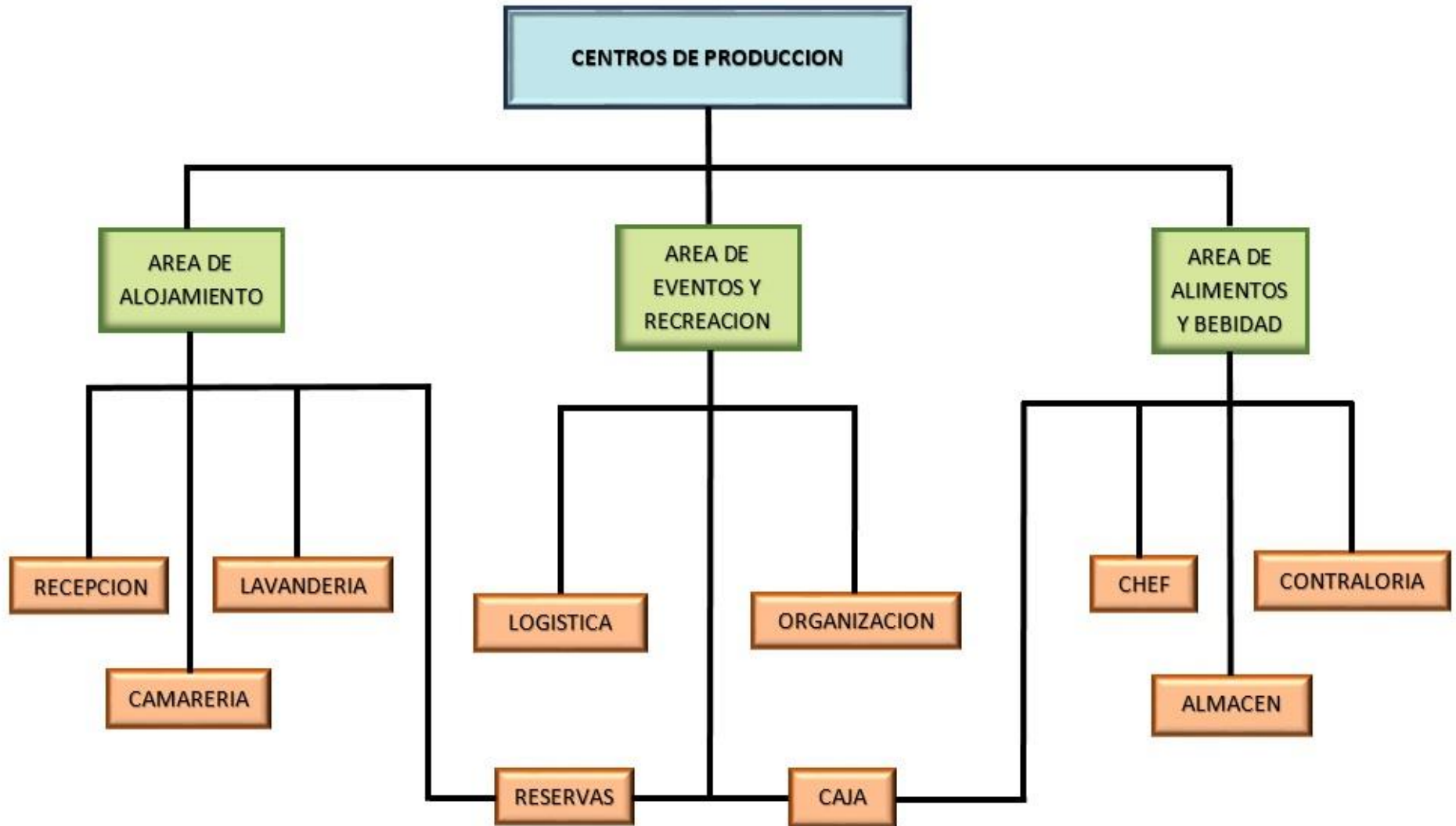


Diagrama 8 Área de Alojamiento

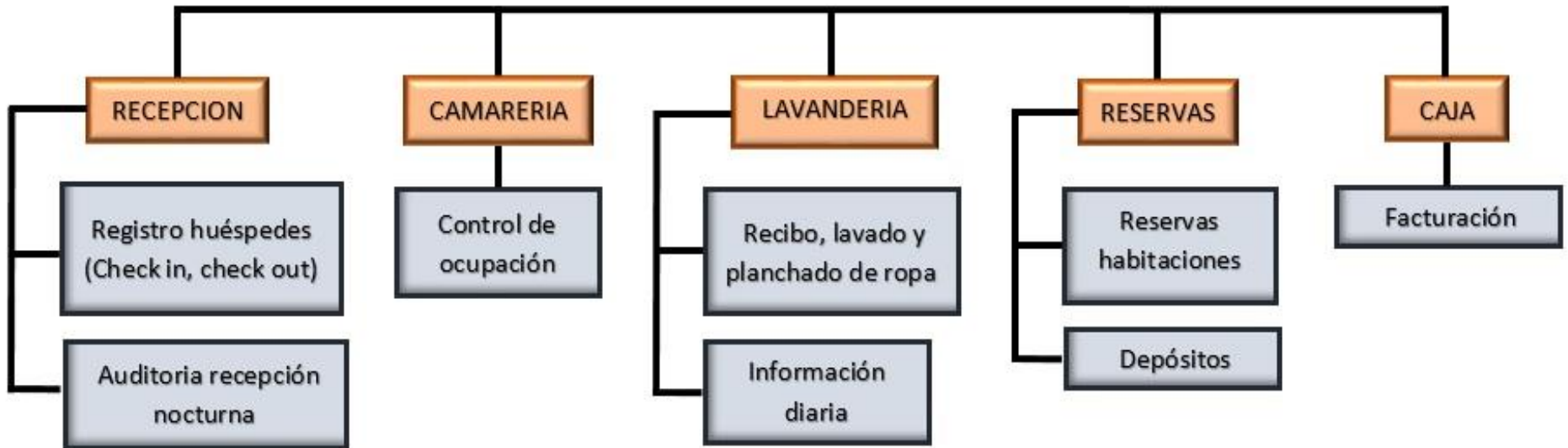


Diagrama 9 Área de Eventos y Recreación

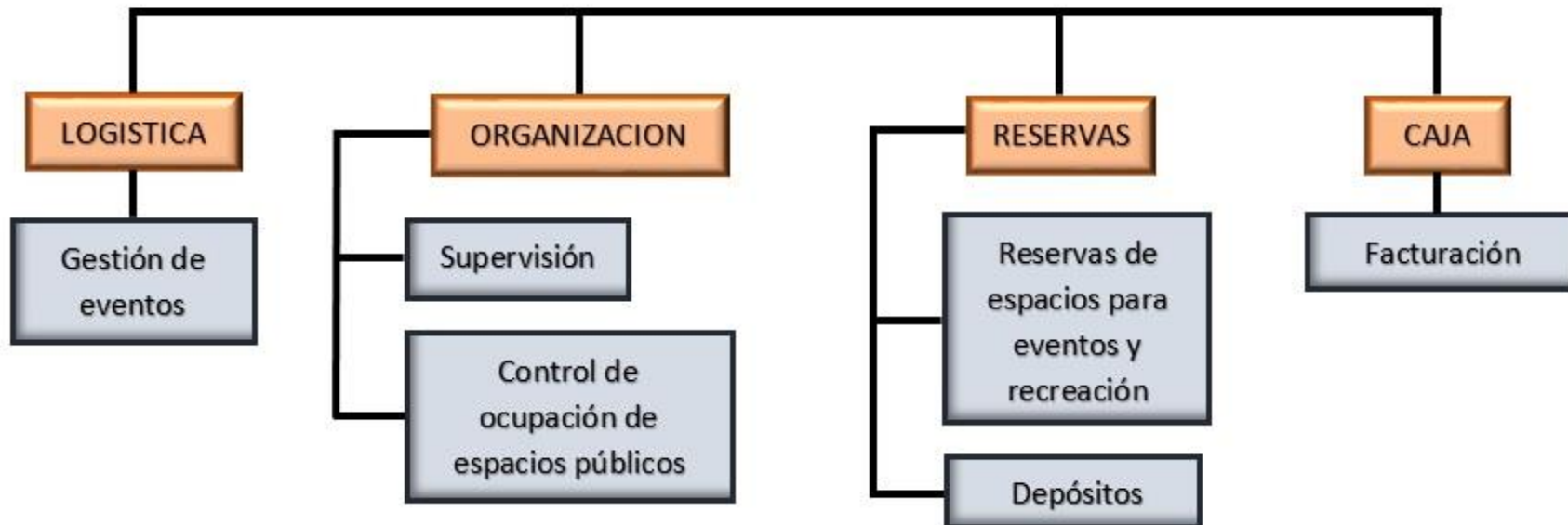


Diagrama 10 Área de Alimentos y Bebidas

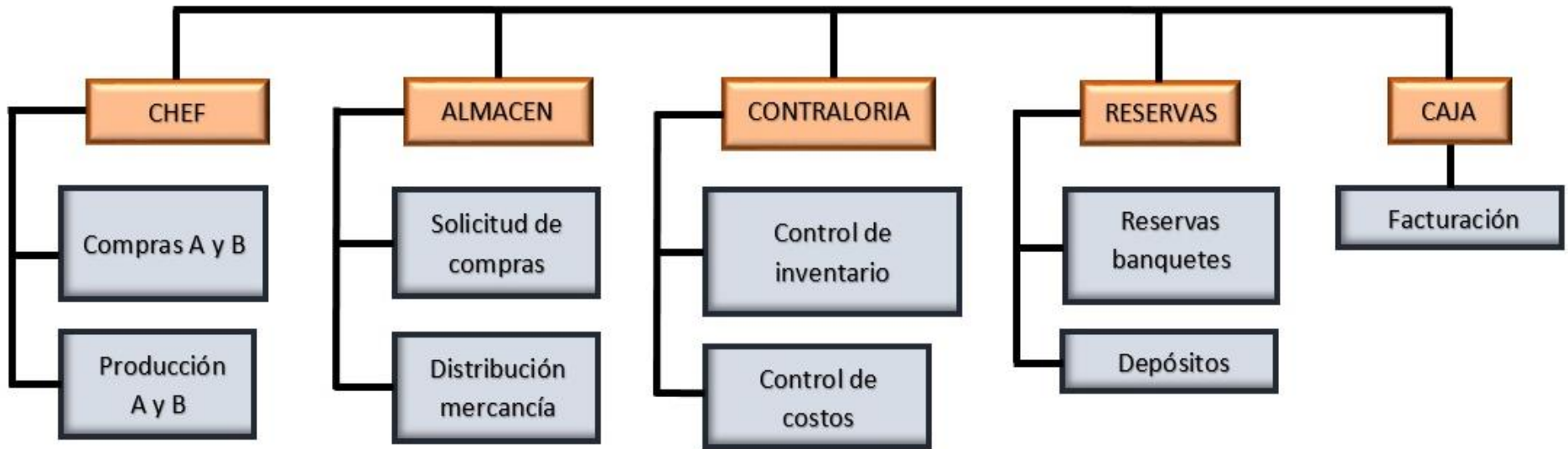


Diagrama 11 CENTROS DE SERVICIO

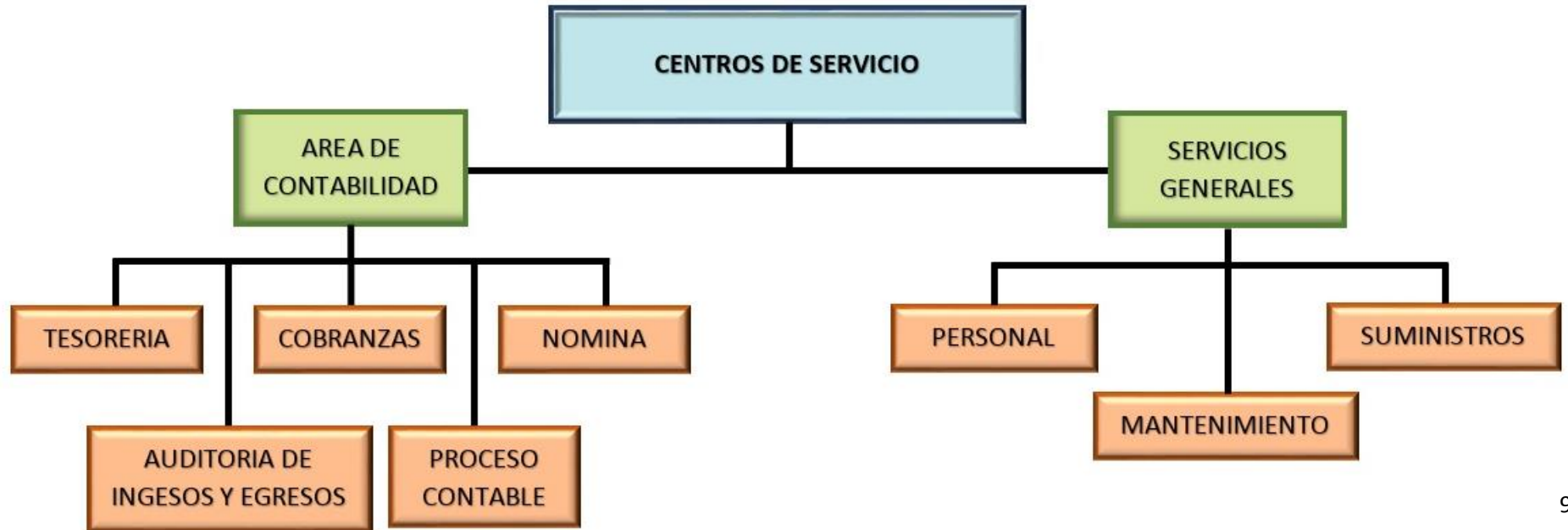


Diagrama 12 Área de Contabilidad

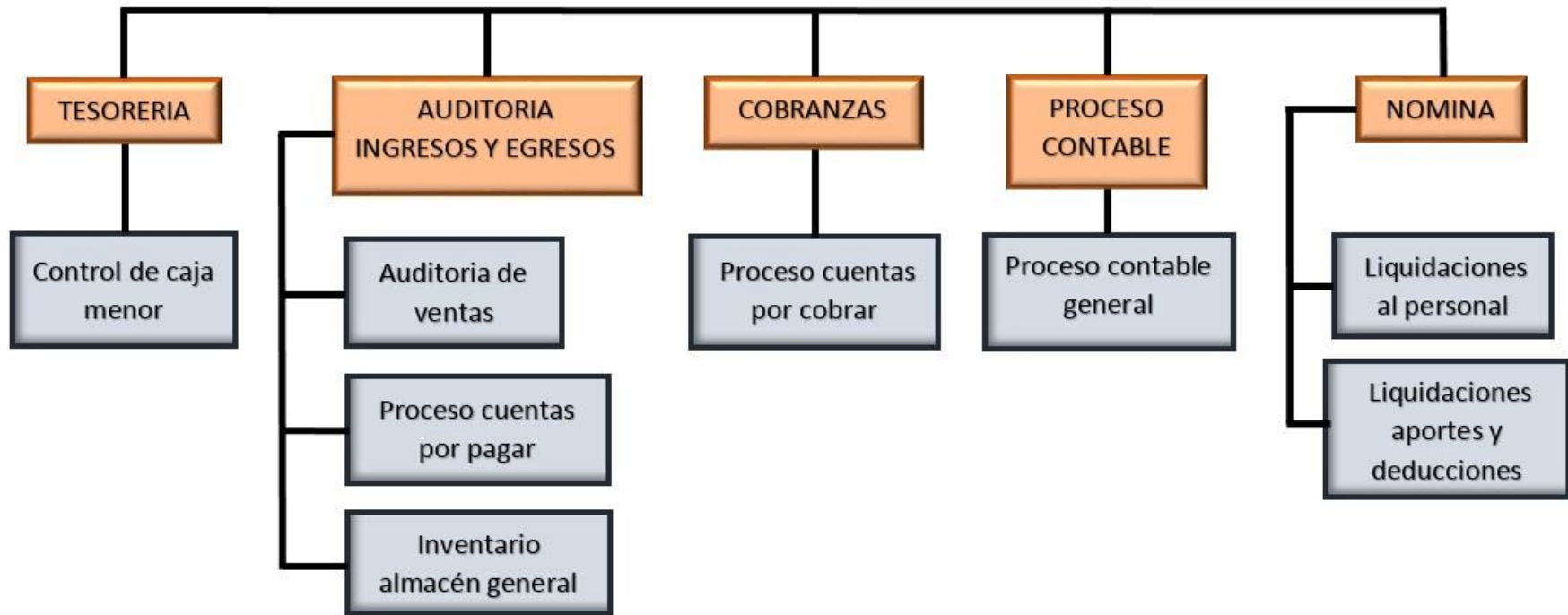
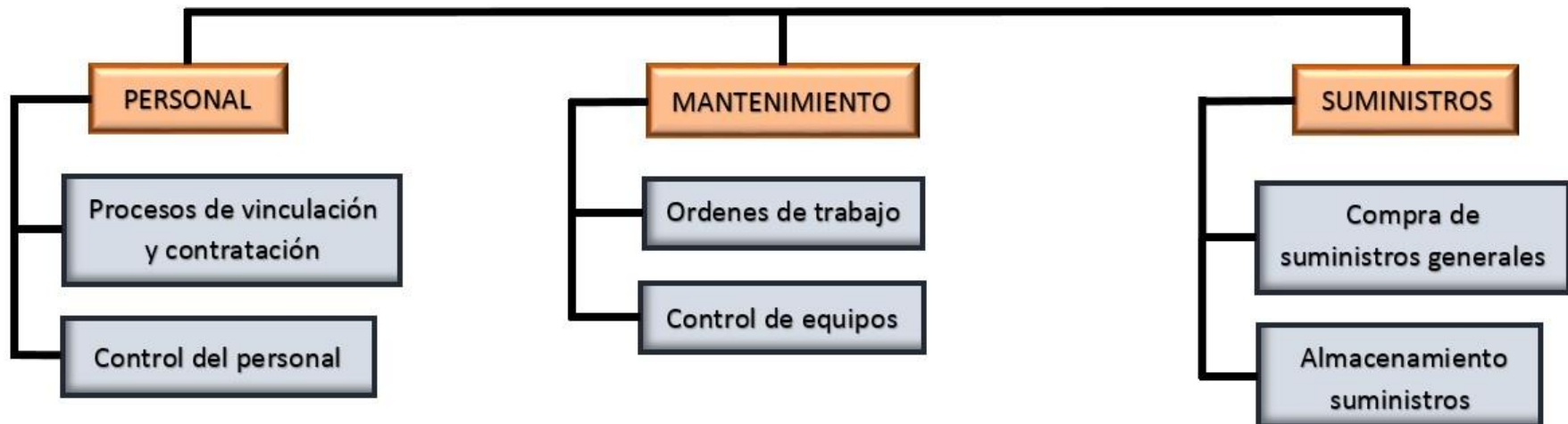


Diagrama 13 Servicios Generales



## **2.5 INDICADORES PARA LA MEDICION DE RESULTADOS**

La propuesta de estructura organizacional que se planteó a partir del diagnóstico y las condiciones de procesos reales que se desarrollan en el establecimiento y en consideración a la complejidad de las relaciones para la toma de decisiones y todos aquellos aspectos que convoquen a toma de decisiones, cobra sentido en la medida en que se controle de manera permanente. En tal sentido, se plantean algunos criterios que se pueden constituir en herramienta para este mecanismo de evaluación, monitoreo y control por medio de indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso... para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (Perez Jaramillo, s.f.).

Esta propuesta se enmarca en la lógica del proceso administrativo en el que toda actividad o proceso planeado debe ser sujeto de control ya que en la medida en que este principio se aplica, va a cobrar vigencia la planeación que se realizó teniendo en cuenta semblantes como lo factible, posible y ejecutable. En caso contrario, será un trabajo inconsciente.



**HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO**  
**PROPUESTA INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO**  
**IMPLEMENTACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD**

**Tabla 5 Indicadores Área de Alojamiento**

| <b>Área: Alojamiento</b>  |   |   |   |                    |
|---|---|---|---|--------------------|
| <b>OBJETIVO</b>   | <b>ACTIVIDAD DEL PROCESOS OPERACIONAL</b> | <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>  | <b>INDICADOR / META</b>   | <b>RESPONSABLE</b> |
| <p>- Dar soporte a todos los procesos o las actividades estratégicas de la organización para el cumplimiento de sus requerimientos técnicos y funcionales</p> <p>- Desarrollar procesos y procedimientos relacionados con el área de alojamiento como proceso misional y orientado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización</p> | Registro de Huéspedes                     | <p>Mantener un registro regulado, ya sea por medio de la plataforma SIRE, la cual es exigida por migración para establecimientos de hospedaje. O con el libro de registros del número de turistas que ingresan al establecimiento con los respectivos datos requeridos:</p> <p>Nombres, Apellidos, Tipo De Documento, Numero de Documento, Fecha de Nacimiento, Genero, Profesión, Lugar de procedencia, Destino, Fecha de Ingreso, Fecha de Salida, Fotocopia de pasaporte para caso de extranjeros.</p> | <p>100% de huéspedes registrados durante cierto periodo (trimestral).</p> <p>Número o de huéspedes alojados / Número de huéspedes registrados.</p> <p>Lavandería: Total de huéspedes / Usuarios del servicio de lavandería.</p> | Recepcionista      |
|   | Recepción                                 | <p>Realizar los reportes en el tiempo que se estipule y sea conveniente de registro de ingreso de turistas tanto extranjeros como</p>   | <p>Check In: Registros verificados / Registros realizados.</p>  | Recepcionista      |



|  |                       |   |   |                       |
|--|-----------------------|---|---|-----------------------|
|  |                       | nacionales, de acuerdo con la bitácora de check in y check out de los usuarios  | Check Out: Verificación de salida de huéspedes / Procesos de facturación.   |                       |
|  | Control de Ocupación  | Llevar un control de ocupación adecuado con el fin de identificar los meses de mayor y menor demanda para así asumir con certeza el nivel de temporadas existentes.<br><br>Consolidar la venta de habitaciones a través del mismo control de ocupación.     | Número de habitaciones ocupadas (trimestral) / Total de habitaciones del hotel /  | Camarera              |
|  | Reservas Habitaciones | Número de reservas realizadas a comparación de reservas cumplidas por los usuarios.<br><br>Información de ocupación de reservas comparada con el mismo periodo de años anteriores que permitirá identificar variación y tendencias a corto y mediano plazo. | Número de reservas registradas<br>Número total de reservas tomadas  | Encargado de Reservas |
|  | Depósitos             | 100% de los depósitos para reservas registrados durante el tiempo que se determine (mensual, semestral, anual).<br><br>Definir políticas de reservas con respecto a el tiempo determinado entre la solicitud de reserva y el gasto del servicio para evitar | Recuperación de cartera de cuentas por cobrar mensual del 80%<br><br>Gestión del servicio para lograr el 100% del depósito. | Encargado de Reservas |

|  |                               |   |  |                |
|--|-------------------------------|---|--|----------------|
|  |                               | inconvenientes con la perdida de los depósitos realizados con anterioridad.   |  |                |
|  | Facturación<br>Caja Recepción | Control por medio de registros del movimiento y saldos de cuenta de los respectivos consumos de cada huésped.<br><br>Número de recibos y comprobante de egresos utilizados en determinado tiempo con su respectiva numeración secuencial. | Total de facturas registradas / Los ingresos recibidos por facturación | Cajero General |

**Tabla 6 Indicadores Área de Eventos y Recreación**

| <b>Área: Eventos y Recreación</b>  |   |   |  |                                 |
|--|---|---|--|---------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>  | <b>ACTIVIDAD DEL PROCESOS OPERACIONAL</b> | <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>  | <b>INDICADOR / META</b>  | <b>RESPONSABLE</b>              |
| <p>- Cada una de las actividades de procesos operacional logre mayor eficiencia en la medida que se articula el control de los espacios de eventos y recreación con los demás servicios vigentes.</p> <p>- Proyectar y ejecutar evento empresarial y/o cultural. Ya sea exposición artesanal, gastronómica o de otra índole. Teniendo en cuenta las gestiones que sean necesarias para complementar esta actividad. Con el fin de generar impacto regional en el</p> | Registro de Eventos                       | <p>Llevar registro de los eventos y capacitaciones realizadas en el hotel en determinado tiempo (trimestral).</p> <p>Realizar ejercicios ya sea de mercadeo o publicidad.</p>                                   | Meta de registro de Dos eventos mensuales realizados en el hotel   | Logística y Organización        |
|  | Control de Ocupación                      | Mantener un control definido de la ocupación máxima de personas a los espacios de eventos y recreación, también identificando los meses de mayor y menor demanda para tener en cuenta los niveles de temporada. | Total de número de personas asistente al evento / Total de número total de personas registradas para ingreso al evento | Supervisor eventos y recreación |
|  | Reservas Espacios de Eventos y Recreación | Informes de ocupación de reservas de espacios públicos comparadas con el mismo periodo de, por lo menos dos años anteriores, para identificar variación y tendencias  | Número total de reservas tomadas / Número de reservas registradas  | Encargado de Reservas           |

|   |             |   |  |                       |
|---|-------------|---|--|-----------------------|
| desarrollo económico y turístico de la zona.<br><br>- Definir la políticas y normas idóneas de depósito para el proceso de eventos. | Depósitos   | 100% de los depósitos para reservas registrados durante el tiempo que se determine (mensual, semestral, anual).<br><br>Definir políticas de reservas con respecto a el tiempo determinado entre la solicitud de reserva y el gasto del servicio para evitar inconvenientes con la perdida de los depósitos realizados con anterioridad. | Numero de depósitos registrados /<br>Numero de depósitos ejecutados                      | Encargado de Reservas |
|   | Facturación | Control por medio de registros del movimiento y saldos de cuenta de los respectivos usos de los espacios públicos del establecimiento.<br><br>Registro de recibos y comprobante de egresos utilizados en determinado tiempo para facturación con su respectiva numeración secuencial.   | Número de usuarios del servicio de piscina / Ingresos recibidos por servicio de piscina. | Cajero General        |

**Tabla 7 Indicadores Área Alimentos y Bebidas**

| <b>Área: Alimentos y Bebidas</b>   |   |   |  |                       |
|--|---|---|--|-----------------------|
| <b>OBJETIVO</b>  | <b>ACTIVIDAD DEL PROCESOS OPERACIONAL</b>   | <b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>  | <b>INDICADOR / META</b>  | <b>RESPONSABLE</b>    |
| Mejorar el servicio de alimentos y bebidas que ofrece el Hotel Albergue El Refugio por medio de la Implementación de los procesos del área de acuerdo con la estructura organizacional anteriormente definida, teniendo en cuenta que este departamento es el que genera el 50% de ingresos al establecimiento, complementando el servicio de hospedaje. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra</li> <li>- Recibo</li> <li>- Distribución de mercancía</li> <li>- Control de inventarios</li> </ul> | <p>Realizar una base de datos de acuerdo con criterios fundamentales para la elaboración de platillos, bebidas y su venta, con el fin de definir estándares de compras puntuales de provisiones para la elaboración de estos mismos teniendo en cuenta también los niveles de temporada para esta área.</p> <p>Igualmente, una base de datos de control de inventario de provisiones, estipulada para cierto tiempo determinado con el fin de tener mejor control de provisiones faltantes o excesivas.</p> | <p>Diseño e implementación de manual de procedimientos para cada una de las operaciones.</p> <p>Ingresos por concepto de venta de AyB / Costos de materia prima según receta estándar.</p> | Almacenista           |
|  | Reservas de Banquetes   | Informe sobre el número de reservas realizadas en tiempos determinados, comparadas con el mismo periodo de años anteriores que permitirá identificar variación y tendencias   | <p>Cantidad de personas contratadas o pagas versus Servicios contratados.</p> <p>Cantidad de personas que utilizaron el servicio / Cantidad de personas que pagaron el servicio.</p>       | Encargado de Reservas |

|  |             |  |  |                          |
|--|-------------|--|--|--------------------------|
|  |             | a corto y mediano plazo para la prestación de este servicio.   | Total de reservas tomadas /Total de reservas realizadas                                    |                          |
|  | Depósitos   | 100% de los depósitos para reservas de banquetes registradas durante el tiempo que se determine (mensual, semestral, anual).<br><br>Definir políticas de reservas con respecto a el tiempo determinado entre la solicitud de reserva y el gasto del servicio para evitar inconvenientes con la perdida de los depósitos realizados con anterioridad. | Numero de depósitos ejecutados /<br>Numero de depósitos registrados                        | Encargado de Reservas    |
|  | Facturación | Control por medio de registros del movimiento y saldos de cuenta de la venta de banquetes, al igual que base de datos del control de cambio de costos de provisiones.  | Total, de facturas registradas por banquetes<br><br>Los ingresos recibidos por facturación | Cajero General Contralor |

**FUENTE:** Elaboración Propia, 2018

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Es notable resaltar que a pesar de que las organizaciones tienden a afirmar que están sobre diagnosticados, el componente de diagnóstico es fundamental teniendo en cuenta que las dinámicas del sector turismo y todos los actores que intervienen en el procesos son relevantes, y en esa medida el diagnóstico inicial evidencia la necesidad de un proceso de intervención en el cual a pesar de ser un establecimiento pequeño, no se le plantea una estructura grande pero si con unas actividades los suficientemente claras para un proceso adecuado de operación interna.
2. Resulta fundamental la participación de todos los actores que intervienen en el proceso de desarrollo, objetivos, propósitos y metas del establecimiento, teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene una serie de responsabilidades y de roles que le aportan de manera significativa a los objetivos que se han planteado tanto individual como colectivamente, la comunidad, en términos del proyecto productivo que se desarrolla con el hotel, los integrantes del CTIO, Comisión Empresarial y la CNK. Es importante resaltar que la construcción de sueño se hizo con la participación de todos ellos y de manera colectiva, logrando múltiples interpretaciones y estrategias para la mejora permanente. De tal trabajo se logró materializar algunos aspectos propios del direccionamiento estratégico, como Misión, Visión y Objetivos, que corresponden a una propuesta de flexibilización para la toma de decisiones. Vale la pena resaltar que el uso de la metodología de sistemas blancos contribuye de manera significativa en este sentido.
3. Es importante afirmar que los establecimientos de alojamiento no corresponden a una dinámica de una empresa de producción, de bienes o servicios de otra índole, sino que su

misma naturaleza los lleva a considerar algunos criterios fundamentales, por lo tanto, el diseño desde la metodología o el enfoque de centros de responsabilidad genera procesos mucho más claros, organizados y con énfasis en la definición de responsabilidades, alcances y límites. Por tanto, es factible definir el aporte, en términos de lo económico, y la funcionalidad en términos de la producción y administración. Los departamentos que integran la estructura operativa de la organización constituyen soporte para el componente administrativo.

4. La configuración general de cualquier estructura organizacional, debe plantear tres elementos en el marco de un proceso de planificación estratégica, desde las cuales, aportando desde la mirada de Scheel (1986), lograr generar cambios estratégicos para el mejor funcionamiento de los procesos organizacionales y la función y misión de la organización. Si bien un establecimiento de alojamiento constituye una empresa, su naturaleza y la complejidad de sus procesos conllevan a considerar otros elementos que le faciliten su finalidad y por tanto contribuya con la definición de los ventajas y oportunidades para los inversionistas y el mismo sector hotelero. Estos tres componentes de la estructura se convierten en factores determinantes para la mejora continua de cada uno de los procesos que constituyen la prestación del servicio de alojamiento.
- PLANIFICACION ESTRATEGICA es el proceso de decisión que se aplica para determinar la ponderación de los objetivos y las estrategias que deben cumplirse para obtener dichos objetivos. CONTROL ADMINISTRATIVO es el proceso por el cual la organización asegura la consecución de los objetivos a través de la: programación, presupuestación, operación y medición y evaluación. CONTROL OPERACIONAL es el proceso que asume la realización de tareas específicas para cumplir pasos del control



administrativo con eficiencia y efectividad. (Scheel Mayenberger, Control de alojamiento, 1986).

5. Una estructura con este enfoque le permite a la organización identificar de manera clara cuales son los centros en los que hay producción directa y por lo tanto crea un control operacional, los que a su vez generan ingresos directos, si bien hay gastos en los centros de producción, hay también ingresos. Pero que no desnaturaliza la importancia de los centros de servicios o control administrativo que son los que se convierten en el soporte generando solo costos para la organización y a su vez una causación para estos dos elementos.
6. La propuesta estratégica de la estructura organizacional debe corresponder a la coherencia con los procesos administrativo en términos del control. Por lo tanto, se hace fundamental definir el control administrativo y el control operacional que se deben lograr en cada uno de los espacios. Teniendo en cuenta que las áreas del hotel, la experiencia y la trayectoria que se ha tenido se enfatiza en algunas sugerencias de indicadores para desarrollar el control en las áreas operacionales, teniendo en cuenta todos los procesos y lo que se ha identificado como diagnóstico del establecimiento.

## Recomendaciones

De igual forma, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones para la implementación de la propuesta planteada:

- Concientizar a todo el personal del establecimiento y grupos de actores involucrados, de los beneficios que se pueden obtener con la implementación del diseño organizacional y sus indicadores, con el objetivo de comprometer a todos los involucrados con el desarrollo y mejoramiento continuo de los servicios para poder así obtener los resultados esperados establecidos en el sueño colectivo.
- Es importante que se realice una identificación de los diferentes roles, esto permite contratar personas idóneas para la ejecución de las funciones y facilitar el proceso de contratación al momento de requerir una nueva persona o reemplazarla.
- Ya que el establecimiento ha tenido y se ha mantenido en diferentes periodos o etapas de crisis buscando una salida. Pero sin lograrlo, independiente de la metodología y aunque esta es una propuesta interesante que permite organizar y responsabilizar, sigue siendo una sugerencia de incorporar algo que ayude a resolver el tema de conflicto de intereses y permita generar mecanismos de eficiencia y calidad en la prestación del servicio. Por ende, se puede ver el suceso de implementar otra posibilidad de iniciativa, ya que esto implica la afectación del usuario final teniendo en cuenta que este no posee conocimiento del proyecto ni la organización como tal.
- Se espera que, al momento de implementar el aprendizaje de este diseño organizacional, se realice por personal idóneo para resolver plenamente dudas e inquietudes.
- Mantener constante valoración del cumplimiento de los indicadores estipulados en este trabajo.

- Realizar reuniones frecuentes con personal involucrado con el fin de retroalimentar información vital para tomar medidas preventivas y correctivas en la ejecución del diseño organizacional y sus indicadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrés Y. Martínez M. (2004). La Metodología para sistemas blandos (SSM) de Peter Checkland (SSM) (Checkland 1992). *Espacios*.
- Castillo Fonseca, J. (s.f.). *LA METODOLOGIA DE SISTEMAS BLANDOS*. Obtenido de [http://archivo.ucr.ac.cr/cau/docs/Ponencia\\_Juan\\_Miguel\\_Castillo\\_Fonseca.pdf](http://archivo.ucr.ac.cr/cau/docs/Ponencia_Juan_Miguel_Castillo_Fonseca.pdf)
- Checkland, P. (1994). *La Metodologia De Los Sistemas Suaves En Accion*.
- Colombia, F. (2015). *DISEÑO DE PRODUCTO TURÍSTICO PATRIMONIAL DE TIERRADENTRO DEPARTAMENTO*. Obtenido de DOCUMENTO DE DISEÑO DE PRODUCTO TURISTICO.
- CTIO. (2014). Reunion de Representantes., (pág. 01).
- Definicion*. (22 de 05 de 2015). Obtenido de <https://definicion.mx/hosteleria/>
- Departamento Nacional De Planeacion. (24 de marzo de 2017). *OVOP Colombia*. Obtenido de <https://ovop.dnp.gov.co/SobreOVOP/OVOPenColombia.aspx>
- Direccion de Analisis Sectorial y Promocion RNT. (s.f.). *Definiciones y Actividades Prestadores de Servicios Turisticos*. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Desktop/PrestadoresServiciosTuristicos-Definiciones.pdf>
- Dominguez Suarez, M. (03 de 02 de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-proceso-en-el-area-de-alojamiento-hotelero-cuba/>
- (s.f.). *El Centro De Responsabilidad*.

*Emprende Pyme.* (s.f.). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/centros-de-responsabilidad-en-la-empresa.html>

Favela Benavente, N. J. (30 de mayo de 2011). *Metodología De Los Sitemas Blandos.* Obtenido de <http://sistemasblandos.blogspot.com.co/>

Fonseca., J. M. (1996). *archivo.ucr.ac.cr.* Obtenido de [http://archivo.ucr.ac.cr/cau/docs/Ponencia\\_Juan\\_Miguel\\_Castillo\\_Fonseca.pdf](http://archivo.ucr.ac.cr/cau/docs/Ponencia_Juan_Miguel_Castillo_Fonseca.pdf)

FONTUR. (2015). *DISEÑO DE PRODUCTO TURÍSTICO PATRIMONIAL DE TIERRADENTRO DEPARTAMENTO DEL CAUCA.*

Instituto Colombiano de Antropología e Historia. (s.f.). *Instituto Colombiano de Antropología e Historia (Icanh).* Obtenido de <http://www.icanh.gov.co/>

Instituto Colombiano De Antropologia E Historia. (s. f.). *ICANH Instituto Colombiano De Antropologia E Historia.*

ISO, N. (18 de 04 de 2018). *NUEVA ISO.* Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>

J. F. (19 de 12 de 2013). *poraqui.* Obtenido de <https://www.poraqui.net/glosario/hosteler%C3%ADa>

Mincit - RNT. (28 de 08 de 2017). <http://www.mincit.gov.co>. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36028/capitulo\\_1\\_del\\_registro\\_nacional\\_de\\_turismo](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/36028/capitulo_1_del_registro_nacional_de_turismo)

Negrin Sosa, E. (01 de 2003). *El Mejoramiento de la Gestion de Operaciones en Empresas Hoteleras. Un Enfoque En Procesos.* Obtenido de

[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3AnsU1m3nPdbJ%3Ahttps%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FAlberto\\_Leon16%2Fpublication%2F319723724\\_El\\_mejoramiento\\_de\\_la\\_gestion\\_de\\_operaciones\\_en\\_empresas\\_hoteleras\\_Un\\_enfoque\\_en\\_procesos%2Flink](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3AnsU1m3nPdbJ%3Ahttps%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FAlberto_Leon16%2Fpublication%2F319723724_El_mejoramiento_de_la_gestion_de_operaciones_en_empresas_hoteleras_Un_enfoque_en_procesos%2Flink)

OMT. (2002). *Organizacion Mundial Del Turismo OMT*. Obtenido de Ecoturismo y Areas Protegidas: <http://www2.unwto.org/es/content/ecoturismo-y-areas-protegidas>

OMT. (2016). *La gestion de la calidad, esencial para la competitividad de los destinos turisticos*.

*Pagina Oficial Hotel Albergue El Refugio - Tierradentro*. (2016). Obtenido de <https://www.hotelesrefugiotierradentro.com/>

Perez Jaramillo, C. (s.f.). *Los Indicadores De Gestion*. Obtenido de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Pito Chirimuscay, A. (2014). *Proyecto De Operacion Hotel Albergue El Refugio*. San Andres De Pisimbala, Inza.

Scheel Mayenberger, A. (1986). *Control de alojamiento*. Bogotá.

Scheel Mayenberger, A. (1986). *Control De Alojamiento*. Bogotá.

Thompson. (2012). *Aula Virtual Iberoamericana*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)

Vásquez Rojas, C. (23 de 10 de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Viajes & Aventura. (2007). *Revista Viajes &Aventura*.

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia La Enciclopedia Libre*.

# **ANEXOS.**



## **Anexo A. Descripción del entorno – Tierradentro**

La región de Tierradentro, que comprende los municipios de Belalcázar e Inzá en el departamento del Cauca, está localizada en la vertiente oriental de la Cordillera Central, y pertenece a la hoya hidrográfica del río Magdalena. Se trata de un área con topografía quebrada, con cimas escarpadas y profundos cañones que hacen difícil su acceso. Sus principales actividades económicas son el café, la caña y el turismo ya que tiene una gran riqueza cultural, antropológica y arqueológica, también por sus condiciones topográficas, paisajísticas y su historia. Esta región posee también una gran riqueza étnica, lo que hace que el visitante viva una experiencia inolvidable. “Esta zona montañosa es conocida como TIERRADENTRO, su clima es templado durante todo el año y su temperatura es de 17 a 23 °C”. (Instituto Colombiano De Antropología E Historia, s. f.).

Esta zona hace parte de la eco-región del Macizo Colombiano que se cobija en la declaratoria de “Reserva de Biósfera Agrupada del Cinturón Andino” de 1979 de la Unesco y su paisaje es el eje integrador entre el Parque Natural Nacional Nevado del Huila y el Parque Natural Nacional Puracé. Volcanes activos en la cordillera de los Andes Colombiana y que sumados a las zonas de páramo son de gran importancia por ser lugares de nacimiento de innumerables fuentes hídricas

La región es también una zona estratégica de conectividad vial que facilita la interconexión del oriente del país con el occidente. La vía La Plata – Inzá – Totoró – Popayán, se considera en el plan de desarrollo departamental como uno de los proyectos viales estratégicos y se encuentra actualmente en construcción, proyectada su finalización para el 2017. Sin embargo, se identifican aún varios sectores con grandes deficiencias especialmente en vías secundarias y terciarias en el territorio que faciliten la intercomunicación de los poblados (Colombia, 2015).

**Figura 2 Ubicación de Tierradentro**



**FUENTE:** Provincia Eclesiástica, Popayán

En cuanto a la población de Tierradentro, esta alcanza los 62.653 (2011) habitantes, caracterizados por la presencia de comunidad indígena y afrodescendiente en el territorio. Administrativamente Tierradentro se conforma por los municipios de Inzá y Páez y 21 resguardos indígenas según el plan departamental de desarrollo.

En la actualidad, se percibe un ambiente de interés en el sector turístico, generando un proceso de cambio a través de la imperante necesidad de organización comunitaria, y promoviendo un despertar frente a la dinámica de las agencias de viaje que visitan el lugar.

### **Contexto Histórico De Desarrollo Turístico Del Territorio.**

A partir de las excavaciones investigativas promovidas por el Ministerio de Educación en 1936, que en 1945 resultaron en la conformación oficial del Parque Arqueológico de Tierradentro y en la constitución del órgano rector de la arqueológica en Colombia en los años 50, la región inicia su proceso de desarrollo como un territorio de interés turístico. Inicialmente de tipo investigativo ya la zona atrajo a importantes arqueólogos de talla internacional que aportaron para que en 1995 se aprobara la solicitud del gobierno nacional de inscripción en la lista de Patrimonio Mundial de la Unesco y que “El Parque Arqueológico Nacional de Tierradentro sea mundialmente conocido por poseer la concentración más grande de tumbas subterráneas monumentales de la época prehispánica” (Instituto Colombiano de Antropología e Historia, s.f.).

La importancia de los hallazgos divulgados dio un alto reconocimiento al territorio y motivó a los locales a emprender en actividades de atención y servicio a los visitantes que llegaban con gran dinámica.

Los años noventa no fueron años fáciles para el territorio, el creciente apogeo del conflicto armado y la difícil comunicación vial del territorio tras la avalancha de 1994 fueron algunos de los principales factores. Sin embargo, en el año de 1995 el Parque Arqueológico de Tierradentro obtuvo el reconocimiento de la Unesco de Patrimonio Mundial. No obstante, el flujo turístico, en especial nacional se fue reduciendo drásticamente, y los turistas internacionales que

siguieron llegando al territorio, lo hacían en mínimas cantidades. Entre otros factores sociales y del mercado, el hotel Albergue El Refugio cerró sus puertas por diez años (FONTUR, 2015).

Tras la denominada “década perdida”, en el año 2007 la organización Nasa Kiwe que había adquirido en los años 90 el hotel, reinicia un proceso de rehabilitación con una inversión superior a los 600 millones de pesos y brinda la posibilidad de que su administración quedase a cargo de la comunidad. Se resalta que en ese momento la comunidad indígena no mostró interés en participar y el único actor local vinculado al convenio de administración fue la JAC de la vereda Escaño Parque. En el mismo período se hizo la construcción de un centro de acopio artesanal y lugares de hospedaje apoyado por la Corporación Nasa Kiwe a Juan Tama en la vereda el Hato, que funcionó hasta el año 2009 como un lugar de gran interés turístico (FONTUR, 2015).

### **Atractivos Turísticos Del Territorio.**

Para el proceso de actualización de inventario turístico de Tierradentro, se toma como base preliminar el “Inventario turístico del Departamento del Cauca”, realizado en el año 2009 el cual incluye para Tierradentro:

**Tabla 8 Atractivos Turísticos - Tierradentro**

| ATRACTIVO                                    | LOCALIZACION   | DESCRIPCION   |
|--|--|---|
| <b>Zona arqueológica - conjunto hipogeos</b> | Vereda Escaño Parque, San Andrés de Pisimbalá (Inzá) | El parque arqueológico de Tierradentro fue declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO en 1995. Posee el conjunto funerario precolombino |

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
|                                       |  | más importante de América como son excavaciones subterráneas en roca volcánica que cuenta con una arquitectura única en el mundo; su interior está pintado de colores blanco, negro y rojo, con figuras antropomorfas y zoomorfas. Se relacionan: el alto de Segovia, Duende, San Andrés y el Aguacate. |
| <b>Zona arqueológica - Estatuaria</b> | Vereda Escaño Parque, San Andrés de Pisimbalá (Inzá) | En este sitio que hace parte del Parque Arqueológico de Tierradentro se encuentran estatuas muy similares a las de San Agustín, lo que indica la estrecha relación que existió entre los dos pueblos. Posee 11 estatuas elaboradas en roca volcánica con representaciones humanas de pie...             |
| <b>Museo Arqueológico</b>             | Vereda Escaño Parque, San Andrés de Pisimbalá (Inzá) | El museo además de exhibir una gran cantidad de estilos de urnas funerarias para entierros secundarios reconstruye diferentes formas de entierros, características y particularidades de los hipogeos y sus posibles técnicas de elaboración.   |
| <b>Museo Etnográfico</b>              | Vereda Escaño Parque, San Andrés de Pisimbalá (Inzá) | En el museo se encuentran una gran variedad de objetos utilizados por los grupos paeces que habitan la zona, como por ejemplo el hogar o espacio del fogón y elaboración de alimentos, el espacio donde   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | pernoctan cuando viven solos o en pareja.   |
| <b>Cultura Nasa</b>                                 | Todos los corregimientos                | Pueblo indígena que ha vivido por siglos en Tierradentro, zona famosa por sus restos arqueológicos monumentales que le merecieron ser declarada Patrimonio Histórico de la Humanidad. |
| <b>Templo doctrinero de San Andrés de Pisimbalá</b> | San Andrés de Pisimbalá (Inzá)          | La construcción de este Templo tuvo su origen en el periodo colonial siglo XVIII. Esta obra fue concebida por la Cacica Angelina Gullumos y el Padre José Joaquín Núñez y Tovar.      |
| <b>Templo doctrinero de Santa Rosa</b>              | Resguardo indígena de Santa Rosa (Inzá) | La construcción de este Templo tuvo su origen en el periodo colonial siglo XVIII. Esta obra fue concebida por la Cacica Angelina Gullumos y el Padre José Joaquín Núñez y Tovar.      |

**FUENTE:** Inventario turístico departamento del Cauca 2009 – Ministerio y Comercio Industria y Turismo

En este inventario se identifican 5 atractivos culturales de tipo material que se localizan en la vereda Escaño Parque en el resguardo indígena de San Andrés de Pisimbalá, 1 atractivo cultural también material que se localiza en el resguardo de Santa Rosa y 1 atractivo cultural inmaterial que es transversal a todo el territorio.

Adicional a esa información, se evidenció que había otros atractivos, principalmente de tipo natural, reconocidos por su potencial para el desarrollo turístico y que eran relacionados en las

vallas de señalización ubicada en el cruce a San Andrés de Pisimbalá desde la carretera principal (Colombia, 2015)

**Figura 3** Valla de Señalización Turística de Inza



**FUENTE:** Valla de señalización turística del Municipio de Inzá – Mapa turístico Tierradentro. (Colombia, 2015)

### **Infraestructura.**

La conectividad vial se consolida como la principal apuesta de desarrollo del territorio, enmarcada en facilitar el flujo entre el atlántico y el pacífico, busca conectar los corredores viales provenientes de Brasil.

Se identificó para el departamento del Cauca la prioridad de atender los tramos viales de Totoró, Inzá, La Plata y Popayán, Paletara, San José de Isnos (Huila), sumado a la doble calzada entre Cali –Popayán – Pasto. Esas iniciativas benefician de forma directa a la conectividad de Tierradentro,

en especial la pavimentación de la Ruta del libertador que en 110 kilómetros conecta al municipio de la Plata con Popayán, cuyo resultado estima que el recorrido no tomará más de una hora y treinta minutos entre la Plata y Tierradentro, aportando a la integración de la oferta turística de San Agustín, La Plata Mocoa y Tierradentro.

La vía principal de interconexión del territorio es la Ruta del Libertador, seguida por la vía alterna de la Plata, Coconuco, Popayán, cuyo recorrido se enmarca en un bello paisaje que puede potenciar la integración de la oferta turística basada en 34 los elementos culturales con la oferta termal y eco turística en torno al Parque Natural Nevado Puracé.

Se suman a estas posibilidades de conexión vial de la zona de Tierradentro la vía, Santander de Quilichao, Silvia, Mosoco, Páez, Inzá, o la vía Santander, Silvia, Totoró, Inzá como posibilidades de articulación de ofertas turísticas en entornos etno - culturales, sin embargo, su uso frecuente se afecta principalmente por las condiciones de seguridad de la zona.

### **Servicios Públicos.**

- **Agua:** El territorio, con gran riqueza hídrica, gracias a la gestión de las juntas de acción comunal organizadas y procesos de inversión, tiene alta cobertura de abastecimiento de agua, a pesar de no tener un tratamiento de potabilización estandarizado que cumpla parámetros idóneos, las zonas de relación directa con el ejercicio de la actividad turística tienen una cobertura alta.
- **Electricidad:** Al igual que el servicio de agua, la zona tiene un alto grado de cobertura en electricidad con servicio frecuente.



- **Alcantarillado:** Las zonas rurales no cuentan con alcantarillado, sin embargo, el epicentro turístico cuenta con servicio de alcantarillado, al igual que gran proporción de los cascos urbanos.
- **Comunicación:** Para las zonas de alta influencia turística (San Andrés de Pisimbalá) este es limitado, tan solo el operador Claro tiene cobertura y la señal es regular, en especial para la conexión a internet. Las cabeceras municipales de Inzá y Páez tienen buena cobertura y facilidad de acceso a internet.

### **Seguridad.**

La zona turística goza de un ambiente de seguridad bueno, la percepción de seguridad es positiva en el sitio, a pesar de encontrarse en una zona de un conflicto armado. Sin embargo, la percepción de seguridad del entorno, vías de acceso y territorios cercanos no es positiva y el mensaje existente, tanto desde Popayán como desde San Agustín, alerta a los interesados. Lamentablemente, sobre Tierradentro pesa más la publicidad negativa del entorno que la percepción positiva de la zona. No se cuenta con presencia de la policía o el ejército a excepción de zonas urbanas y la seguridad es garantizada por las comunidades indígenas, con quienes la comunidad campesina local no tiene un adecuado proceso de articulación (FONTUR, 2015).

## **Anexo B. Descripción de infraestructura Hotel Albergue El Refugio**

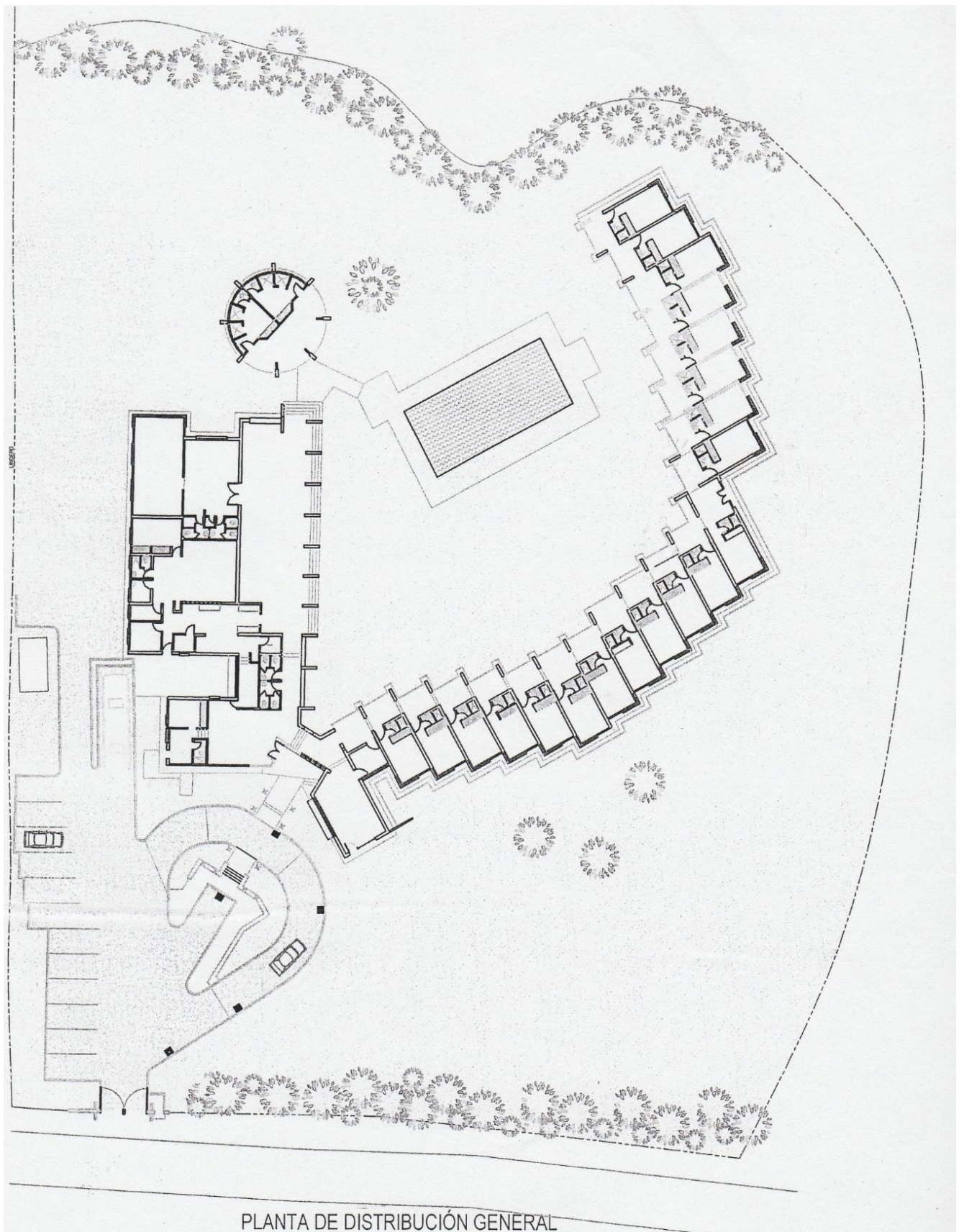
Teniendo en cuenta que el establecimiento ocupa un área total de 8.307 m<sup>2</sup>, la capacidad de carga estipulada para el Hotel Albergue El Refugio en cada uno de sus espacios se define gracias a una serie de características que los define, teniendo en cuenta estos factores se logra identificar que la descripción de su infraestructura es la siguiente:

### **Zona De Distribución.**

La prestación que facilita directamente el establecimiento del hotel ALBERGUE EL REFUGIO. tiene los siguientes servicios:

- Habitaciones para Hospedaje
- Auditorio para eventos
- Restaurante.
- Zona de camping.
- Piscina
- Zona de asador
- Zona de parqueo: Con capacidad para 20 carros

**Figura 4 Planta de Distribución General Hotel Albergue El Refugio**



**FUENTE:** Planos Hotel Albergue El Refugio

### a. Habitaciones

Para las habitaciones se pueden identificar diferentes acomodaciones que facilitan las elecciones de los turistas en el momento de elegir su mejor opción.

**Tabla 9 Acomodación de Habitaciones**

| <b>NUM.HABIT.</b> | <b>NUM. CAMAS</b>       | <b>ACOMODACION</b> |
|-------------------|-------------------------|--------------------|
| 00                | 1 camarote              | Twin               |
| 01                | 2 sencillas             | Twin               |
| 02                | 2 sencillas             | Twin               |
| 03                | 2 sencillas             | Twin               |
| 04                | 1 doble                 | Doble              |
| 05                | 1 doble                 | Doble              |
| 06                | 1 sencilla, 1 doble     | Triple             |
| 07                | 1 camarote, 2 sencillas | Cuádruple          |
| 08                | 1 camarote, 2 sencillas | Cuádruple          |
| 09                | 1 camarote, 2 sencillas | Cuádruple          |
| 10                | 1 camarote, 2 sencillas | Cuádruple          |
| 11                | 1 camarote, 2 sencillas | Cuádruple          |
| 12                | 1 doble                 | Doble              |
| 13                | 3 sencillas             | Triple             |
| 14                | 1 sencilla, 1 doble     | Triple             |
| 15                | 2 sencillas             | Twin               |
| 16                | 3 sencillas             | Triple             |
| 17                | 3 sencillas             | Triple             |
| 18                | 2 sencillas             | Twin               |
| 19                | 1 doble                 | Doble              |
| 20                | 2 sencilla              | Twin               |

**FUENTE:** Elaboración propia, 2017.

**Tabla 10 Capacidad diseñada Habitaciones**

| <b>ACOMODACION</b> | <b>NUMERO DE HABITACIONES</b> | <b>TOTAL CLIENTES</b> |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Habitación Twin    | 7 habitaciones                | 14 clientes           |
| Habitación Doble   | 4 habitaciones                | 8 clientes            |
| Habitación triple  | 5 habitaciones                | 15 clientes           |

|                      |                        |                    |
|----------------------|------------------------|--------------------|
| Habitación Cuádruple | 5 habitaciones         | 20 clientes        |
| <b>Total</b>         | <b>21 habitaciones</b> | <b>57 clientes</b> |

FUENTE: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 11 Total de Capacidad Diseñada para Habitaciones**

| Capacidad diseñada | Total           |
|--------------------|-----------------|
| Díario             | 57 clientes     |
| Semanal            | 399 clientes    |
| Mensual            | 1.710 clientes  |
| Semestral          | 10.260 clientes |
| Anual              | 20.805 clientes |

FUENTE: Elaboración propia, 2017.

➤ **EJEMPLO:**

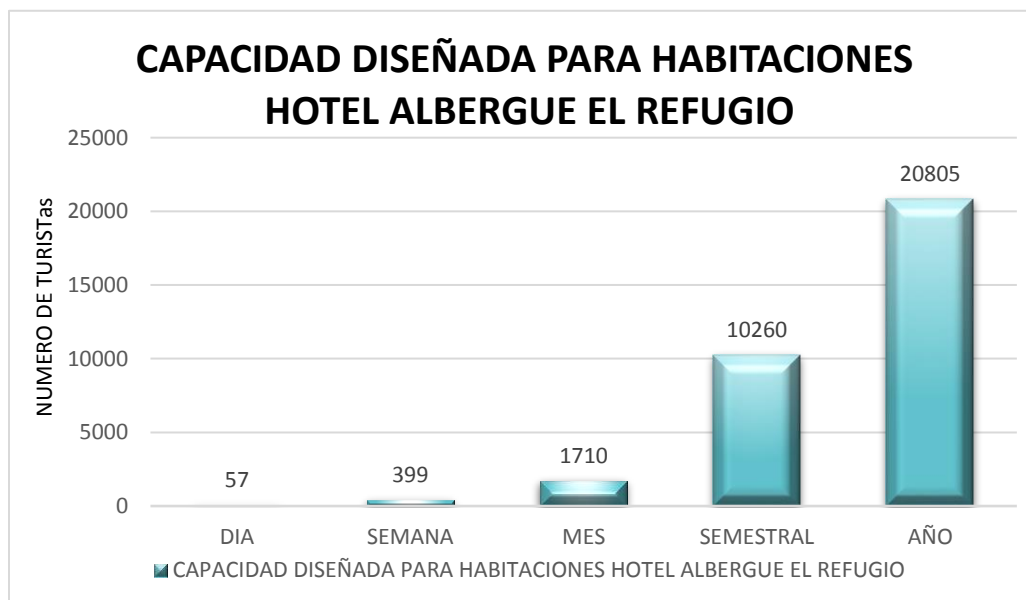
1 día → 56 personas

7 días ← x personas

$$x = 56 * 7/1$$

x = 392 personas por semana.

**Gráfico 3 Capacidad Diseñada Para Habitaciones**



FUENTE: Elaboración propia, 2018



**FUENTE:** (Pagina Oficial Hotel Albergue El Refugio - Tierradentro, 2016)

**b. Auditorio**

Aparte del espacio, esta área también consta de equipos audiovisuales. Los cuales, complementan la prestación de servicios de sitio para eventos y conferencias, Con una acomodación de 40 sillas en total y adicionalmente, contiene barra de comidas y baños.

**c. Restaurante**

**Tabla 12 Capacidad diseñada Restaurante**

| NUMERO DE MESAS | DESCRIPCION MESAS       | TOTAL DE CLIEMTES |
|-----------------|-------------------------|-------------------|
| 14 mesas        | 4 personas en cada mesa | 56 clientes       |

**FUENTE:** Elaboración propia, 2017

**Tabla 13 Horarios de Atención Restaurante**

| <b>HORARIOS</b>   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 7:00 am a 9:00 am | <b>Desayuno</b> |
| 12:00 m a 2:00 pm | <b>Almuerzo</b> |
| 6:30 pm a 8:00 pm | <b>Cena</b>     |

**FUENTE:** Elaboración propia, 2017

Para hallar la capacidad diseñadas, se realizaron los siguientes cálculos:

$$56 \text{ clientes} * 3 \text{ turno} * 1 \text{ día} = 168 \text{ clientes}$$

$$56 \text{ clientes} * 3 \text{ turno} * 7 \text{ días} = 1.176 \text{ clientes}$$

$$56 \text{ clientes} * 3 \text{turno} * 30 \text{ días} = 5.040 \text{ clientes}$$

$$56 \text{ clientes} * 3 \text{turno} * 180 \text{ días} = 30.240 \text{ clientes}$$

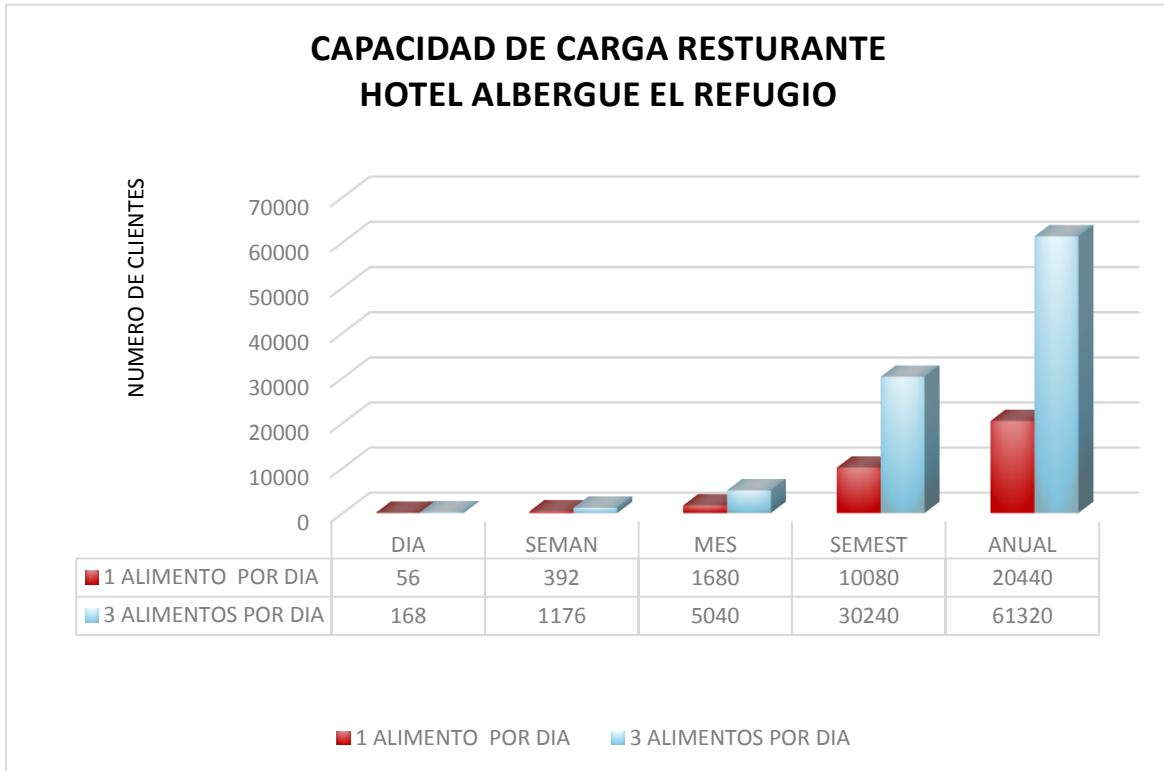
$$56 \text{ clientes} * 3 \text{ turno} * 365 \text{ días} = 61.320 \text{ clientes.}$$

**Tabla 14 Total de Capacidad Diseñada para Restaurante**

| <b>Capacidad diseñada</b> | <b>Total</b>    |
|---------------------------|-----------------|
| Día                       | 168 clientes    |
| Semanal                   | 1.176 clientes  |
| Mensual                   | 5.040 clientes  |
| Semestral                 | 30.240 clientes |
| Anual                     | 61.320 clientes |

**FUENTE:** Elaboración propia, 2017

**Gráfico 4 Capacidad de Carga Restaurante**



**FUENTE:** Elaboración propia, 2018

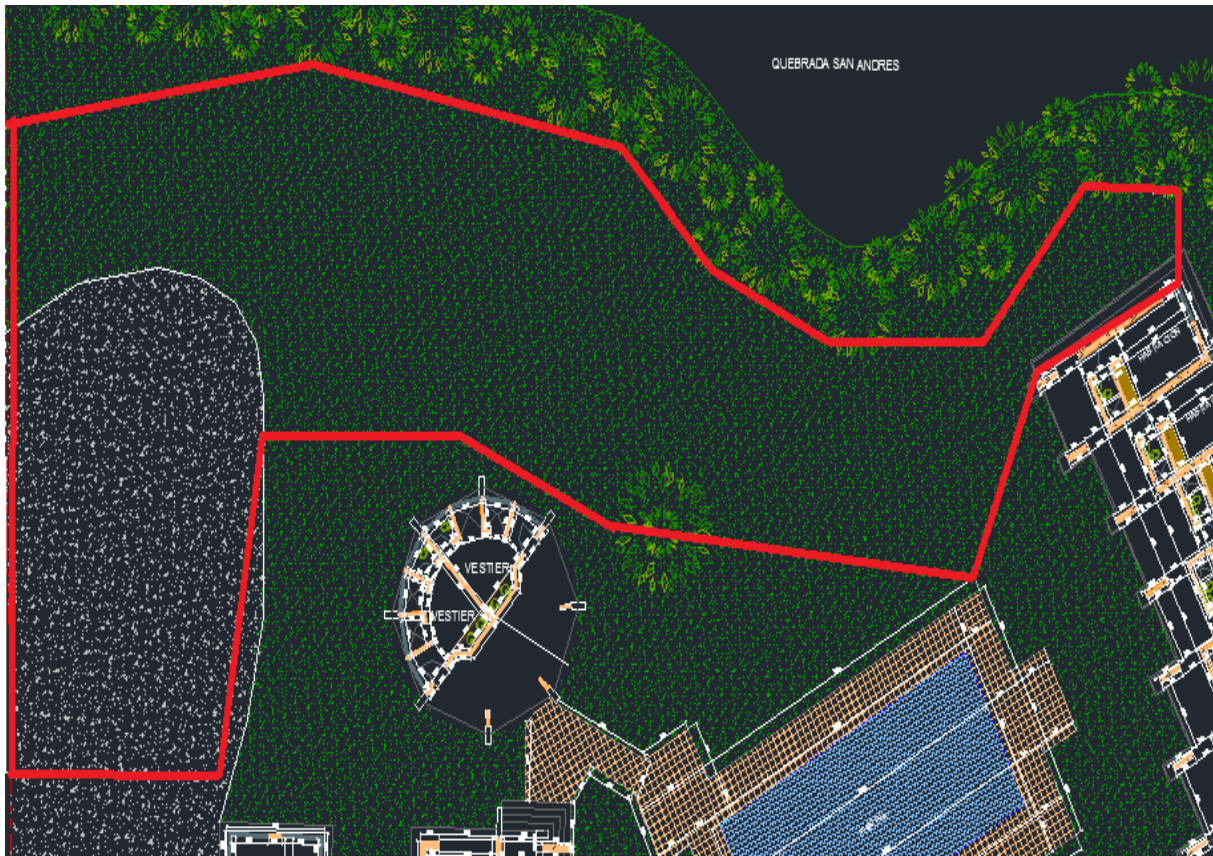


**FUENTE:** (Pagina Oficial Hotel Albergue El Refugio - Tierradentro, 2016)



#### **d. Zona Camping**

Este espacio cuenta con un área de 899 m<sup>2</sup>. La cual posee amplias zonas verdes y árboles que brindan sombra a las personas que disfrutan de este espacio. También consta de baños que se encuentran al servicio de los campistas.



**FUENTE:** Planos Hotel Albergue El Refugio.

#### **e. Piscina**

La piscina que se encuentra dentro de las instalaciones del Hotel tiene una dimensión de 15X8 metros (largo x ancho). Con un resultado de 120 m<sup>2</sup>. Para calcular su capacidad de carga, este valor (120) se distribuye a cada 2 metros cuadrados por bañista. Consiguiendo el resultado de ingreso máximo de 60 usuarios paralelamente a la piscina.



**FUENTE:** (Pagina Oficial Hotel Albergue El Refugio - Tierradentro, 2016)

**RESOLUCIÓN NO. 520 DE 31 DE MAYO DE 2016**

*GOBERNACION DEL CAUCA  
Secretaria De Gobierno Y Participación  
RESOLUCION 520 DE 2016*

*(mayo 31)*

*Por la cual se inscribe a los nuevos dignatarios de un organismo comunal.*

*LA SECRETARIA DE GOBIERNO Y PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA, En ejercicio de sus facultades legales y en especial la conferida por el Decreto Departamental No. 1484 de 1991. Y*

**CONSIDERANDO:**

*El ministerio de Gobierno (Hoy Ministerio del Interior). Mediante Resolución No. 001597 del 28 de junio de 1978. Reconoció personería jurídica a la JUNTA DE ACCION COMUNAL DE LA VEREDA EL ESCAÑO. Con domicilio en el Municipio de Inza – Cauca:*

*Que el (la) señor (a) ALBA VIVIANA MUELAS CHIRIMUSCAY, Identificado (a) con la cedula de ciudadanía número 1.061.218.739. expedida en Inza – Cauca, en calidad de presidente (a) solicita la inscripción de los nuevos dignatarios de la JUNTA DE ACCION COMUNAL DE LA VEREDA EL ESCAÑO, con domicilio en el Municipio de Inza – Cauca. Para lo cual acompaña el acta de fecha 24 de abril de 2016. Relacionada con la elección y con el pleno lleno de los requisitos formales, legales y estatuarios.*

**RESUELVE:**

*ARTICULO PRIMERO. Inscribir a los dignatarios de la JUNTA DE ACCION COMUNAL DE LA VEREDA EL ESCAÑO. Con domicilio en el Municipio de Inza – Cauca, para un periodo de 4 años que se inicia en el primero (1°) de julio de 2016, de conformidad con la Ley 743 de 2002, o hasta cuando se solicite modificaciones de acuerdo con las normas legales vigentes. Dichos dignatarios se relacionan a continuación:*

*PRESIDENTE: ALBA VIVIANA MUELAS CHIRIMUSCAY*

*VICEPRESIDENTE: HEVER HARVEY ORTEGA VELASCO*

*TESORERO: MARIA LIBIA SILVA DE BARRERA*

*SECRETARIA: JOSE JAIR CHIRIMUSCAY PENCUE.*

*COMISION DE CONVIVENCIA Y CONCILIACION.*

*ALGEMIRO PITO, CAYO OIDOR ORTEGA, LUIS MIGUEL MUELAS.*

*FISCAL PRINCIPAL: LUZ MARINA VOLVERAS PENCUE*

*FISCAL SUPLENTE: KAREN VIVIANA MORALES*

*DELEGADOS ASOCIACION*

*ALBA VIVIANA MUELAS CHIRIMUSCAY, FERNANDO PENCUE, CAYO OIDOR ORTEGA, TERESA CALAMBAS.*

*COORD. COMISIONES DE TRABAJO DE:*

*CULTURA, EDUCACION Y TURISMO: FERNANDO PENCUE*

*SALUD, DEPORTE Y MEDIO AMBIENTE: DANIELA ORTEGA*

*OBRAS: JORGE ISAAC BARRERAS*

*EMPRESARIAL: MARIA JESUS PENCUE*

*ARTICULO SEGUNDO. Contra la presente resolución proceden los recursos de reposición y apelación, que podrán ser interpuestos ante la Secretaria de Gobierno y*

*participación del Cauca y Ministerio de interior, respectivamente, dentro de los diez (10) días siguientes a la notificación de la misma.*

**NOTIFICASE Y CUMPLASE**

*Dada en Popayán, a los 31 días del mes de mayo de 2016*

## **Anexo D. Proyecto de operación Hotel Albergue El Refugio**

### **PROYECTO DE OPERACIÓN HOTEL “ALBERGUE EL REFUGIO” VEREDA EL ESCAÑO - SAN ANDRÉS DE PISIMBALA – INZA.**



## **INTRODUCCIÓN**

La junta de acción comunal vereda el escaño le ha concedido prioridad al sector turístico como uno de los ejes de intervención de su gestión, sobre la base de la concertación con la comunidad y el apoyo de las diferentes entidades estatales como las municipales, departamentales y nacionales. El objetivo clave de este proyecto está enfocado en convertir al turismo en una actividad económica y cultural para el desarrollo integral de la región.

Para Tierradentro, y específicamente el sector de San Andrés de Pisimbalá, el producto que se genera es el turismo arqueológico, aunque en algunos programas puede añadirse un ingrediente ecoturístico. El territorio de Tierradentro y San Agustín son los ejes del circuito turístico arqueológico tradicionalmente más importante de Colombia, con entorno regional con vocación, productos artesanales y tipos de oferta comunes o complementarios entre sí y con algún grado de unión empresarial, el cual debe ser fortalecido.

Es de resaltar que, dada su localización, los parques nacionales y zonas de reserva, la región de Tierradentro presenta las mejores condiciones a nivel nacional para la implementación del ecoturismo, como producto especializado y dirigido con el medio ambiente.

## **JUSTIFICACIÓN**

La oferta turística de la región (turismo arqueológico), en la actualidad, la mayor parte es demandada por colegios, universidades e investigadores. Se aprecia un buen número de visitantes nacionales y extranjeros, que irán en aumento gracias a los impulsos que le vienen dando al sector turístico, el Departamento del Cauca, mediante el programa que se adelanta actualmente el cual consiste en el incremento de la competitividad del sector turístico mediante la iniciativa OVOP, en Tierradentro, la pavimentación de la vía Popayán – La Plata (vía del Libertador), El apoyo institucional de la Corporación Nasa Kiwe y de la administración municipal de Inzá y Páez, además de la ubicación estratégica del Hotel “Albergue El Refugio” en el parque arqueológico de Tierradentro en la vereda el Escaño , zona declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

En la actualidad el servicio de alojamiento es prestado por algunas posadas del sector, ofreciendo un servicio deficiente en cuanto a cantidad y calidad. Para dar solución a esta necesidad, una alternativa viable a corto plazo es el mejoramiento y fortalecimiento de los servicios ofrecidos por el Hotel “Albergue El Refugio”; el cual fue adquirido por la Corporación Nasa Kiwe en el año 2002 y que actualmente está operando gracias a que cuenta con una infraestructura física de excelente calidad y dotada con elementos calidad que garantizan una buena estadía en sus instalaciones.

## **OBJETIVO GENERAL**

Propender por el desarrollo turístico de la región de Tierradentro, a través de la operación y funcionamiento del Hotel “Albergue El Refugio”; de modo que se constituya en polo de desarrollo económico, turístico y cultural de la región.

## **OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- 2 Propiciar que la población indígena y mestiza se incorpore al negocio turístico, a través de la operación del Hotel “Albergue El Refugio” y paralelamente desarrollen programas y proyectos con viabilidad que fortalezcan la unidad y la seguridad de dichas organizaciones.
- 3 Propiciar el desarrollo ordenado del sector y el compromiso de la comunidad, las autoridades indígenas, las autoridades civiles y el sector privado.
- 4 Asegurar la sostenibilidad ambiental y cultural, incentivando a los usuarios a respetar el medio ambiente y el patrimonio cultural de la zona.

## **LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

El Proyecto Productivo se desarrollará en San Andrés de Pisimbalá (Vereda El Escaño) ubicado en el municipio de Inzá, Departamento del Cauca.

## **POBLACIÓN BENEFICIARIA**

- 80 micro y pequeños empresarios rurales que ofrecen y manejan bienes, atractivos y servicios turísticos con interés y compromiso de participar en el desarrollo del sector y el de su comunidad, ubicados en el área de influencia de ejecución del proyecto.
- Cabildo Indígena de San Andrés de Pisimbalá – Vereda El Escaño.
- Organización Campesina - Vereda El Escaño.
- 600 habitantes de San Andrés de Pisimbalá – Vereda El Escaño.

### **Los Componentes del Proyecto:**

- Operación del Hotel El Albergue El Refugio.
- Fortalecimiento de las organizaciones mestizas e indígenas en administración turística. (capacitaciones y talleres).
- Desarrollo de productos y servicios turísticos de alta calidad.
- Promoción, mercadeo y comercialización de la región de Tierradentro.



## **ACTIVIDADES A DESARROLLAR.**

Dado que se han hecho múltiples esfuerzos para entregar el Hotel a operadores turísticos del orden regional y nacional, sin resultados, la Corporación Nasa Kiwe considera pertinente involucrar a la comunidad local, representada por la Junta de Acción Comunal Vereda el Escaño y la Corporación Nasa Kiwe como representante del estado y propietaria del bien, para poner en funcionamiento el Hotel “Albergue El Refugio” de San Andrés de Pisimbalá, en la vereda El Escaño, a través de la suscripción de un convenio de apoyo interinstitucional que tenga como objetivo el compromiso de desarrollar el turismo de la región, y la operación del Hotel; y que además, desarrolle actividades tales como:

- Diseño de paquetes y productos turísticos acordes con los requerimientos actuales del mercado turístico.
- Crear alianzas estratégicas con diferentes entes públicos y privados.
- Realizar encuentros y ruedas de negocios con empresarios del turismo en la región, mostrándoles el carácter excepcional de la zona.
- Convertir el Hotel “Albergue El Refugio” en la base de las operaciones turísticas: hospedaje, gastronomía, centro de información, capacitación, servicios de facilitación.
- Buscar alianzas estratégicas con los municipios vecinos, tendientes a ofrecer un “paquete” integrado que complemente la oferta turística de la región.
- Crear y promocionar la **marca – destino, para** con esto mostrar la cultura de la región y los beneficios, el turismo arqueológico (San Agustín y Tierradentro son los ejes del circuito turístico arqueológico tradicionalmente más importante de Colombia).
- Incluir la formación turística en los programas académicos a impartirse en la región, en los diferentes niveles de formación.
- Adelantar alianzas estratégicas entre los departamentos del Cauca y Huila, para la operación del turismo en el eje arqueológico.
- Coordinar con empresarios del turismo de los dos departamentos la elaboración de paquetes turísticos especializados, con motivaciones diferentes a la arqueología.
- Promover la formación de la comunidad local mejorando los servicios prestados de guías turísticos en la región.

## **CONFORMACION COMITÉ DE TRABAJO.**

Para la ejecución del objeto del convenio contara con un comité técnico conformado por La Junta de Acción Comunal de la Vereda El Escaño y el delegado de la Corporación Nasa Kiwe Asesor del Área de proyectos productivos y/o contratista de apoyo, de esa manera se designarán cargos en el grupo de trabajo de la siguiente manera:

- Presidente
- Vice-presidente
- Secretario
- Tesorero
- Fiscal
- Vocal

Inmediatamente se suscriba el convenio se realizará la primera reunión de comité técnico donde se definirá cada uno de los cargos y se darán las orientaciones iniciales para la operación del Hotel Albergue El Refugio.

## **FUNCIONES COMITÉ TÉCNICO.**

- a) Generar políticas de desarrollo turístico de conformidad con las potencialidades de la región de Tierradentro.
- b) Promocionar y apoyar proyectos turísticos.
- c) Velar por la operación, administración, conservación, mantenimiento, adecuación, ampliación, reestructuración, dotación y promoción del Hotel “Albergue EL Refugio”.
- d) El Comité se reunirá por tardar cada 4 (cuatro) meses.

## **FUNCIONES DEL PRESIDENTE.**

- a) Convocar y presidir las reuniones del Comité Técnico.

- b) Velar por el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.
- c) Presentar cada cuatro meses al Comité un informe de las actividades desarrolladas en el transcurso de la operación del Hotel.
- d) Proponer al Comité Técnico, modificaciones o reglamentos que crean necesarios para el mejor desarrollo de los objetivos del convenio, así como presentar proyectos turísticos para su promoción y apoyo con recursos que genere la operación del Hotel.
- e) Firmar las actas una vez sean aprobadas y toda orden de retiro y gastos de fondos en asocio con el tesorero y firmar los balances de cuentas.
- f) Presentar al Comité para su aprobación el Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos.
- g) Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo.

#### **FUNCIONES VICEPRESIDENTE.**

- a) Reemplazar al presidente en sus faltas temporales o absolutas.
- b) Todas aquellas que le sean encomendadas por el presidente y el Comité Técnico.

#### **FUNCIONES SECRETARIO.**

- a) Elaborar las citaciones de reuniones del Comité en la forma y con la anticipación previstas.
- b) Actuar como secretario en las reuniones del Comité, elaborando las actas correspondientes.
- c) Firmar las actas que hayan sido aprobadas.
- d) Ser órgano de comunicación con terceros e informar a cerca de toda petición que se haga.

#### **FUNCIONES TESORERO Y CONTADOR.**

- a) Administrar en cuenta especial conjunta los bienes, fondos e ingresos que genere la operación del Hotel “Albergue El Refugio”, con las disposiciones del Comité, sin este requisito no podrá ejecutar ninguna acción de manejo de dinero.
- b) Llevar el libro de contabilidad general y de caja menor y comprobantes de ingresos y egresos.
- c) Rendir informe al Comité de los ingresos, egresos y demás movimientos de tesorería.

- d) Suministrar al Fiscal todos los informes y los comprobantes necesarios para su revisión.

## **OBLIGACIONES COMUNES.**

La Junta de acción comunal de la Vereda El Escaño y la Corporación Nasa Kiwe quienes conforman este convenio tendrán las siguientes obligaciones comunes:

- a) Hacer parte del Comité del convenio y asistir cumplidamente a las reuniones programadas y presentar excusa por escrito cuando no puedan participar.
- b) Cumplir de manera responsable con las tareas y comisiones que le sean asignadas.
- c) Aprobar los planes y programas a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto que forma parte integral del presente convenio.
- d) Evaluar y ajustar permanentemente el proyecto objeto del presente convenio.
- e) Cumplir con los aportes a los cuales se comprometen por medio del presente convenio.
- f) En procura que la operación del Hotel “Albergue El Refugio” se convierta en un proyecto que genere ingresos y su propia sostenibilidad no podrán las partes de este convenio hacer uso de sus instalaciones de manera gratuita, sin excepción alguna.
- g) Formular por escrito las sugerencias y observaciones que estimen necesarias y convenientes para la ejecución del convenio.
- h) Prestar la colaboración que se requiera en el desarrollo del convenio.
- i) Suscribir la correspondiente Acta de Liquidación, a la terminación del convenio.
- j) Poner al servicio del convenio los conocimientos, experiencia y capacidad administrativa y logística.
- k) Poner a disposición del convenio la capacidad de convocatoria para propender por la participación de los beneficiarios del proyecto.
- l) Todas las demás que se deriven del objeto y garanticen el cabal y oportuno cumplimiento del convenio.
- m) Propender por el incremento de la competitividad del sector turístico mediante el apoyo de la iniciativa OVOP.

## **GENERACION Y DESTINACION DE RECURSOS POR LA OPERACIÓN DEL HOTEL “ALBERGUE EL REFUGIO”.**

Todos los recursos que se generen con la operación y funcionamiento del Hotel “Albergue El Refugio” estarán enfocados prioritariamente a las siguientes actividades y proyectos:

- **COSTOS DEL HOTEL.**

- Costos Operativos del Hotel: pago de servicios públicos, artículos de consumo (papel higiénico, jabón, detergentes, implementos de aseo, etc.) e impuestos de ley.
- Costos Administrativos: pago de nómina del personal.
- Dotaciones y Mantenimiento de infraestructura.
- Adecuación, ampliación y reestructuración
- Capacitaciones de las posadas turísticas existentes en San Andrés de Pisimbala.
- Promoción
- Adquisición de nuevos servicios tales como: Acceso a internet, zona Wi - Fi, juegos para niños, balones de futbol, de vóleibol, mesa de billar, mesa de ping pong, sala de computo, vitrina artesanal entre otros relacionados con la recreación y el deporte.

### **Diversificación**

Afortunadamente contamos con diversidad a lo largo de la Región de Tierradentro, lo cual nos permite crear y desarrollar una oferta más diversificada que sirva para segmentar mejor la clientela, lo que al mismo tiempo favorecerá el aprovechar esos “tiempos muertos”, e incrementar paralelamente la demanda.

La diversificación se hará desde el servicio al cliente, esto es creando paquetes turísticos, valores agregados que permitan a los usuarios seleccionar tiempos, ventajas, promociones...etc. La diversificación del entorno no dependerá del hotel, sino de los atractivos y actividades que se puedan ofrecer en la región.

Para el Hotel Albergue El Refugio la misión estará enfocada en satisfacer las crecientes expectativas de los turistas, amantes de la arqueología y la naturaleza, mediante un servicio personalizado de hospedaje, gastronomía, recreación y seguridad, aprovechando las ventajas que nos da Tierradentro reconocido como Patrimonio Histórico de la Humanidad por la UNESCO en 1995. Ofrecer un todo incluido.

Los valores agregados a la calidad que se ofrecerán al turista están dados por los servicios extras que prestará el establecimiento (hotel) para mejorar el servicio tales como:

1. Prestar servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía, tales como:

- Teléfono
- Fax
- Fotocopia
- Internet
- Zona wi - fi
- Correo Electrónico
- Caja de Seguridad
- Canje de Monedas
- Sala de computo
- Lavado y Planchado
- Mini Bares
- Ventas de productos arqueológicos en el hotel el refugio

2. Prestar servicios de Recreación y Animación Socio Cultural, tales como:

- Juegos de mesa
- Juegos electrónicos
- Degustación de productos típicos.
- Lectura
- Sala de fiestas
- Karaoke.

- Acceso a Piscina, alquiler de toallas y Cambio de Ropa
- Exposición y ventas de artesanías de la región.
- Servicios deportivos tales como: tenis de mesa, voleibol, microfútbol, billar.
- Fotografía y vídeo en áreas del Hotel

3. Promover, comercializar y vender productos y servicios tales como los siguientes:

- Paquete turístico todo incluido.
- Recorridos por senderos.
- Visitas a cascadas.
- Paisajismo y avistamiento de aves.
- Rutas de montaña.
- Paseos
- Rutas a caballos.
- Ciclo montañismo.
- Visitas agrícolas

4. Prestar servicios a actividades y congresos, convenciones, de protocolo, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes, tales como:

- Alquiler de salones.
- Actividades gastronómicas (Coffe break, desayunos, almuerzos, cenas)
- Alquiler de medios y equipos audiovisuales y de cómputo.
- Servicios de oficina, tales como: fotocopiado, escaneado, mecanografía e impresión de documentos.

- **DESARROLLO DE PROYECTOS TURISTICOS**

- Fortalecimiento a la red de alojamientos de la zona.
- Investigación de Mercados para el turismo de Tierradentro.
- Encuentros de cultura y turismo.

- Implementar proyectos económicos que fortalezcan el turismo y a su vez al Hotel “Albergue El Refugio”, tales como: artesanías, gastronomía, servicio de guías, entre otras.
- Formación y capacitación en gestión del negocio turístico.
- Programas de señalización, mapas y guías turísticas.
- Participar en la capacitación a los docentes de la zona en materias relacionadas con la gestión del negocio turístico y en la atención al turista.
- Promover los atractivos turísticos de la zona mediante la creación de cartillas informativas.

- **MANEJO DE RECURSOS**

- Los ingresos que se generen por la prestación de servicio del Hotel “Albergue El Refugio”, tales como: hospedaje, alquiler piscina, alquiler sala de conferencias, zona camping, etc.; se manejarán a través de una cuenta especial conjunta, entre la Corporación Nasa Kiwe y el representante legal de la junta de acción comunal vereda El. Y los recursos que se obtengan sólo podrán destinarse al fin expresado en el proyecto.
- La Corporación Nasa Kiwe se hará cargo de algunos gastos del Hotel “Albergue El Refugio” siempre y cuando la situación lo amerite y posterior a la intervención este haya alcanzado su punto de equilibrio y sea auto-sostenible nuevamente. A medida que se vayan generando ingresos con estos se irán cubriendo los gastos operativos.

## **PLAN DE OPERACIONES**

La ejecución del proyecto contempla las siguientes actividades:

- Operación como experiencia piloto del Hotel Albergue El Refugio.
- Capacitaciones y talleres.
- Diseño de paquetes y productos turísticos acordes con los requerimientos actuales del mercado turístico.
- Crear alianzas estratégicas con diferentes entes públicos y privados.



- Realizar encuentros y ruedas de negocios con empresarios del turismo en la región, mostrándoles el carácter excepcional de la zona.
- Convertir el Hotel “Albergue El Refugio” en la base de las operaciones turísticas: hospedaje, gastronomía, centro de información, capacitación, entre otras.
- Buscar alianzas estratégicas con los municipios vecinos, tendientes a ofrecer un “paquete” integrado que complemente la oferta turística de la región.
- Crear y promocionar la marca – destino, para con esto mostrar la cultura de la región y los beneficios, el turismo arqueológico (San Agustín y Tierradentro son los ejes del circuito turístico arqueológico tradicionalmente más importante de Colombia).
- Incluir la formación turística en los programas académicos a impartirse en la región, en los diferentes niveles de formación.
- Adelantar alianzas estratégicas entre los departamentos del Cauca y Huila, para la operación del turismo en el eje arqueológico.
- Coordinar con empresarios del turismo de los dos departamentos la elaboración de paquetes turísticos especializados, con motivaciones diferentes a la arqueología.

## **APORTES.**

### **Junta de Acción Comunal de la Vereda El Escaño**

- Realizar esfuerzos permanentes para la identificación de acciones conjuntas que puedan favorecer el desarrollo sostenible de la actividad turística de la zona y brindar acompañamiento al proyecto y facilitar la preparación del personal nativo en aspectos de guías.
- Aprovechar las experiencias de trabajo comunitario, para integrarse al negocio turístico.
- Liderar en la definición de la operación turística, principalmente con personal nativo con capacidad de orientar al turista en todos los sentidos. (Servicio de guías).
- Brindar capacitación y generar en la población una cultura para la gestión turística, a través de los profesores y líderes comunitarios principalmente.
- Promocionar como destino turístico la región de Tierradentro.
- Brindar capacitación a los indígenas en la prestación de servicios turísticos.

- Realizar acciones para la protección del Medio Ambiente, como es el caso del manejo adecuado de basuras.

### **Corporación Nasa Kiwe:**

- Infraestructura, dotación y administración del hotel “Albergue El Refugio”
- Realizar esfuerzos permanentes para la identificación de acciones conjuntas que puedan favorecer el desarrollo sostenible de la actividad turística de la zona y brindar acompañamiento al proyecto.
- Promocionar el turismo de la región de Tierradentro a nivel local, nacional y si es posible internacional.

### **INDICADORES**

- Número de turistas al año.
- Ingresos generados por turistas en el año.
- Numero de eventos turísticos realizados en el año.
- Ingresos generados por la operación del hotel en el año.
- Numero de capacitaciones a las posadas existentes en temas turísticos realizados en el año.

### **IMPACTOS ESPERADOS**

- Desarrollo económico de la región a través de la operación y funcionamiento del Hotel Albergue El Refugio.
- La actividad turística de la región, convertida en un renglón económico importante para sus pobladores.
- Organizaciones mestizas e indígenas capacitadas en el manejo turístico.
- Sostenibilidad técnica, administrativa y financiera de los proyectos productivos que finalmente serán manejados por la comunidad.

### **SEGUIMIENTO**

El seguimiento al proyecto se realizará a través del COMITÉ INTERINSTITUCIONAL.

## PLAZO

El plazo para la ejecución de este convenio serán 2 años, si en este tiempo hay una propuesta externa que brinde mayores beneficios para la región y el Hotel, el Comité Técnico podrá darlo por terminado. De no ser hacer así, podrá ser prorrogable hasta que el Comité lo crea necesario.

## TARIFAS

Las tarifas que se van a cobrar por los diferentes servicios que presta el Hotel “Albergue El Refugio” son:

| <b>CARACTERÍSTICAS HABITACIONES</b>           |               |                     |                  |             |
|---|---------------|---------------------|------------------|-------------|
| 16 habitaciones estándar, 3 dobles, 1 Suites. |               |                     |                  |             |
| <b>Habitación</b>                             | <b>Número</b> | <b>Camas Dobles</b> | <b>Sencillas</b> | <b>Baño</b> |
| Estándar                                      | 16            | 0                   | 2                | 1           |
| Dobles  | 3             | 1                   | 0                | 1           |
| Suite   | 1             | 1                   | 2                | 2           |

| <b>TARIFAS HABITACION ESTANDAR Y SUITE 2014</b>   |            |            |              |
|---|------------|------------|--------------|
| <b>Detalle</b>  | <b>HAB</b> | <b>IVA</b> | <b>TOTAL</b> |
| Acomodación sencilla  | \$ 38.793  | \$ 6.207   | \$ 45.000    |
| Acomodación doble   | \$ 54.310  | \$ 8.690   | \$ 63.000    |
| Acomodación triple  | \$ 68.966  | \$ 11.034  | \$ 80.000    |
| Acomodación cuádruple   | \$ 88.793  | \$ 14.207  | \$ 103.000   |
| <b>Las tarifas incluyen alojamiento, IVA, zonas verdes y húmedas. Tarifas vigentes hasta dic. 31 de 2014.</b> |            |            |              |

- El costo de los servicios para los funcionarios y contratistas de la Corporación Nasa Kiwe será determinado por el Comité Técnico.
- El costo de alquiler de la sala de conferencias será ajustado por el Comité técnico dependiendo del evento solicitado.

Las anteriores tarifas se reajustarán de acuerdo de Índice de precios al Consumidor (IPC), que se registre anualmente.

Atentamente,

ANGELMIRO PITO CHIRIMUSCAY  
Presidente JAC EL Escaño.

## **Anexo E. Reglamento interno CTIO**

### **REGLAMENTO INTERNO DEL COMITÉ TÉCNICO DE OPERACIÓN.**

#### **CAPITULO I. DISPOSICIONES GENERALES.**

**ARTICULO 1.** El presente reglamento tiene por objetivo modificar y regular la organización y funcionamiento del Comité del proyecto de operación del hotel, que se suerte entre la Junta de Acción Comunal Vereda El Escaño y la Corporación Nasa Kiwe, mediante el convenio suscrito el 16 de septiembre de 2014.

**ARTICULO 2.** El comité será responsable de velar por la protección, promoción y mejoras para el proyecto turístico de la región de Tierradentro.

**ARTICULO 3.** Se crea el comité para una mejor operación y control conjunta del proyecto del Hotel Albergue El Refugio – Tierradentro.

#### **CAPITULO II. DE LA INTEGRACION Y FUNCIONES DEL COMITÉ TÉCNICO INTERNO DEL HOTEL.**

**ARTICULO 4.** El comité técnico estará integrado por:

- I. Presidente (supervisor de convenio suscrito).
- II. Vicepresidente (presidente de la JAC).
- III. Secretario (Integrante de la JAC).
- IV. Un miembro asistente de apoyo en el proyecto (Contratista de apoyo CNK).
- V. Contador (persona asignada para generar el Estado de Resultados Anual). Solo cuando se requiera su asistencia.

El propio comité podrá acordar que personas deban asistir como invitados a sus sesiones, los cuales tendrán voz informativa en las mismas.

**ARTICULO 5.** Los representantes del presente reglamento serán nombrados por jerarquía establecida en el proyecto y/o convenio suscrito.

Los integrantes del comité deben contar con competencias actitudinales y comportamentales, tales como:

- Respeto
- Tolerancia
- Confidencialidad
- Ética
- Imparcialidad
- Serenidad
- Asertividad
- Liderazgo
- Solución de conflictos.

Previa opinión de la Junta de Acción Comunal de la Vereda El Escaño Parque y/o modificaciones del convenio suscrito, se designarán otros integrantes o se estimara un periodo para los designados.

**ARTICULO 6.** Los representantes del Comité Técnico, podrán nombrar, en caso de ausencia, un representante suplente, el que tendrá las mismas atribuciones que correspondan a quien representen, el suplente deberá ser acreditado mediante oficios de autorización.

**ARTICULO 7.** Son funciones del Comité Técnico Interno:

- I. Establecer directrices generales para el desarrollo de objetivos del proyecto de operación Hotel Albergue el Refugio – Tierradentro; de la misma manera que el objeto determinado en el convenio suscrito por las partes; destacando así el Restablecimiento en este reglamento de las funciones y actividades a desarrollar en el proyecto.

- II. Instituir la conservación del Hotel Albergue El Refugio – Tierradentro.
- III. Regular las acciones de administración, coordinación, vigilancia y seguimiento de las actividades que se lleven a cabo en el Hotel Albergue El Refugio – Tierradentro.
- IV. Elaborar y modificar el reglamento interno y lineamientos de trabajo para una buena cooperación en el convenio, así se requiere.
- V. Aprobar el plan de manejo y los planes operativos que de él se deriven.
- VI. Todas aquellas relaciones con objetivos del proyecto y objeto del convenio como las actividades y funcionamiento para el Hotel en desarrollo turístico, económico y cultural de la región de Tierradentro.

### **CAPITULO III. FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ TECNICO DEL HOTEL ALBERGUE EL REFUGIO – TIERRADENTRO.**

#### **ARTICULO 8. Presidente**

- I. Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto y objeto del convenio suscrito por las partes.
- II. Realizar el seguimiento, revisión y estudio con las actas que se van estableciendo en el comité de las actividades desarrolladas en el transcurso de la operación.
- III. Proponer al comité técnico modificaciones o reglamentos que crean necesario para el mejor desarrollo de los objetivos del convenio, así como presentar proyectos turísticos para su promoción y apoyo con recursos que genere la operación del hotel.
- IV. Firmar las actas una vez sean aprobadas por el comité en pleno.
- V. Toda orden de retiro y gastos de fondos económicos del Hotel serán autorizados en asocio con el presidente de la JAC.

- VI. Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo.
- VII. Vigilar el adecuado desarrollo de los proyectos o programas que se ejecuten.
- VIII. Velar por el debido cumplimiento de los acuerdos del Comité Técnico Interno del Hotel.

#### **ARTICULO 9. Vicepresidente**

- I. Remplazar al presidente en sus faltas absolutas.
- II. Toda orden de retiro y gastos de fondos del Hotel serán autorizados en asocio con el supervisor del convenio.
- III. Aprobará los estados financieros elaborados por el contador.
- IV. Todas aquellas que sean encomendadas por el presidente o el Comité Técnico Interno.

#### **ARTICULO 10. Secretario**

- I. Reunir las firmas del acta que haya sido aprobada.
- II. Ser órgano de comunicación con terceros e informar acerca de toda petición que se realice.
- III. Recibir y evaluar las solicitudes para la ejecución del proyecto o programas.
- IV. Recibir y evaluar las solicitudes para la ejecución d Recibir y evaluar las solicitudes para la ejecución de los proyectos o programas.

#### **ARTICULO 11. Un miembro asistente de apoyo en el proyecto**

- I. Elaborará las actas efectuadas en el Hotel.
- II. Presentar ante el comité y a quien deba realizar el balance financiero, las facturas de ingresos y egresos del hotel.
- III. Recopilar, clasificar y difundir las acciones y los estudios que emanen del Comité Técnico.



- IV. Estará autorizada para recibir requerimientos por alguna organización, entidad, organismos de vigilancia y control y finalmente cuando la información sea requerida por el supervisor del convenio, comisión empresarial o comité.

#### **ARTICULO 12. Contador**

- V. Asistirá como invitado a las sesiones del comité, cuando así lo dispongan los miembros.
- VI. Presentará un balance anual de estado de resultados (Relación de ingresos y gastos/balance general)
- VII. Entregar informes trimestrales.
- VIII. Entregar conciliaciones Bancarias.
- IX. Cotejar los movimientos bancarios e información financiera que se le suministre.

### **CAPITULO IV. DE LAS SESIONES DEL COMITÉ TECNICO**

**ARTICULO 13.** El comité Técnico Interno se reunirá en sesión ordinaria cada seis (6) meses y en extraordinaria cuando el presidente, vicepresidente, secretario o alguno de los integrantes lo consideren necesario, y se llevan a cabo conforme al siguiente orden:

- I. Orden del día.
- II. Asistencia en el acta a realizar lectura y aprobación del acta de la sesión anterior y seguimiento que se haya dado a los acuerdos.
- III. Conocer, opinar y resolver los asuntos para los que fue citado el Comité, y
- IV. Asuntos generales.

**ARTICULO 14.** Las sesiones del Comité Técnico interno serán convocadas y presididas por el presidente y se mantendrá el registro de un calendario; las sesiones extraordinarias, se convocarán cuando menos con 24 horas de anticipación.

**ARTICULO 15.** Los acuerdos del Comité Técnico Interno se tomarán preferentemente por consenso, o en su caso por mayoría simple, y en caso de empate, el presidente, tendrá voto de calidad.

**ARTICULO 16.** El miembro asistente de apoyo en el proyecto levantara el acta de la sesión correspondiente, en la que se dispone:

- I. Tipo de sesión.
- II. Fecha, lugar y hora de inicio y termino de la sesión.
- III. Registro de asistentes al comité.
- IV. Asuntos por tratar y acuerdos determinados para su atención y solución, y
- V. Asuntos generales.

El secretario se encargará de las firmas de los miembros que asistieron a cada sesión y dicha acta se adjuntara en la carpeta de los documentos del Hotel.

## **CAPITULO V. PROGRAMAS DEL COMITÉ TECNICO INTERNO DEL HOTEL**

**ARTICULO 17.** Para cumplir con las funciones y actividades del Comité Técnico Interno creara actividades y programas que estime necesarios.

Crearé un plan de manejo y este se entenderá como el instrumento rector de planeación y regulación que establece las actividades, acciones y lineamientos básicos para el manejo y la administración del Hotel, al cual pertenecerán los lineamientos para el desarrollo de actividades.

**ARTICULO 18.** Se coordinará acciones para instrumentar al manejo, la definición de políticas, estrategias y criterios generales para su desarrollo del Hotel.

**ARTICULO 19.** El Comité Técnico Interno del Proyecto de Operación del Hotel, debe considerar pertinente los lineamientos aprobados en el plan de manejo, deberán contar con el seguimiento permanente en el mediano y largo plazo.

### **LINEAMIENTOS BASICOS PARA LA VIGILANCIA Y CONTROL DEL PLAN DE MANEJO.**

- a.** El comité informa al programa o plan de manejo que aprobara las estrategias que con antelación sean identificadas, ejecutadas y evaluadas por el grupo.
- b.** El comité en pleno deberá velar por la ejecución de las estrategias que se identifican u que han sido aprobadas.
- c.** Los integrantes del Comité o por sugerencia externa en cualquier momento podrán convocar sesiones donde se estipule la adición y/o modificación del programa o estrategias incluidas en el reglamento o fuera el caso el levantamiento de la estrategia.
- d.** Las estrategias que finalmente estén aprobadas inmediatamente harán parte del reglamento del comité como operantes del proyecto.

### **CAPITULO VI. DE LA INTERPRETACION DEL REGLAMENTO.**

**ARTICULO 20.** La interpretación del presente Reglamento quedara a cargo del presidente del Comité quien es el Asesor de área de proyectos productivos y adquisición de tierras y a su vez el encargado de supervisar el convenio suscrito entre la Junta de Acción Comunal y la Corporación Nasa Kiwe.

**ARTICULO 21.** Los casos no previstos en el presente Reglamento serán resueltos por el Comité Interno.

### **TRANSITORIO**

**UNICO.** El presente reglamento entro en vigor el día 09 de febrero de 2017, habiendo sido aprobado por representantes de las partes que suscribieron el convenio; la presidenta de la Junta de Acción Comunal y el supervisor del convenio.