

**RESPALDO PARA LA CONFIGURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE  
LOS RECURSOS HUMANOS DEDICADOS AL TURISMO**

(TC-96-03-19-4)

**RESUMEN EJECUTIVO**

**ORGANISMO EJECUTOR:** La Asociación de Hotelería y Turismo de Jamaica (JHTA).

**BENEFICIARIOS:** La JHTA, pequeñas entidades del sector turístico, empleadores y trabajadores del sector de servicios turísticos.

**OBJETIVOS:** El objetivo global del proyecto consiste en incrementar la competitividad del sector turístico de Jamaica, en especial en las pequeñas entidades de ese sector, a través de una mayor accesibilidad, flexibilidad y pertinencia de la educación y la capacitación.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes: (i) facilitar la elaboración de programas de capacitación modulares y brindar un respaldo, en cuanto a capacitación, adaptado a las necesidades existentes, haciéndose especial hincapié en las pequeñas entidades del sector turístico; (ii) ayudar a cerrar la brecha que existe entre la demanda de aptitudes especializadas específicas y la oferta de servicios de capacitación de alta calidad correspondientes a esas aptitudes; (iii) articular y racionalizar la educación turística y la capacitación para el sector; (iv) suscitar un efecto multiplicador de los recursos del sector público y del sector privado a los efectos del desarrollo de los recursos humanos, y (v) reforzar la capacidad técnica y orgánica con que cuenta la JHTA para hacerse cargo del desarrollo y la gestión de los recursos humanos correspondientes al sector turístico.

**DESCRIPCIÓN:** El proyecto tendrá tres años de duración y consistirá en el suministro de asistencia técnica a la JHTA para determinar las necesidades y los programas de capacitación apropiados para las pequeñas entidades turísticas del sector, y elaborar un sistema de gestión sostenible de los recursos humanos, apto para reaccionar ante la demanda de trabajadores, empleadores y proveedores de servicios de capacitación en el cambio de los servicios turísticos, que se

manifieste en el mercado. A través del proyecto se promovería activamente la creación de asociaciones con programas de capacitación y educación pertinentes, a fin de suscitar un efecto multiplicador de los recursos disponibles, incluido el Fideicomiso HEART/NTA, de modo de obtener acceso a recursos provenientes de tributos sobre la nómina u otros recursos financieros para el otorgamiento de donaciones proporcionales destinadas a adaptar las actividades de educación y capacitación a las necesidades de las pequeñas entidades turísticas.

Los siguientes son algunos de los resultados específicos que se espera obtener a través del proyecto: (i) elaboración de programas modulares y adaptados a las necesidades existentes, a los efectos del aprendizaje en las empresas y en el aula, haciéndose hincapié en las pequeñas entidades del sector turístico; (ii) disponibilidad de un cuadro de capacitadores, entrenadores y mentores de alto nivel docente para el sector; (iii) una más intensa labor encaminada a facilitar y coordinar la capacitación general y en aptitudes especializadas para empleados del sector y personas que vayan ingresando en el mercado de trabajo; (iv) creación de un registro de trabajadores que sirva de base para un sistema de bolsa de trabajo basado en el sector; (v) establecimiento de un sistema de acreditación que constituya un marco de racionalización de la educación y la capacitación turística; (vi) creación de capacidad técnica y orgánica en la JHTA, para poner en marcha y emprender planes de acción que respondan a las necesidades del sector en cuanto al desarrollo y la gestión de los recursos humanos, y (vii) establecimiento de un sistema de información sobre el mercado de trabajo que cree vínculos directos entre la capacitación y las necesidades —actuales y emergentes— del mercado de trabajo correspondiente al sector turístico.

<b>FINANCIAMIENTO:</b>	Modalidad:	Donación
	Receptor:	US\$ 885.000
	FOMIN:	US\$1.470.000
	Total:	US\$2.325.000

<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN:</b>	Período de ejecución:	36 meses
	Período de desembolso:	39 meses

<b>CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:</b>	El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 1 de octubre de 1996, clasificó esta operación en la Categoría II.
---------------------------------	--

**BENEFICIOS:**

Los beneficios del proyecto serán los siguientes: (i) pondrá al sector privado en condiciones de cumplir continuamente un papel de vanguardia a los efectos de establecer los objetivos del desarrollo y la gestión de los recursos humanos de modo de satisfacer las necesidades específicas del sector; (ii) fomentará la creación de asociaciones de esfuerzos con fuentes de servicios de educación y capacitación, con el sector público y con organizaciones no gubernamentales; (iii) facilitará el intercambio de información y suscitará un efecto multiplicador en los recursos disponibles, en beneficio del sector; (iv) organizará el mercado de trabajo y creará nuevas eficiencias en cuanto a reclutamiento y selección de empleados del sector adecuadamente calificados; (v) creará nuevos vínculos con componentes del sector no atendidos anteriormente en todas las regiones del país, y (vi) por último, tendrá un importante efecto de demostración en la región, dado que el sistema de gestión de la información sobre recursos humanos del sector privado y los mecanismos de bolsa de trabajo que se elaborarían en el marco del proyecto no tienen equivalentes en la región y hacen posible racionalizar la educación y la capacitación para el sector y a la vez autosostenerse.

**RIESGOS:**

Un riesgo consiste en la fragmentación geográfica e histórica del propio sector, así como en la necesidad de integrar a los nuevos agentes del sector privado de la industria con los mercados turísticos emergentes. Ese riesgo se ve mitigado por el hecho de que la JHTA cumple un papel colectivo, puesto que representa a todos los participantes, en cuanto a la determinación de las necesidades de capacitación de todo el sector y las medidas que puedan adoptarse para hacer frente a las mismas. Otro riesgo se refiere a la capacidad que posea la JHTA para promover el sistema de registro y acreditación de modo que se suscriba a él el número necesario de empleadores, trabajadores y proveedores de servicios de capacitación y educación y que el proyecto genere suficientes ingresos como para hacerse sostenible más allá de la vida de la operación. Ese riesgo se mitiga a través del suministro de los servicios de Oficiales de Extensión Turística en los capítulos de la JHTA de todo el país; esos funcionarios se ocuparán de promover los mecanismos de bolsa de trabajo y el intercambio de información sobre necesidades y oportunidades en la esfera de los recursos humanos.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

La operación estaría sujeta a la siguiente condicionalidad:

- (i) Antes del primer desembolso de los recursos de la Donación, la JHTA deberá haber presentado al Banco: (a) pruebas de que se ha creado una Unidad de Ejecución del Proyecto, formada por un Director de Proyecto, dos Asistentes Administrativos y seis Oficiales de Extensión Turística (referencia: párrafos 3.24 y 3.26); (b) un calendario de utilización de los recursos de contrapartida a lo largo de la vida del proyecto, y (c) una carta de intención de HEART/NTA, en la que se declare el tipo y el nivel de los recursos que hayan de ponerse a disposición del proyecto.
- (ii) Dentro de un plazo de 12 meses contados a partir de la fecha de la firma del contrato, la JHTA presentará una estrategia de recuperación de costos para el respaldo parcial del personal durante la ejecución del proyecto, y a los efectos de un respaldo pleno ulterior (referencia: párrafo 3.25).
- (iii) Por último, 18 meses después de la fecha del primer desembolso, la JHTA deberá presentar pruebas de que ha establecido una estrategia de comunicaciones y comercialización continuas teniendo en cuenta las recomendaciones de expertos técnicos y que abarque las actividades de los Oficiales de Extensión Turística.

Los requisitos correspondientes a los desembolsos aparecen en el párrafo 4.1; los procedimientos referentes a las adquisiciones aparecen en el párrafo 4.2.

## I. ELEGIBILIDAD DE PAÍS

- 1.1 El Comité de Donantes, en su reunión del 6 de octubre de 1993, declaró a Jamaica elegible para recibir todas las modalidades de financiamiento en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones.

## II. ANTECEDENTES

### A. El sector turístico

- 2.1 La economía de Jamaica se basa principalmente en el turismo y otros sectores de servicios. El turismo es la principal fuente de divisas de la isla. En 1995 llegaron a Jamaica 1.624.124 visitantes (lo que supone un incremento del 3,4% en llegadas de visitantes con respecto al año anterior), y el país registró US\$965 millones en ingresos de divisas. Según JAMPRO, que es el organismo de inversiones del gobierno, ese sector proporciona empleo directo e indirecto a 288.000 personas, es decir a casi el 30% de la fuerza laboral del país, que suma 965.000 personas, según lo registrado por el Instituto de Planificación de Jamaica (PIOJ), y que constituye, por lo tanto, la principal fuente de empleo de la isla. Si bien JAMPRO prevé una tasa anual de crecimiento del sector del 5%, la tasa media de rotación de empleados, que es del 33%, presenta importantes problemas en cuanto a la prestación y la calidad de los servicios.
- 2.2 La competencia, en todo el Caribe, ha adquirido gran intensidad en el sector turístico: cada destino procura crearse su propio espacio en el mercado. La mayor parte de los destinos ya no se limitan a centrar la atención en los atractivos del sol, el mar y la arena, sino que están estableciendo y comercializando segmentos de su producto turístico en los ámbitos en que han llegado a la conclusión de que poseen ventajas competitivas. Jamaica, que es bien conocida como lugar de destino dotado de los atractivos del sol, el mar y la arena, no constituye una excepción, y se esfuerza por diversificar las ofertas de su producto turístico. Se ha determinado que en Jamaica el turismo ecológico y el basado en la historia y la naturaleza son los segmentos de crecimiento del sector en los años noventa. El desarrollo de los mercados creados a través de los espacios de la ecología, la historia y la naturaleza ofrecen la posibilidad de incrementar las llegadas y el gasto de los visitantes. Más allá de las posibilidades de ingresos que entraña el crecimiento del mercado de viajes "motivados por intereses especiales", también influye sobre la tendencia a la diversificación del producto la creciente conciencia y preocupación que existe en Jamaica sobre el tema del medio ambiente.
- 2.3 Si bien las tendencias mundiales de crecimiento apuntan hacia la diversificación del producto y hacia un turismo ecológico y basado

en la historia y la naturaleza, actualmente el ámbito más importante de crecimiento del sector turístico de Jamaica se encuentra en el mercado de "servicio completo". Por muchas razones, esa modalidad se parece a la de los cruceros, en el sentido de que los visitantes pagan por anticipado un cargo fijo por alojamiento, alimentación, bebidas, esparcimiento y entretenimientos. Una vez que ha llegado a Jamaica el típico visitante que ha contratado esa modalidad, la mayor parte del tiempo permanece dentro de los límites del establecimiento, y se interrelaciona muy escasamente con la comunidad o con el sector turístico en sentido más amplio. Los contratos de ese género absorben el 35% del total de habitaciones turísticas computadas de la isla, que es de 20.267. El sector ha anunciado que en los tres próximos años se agregarán 4.000 nuevas habitaciones, correspondiendo casi todas ellas a contratos de servicio completo y a grandes propiedades de 300 habitaciones o más.

- 2.4 El crecimiento de los contratos de servicio completo se realiza a expensas de las pequeñas entidades turísticas y de las economías de sus comunidades locales. Las pequeñas entidades turísticas abarcan toda una gama de diversas operaciones: deportes acuáticos, lugares históricos, actividades en los ríos o en las montañas, así como relacionadas con la naturaleza; pequeñas posadas y alojamientos limitados a camas y desayuno. En el sector del alojamiento, las pequeñas entidades turísticas absorben actualmente el 65% del total de las habitaciones computadas del sector; no obstante, se prevé que de aquí al final del siglo ese porcentaje se reduzca hasta llegar al 55% del total de las habitaciones computadas. Además de experimentar una disminución de su proporción del mercado, las pequeñas entidades turísticas se ven afectadas por el deterioro cualitativo del producto, porque no pueden competir con las entidades que brindan servicios completos.
- 2.5 Siguiendo la tónica del crecimiento mundial del turismo ecológico, histórico y vinculado con la naturaleza, Jamaica tiene posibilidades de ofrecer un producto pluridimensional que podría incrementar el número de visitantes, el gasto de los mismos y los ingresos en todos los segmentos del sector turístico; en especial el de las pequeñas entidades turísticas. En muchos casos ya se cuenta con los elementos que hagan posible la diversificación del producto, o los mismos están siendo creados. Si bien se están produciendo mejoras de capital en las pequeñas entidades turísticas, lo que incluye un programa especial de préstamos del gobierno, un obstáculo general para el crecimiento del sector se relaciona con su capacidad para atraer y retener a las categorías de personas necesarias para lograr servicios de mayor calidad en todo el sector y para atender la demanda de los consumidores en esos nuevos mercados especializados. Las pequeñas entidades turísticas, en especial, se han visto afectadas por su incapacidad para contratar y retener personal de calidad. No obstante, esto no carece de secuelas para los establecimientos de grandes

dimensiones, que históricamente se han basado en las pequeñas entidades turísticas como "campo de entrenamiento".

B. Contexto institucional del sector turístico

- 2.6 Los asuntos turísticos son de competencia de la oficina del Primer Ministro, estando bajo la supervisión directa de un Ministro del Gabinete. Del Ministro de Turismo dependen tres organismos: la Junta de Turismo de Jamaica (JTB, Jamaica Tourist Board), encargada de la comercialización y la promoción de los atractivos de Jamaica en todo el mundo; la Compañía de Fomento del Producto Turístico (TPDCo., Tourism Product Development Company), que se ocupa del desarrollo del producto turístico, y Jamaica Vacations, que se encarga de lograr que exista un adecuado transporte aéreo en mercados no explotados.
- 2.7 El Ministerio de Educación cuenta con un sistema nacional de capacitación claramente definido. El sistema marca una trayectoria que va desde la educación primaria hasta el nivel de graduados, no sólo en turismo sino también en otros sectores. El sistema, en cuanto se refiere al componente académico, está representado por las instituciones terciarias, en tanto que en la esfera técnica el Fideicomiso de Empleo y Capacitación de Recursos Humanos/Instituto Nacional de Capacitación (HEART Trust/NTA) ha recibido el cometido de supervisar toda la capacitación técnica vocacional en la isla. Hay dos organismos que acreditan programas: el Consejo Universitario de Jamaica y el Consejo Nacional de Asuntos Técnicos Vocacionales y Educativos (NCTVET, National Council for Technical Vocational and Education). El primero se ocupa de la educación terciaria y el segundo de la educación vocacional.
- 2.8 El Fideicomiso de Empleo y Capacitación de Recursos Humanos (HEART Trust) fue creado en 1982 por el Gobierno de Jamaica a los efectos de incrementar el empleo a través de la capacitación. En 1991 la entidad fue reorientada de modo que se concentrara más plenamente en una capacitación orientada por el mercado. Además se le dio un nuevo nombre: Fideicomiso de Empleo y Capacitación de Recursos Humanos/Instituto Nacional de Capacitación (HEART Trust/NTA), conforme a su nuevo cometido como entidad coordinadora, financiadora y de fomento del sistema de Capacitación Educativa Técnica Vocacional (TVET). Esa labor incluye la supervisión de las actividades de otras instituciones de capacitación del sector público, así como programas comunitarios y de organizaciones no gubernamentales, y el control de los programas a fin de velar por la observancia del programa nacional de acreditación.
- 2.9 HEART es el ámbito operativo de la prestación de servicios de capacitación en academias, centros de capacitación vocacional, proyectos basados en la comunidad y capacitación en la empresa. El Instituto Nacional de Capacitación (NTA) centra sus esfuerzos en análisis de puestos de trabajo, elaboración de planes de estudios, realización de pruebas y medición de conocimientos. El NCTVET

posee competencia global en cuanto a la certificación de personas y la acreditación de los programas que se llevan a cabo en la isla en la esfera de la educación técnica vocacional. El objetivo es estandarizar la capacitación.

- 2.10 El financiamiento del sistema HEART/NTA proviene de un tributo que recae sobre los empleadores cuya nómina es de US\$14.444 por mes o más. Esas sumas se pagan directamente al Fideicomiso HEART/NTA, y no van a un fondo consolidado. Tanto el Fideicomiso HEART/NTA como el NCTVET se han manifestado dispuestos a convertirse en participantes plenos de este proyecto, ya que en Jamaica existe un gran número de programas de educación y capacitación financiados por el sector público y otras fuentes (hay más de 50 proveedores de servicios de educación y capacitación, seis de los cuales cuentan con respaldo gubernamental), pese a lo cual se experimenta una crisis en cuanto al suministro de mano de obra calificada para el sector. Esa crisis queda en evidencia a la luz de los siguientes indicadores: i) más del 50% de los empleados carecen de los requisitos necesarios para los empleos que ocupan; ii) el 6% de los empleados creen que necesitan capacitación adicional en sus actuales empleos, y iii) alrededor del 17% de los empleados ingresan en sus empleos sin siquiera poseer los requisitos básicos necesarios.

C. La Asociación de Hotelería y Turismo de Jamaica (JHTA, Jamaica Hotel and Tourist Association)

- 2.11 La JHTA fue creada para que hiciera de vocero de los intereses del sector privado en la industria de los servicios turísticos. Trabaja en estrecha relación con entidades públicas, privadas, no gubernamentales y regionales, como la Asociación de Turismo del Caribe (CTO, Caribbean Tourism Organization) y la Asociación de Hoteles del Caribe (CHA, Caribbean Hotel Association) a fin de procurar el máximo beneficio de su participación y promover el crecimiento del sector del turismo y los servicios turísticos. La asociación está formada por empresas de pequeña, mediana y gran escala de los subsectores del alojamiento y las atracciones. Los 350 miembros de la JHTA representan a todas las facetas del sector, y se dividen en tres categorías: activos, asociados y honorarios.
- 2.12 Como entidad global representativa del sector, la JHTA procura desarrollar la capacidad de identificar y analizar los desafíos que propone el siglo XXI y ayudar a sus miembros a ponerse en condiciones de enfrentarlos. No obstante, entre las dificultades que experimentan sus miembros figura el hecho de que la JHTA no puede proporcionarles información pertinente a los efectos de su utilización oportuna en el marco del proceso de toma de decisiones. La JHTA reconoce la importancia de una mejor capacitación y de contar con sistemas de gestión de los recursos humanos en la esfera turística, y está dispuesta a asumir un papel de vanguardia en el diseño, la ejecución y el financiamiento sostenible de un sistema de gestión de los recursos humanos, así como en la creación de un



Consejo Nacional de Capacitación y Educación Turística (NTTEC, National Tourism Training and Education) para el sector. Ese interés se ha visto estimulado en parte por el cambiante carácter del sector y por la necesidad de mantener la competitividad.

- 2.13 La capacitación, en especial para las pequeñas entidades turísticas, se ha convertido en uno de los objetivos cardinales de la JHTA, a los efectos de diversificar el producto y atraer a la isla turistas interesados en la ecología, la naturaleza y la historia. Ese tipo de turistas está mucho más orientado hacia la "calidad" y típicamente no opta por residir en los balnearios que ofrecen servicios completos. La JHTA hace hincapié en una administración a cargo del sector privado específicamente para las pequeñas entidades del sector, expresando que se trata de un ámbito que es esencial reforzar, en especial en los niveles de aplicación de la tecnología, cooperación y colaboración en cuanto a flujo de información y comercialización, así como de interés en las comunidades circundantes.
- 2.14 En virtud de su experiencia y del hecho de que sus miembros abarcan toda la gama de entidades, la JHTA está en condiciones de asumir un papel de vanguardia en cuanto al diseño, la aplicación y el financiamiento sostenible de un sistema de gestión de los recursos humanos, y será el organismo ejecutor de este proyecto.

D. Limitaciones en materia de recursos humanos

- 2.15 Las principales limitaciones relacionadas con los recursos humanos que afectan el crecimiento del sector son las siguientes: i) falta de información confiable, específica para el sector, en cuanto al mercado de trabajo; ii) escasa racionalización y articulación de los programas de educación y capacitación; iii) fuerte centralización de los programas de educación y capacitación turística, a los que no es fácil obtener acceso debido a una deficiente infraestructura de transporte, y iv) para lograr la diversificación de las pequeñas entidades turísticas se requieren enfoques flexibles y adaptados al usuario en materia de educación y capacitación, de los que actualmente no se dispone.
- 2.16 La planificación de los recursos humanos para el sector se ve afectada considerablemente por la escasa información sobre el mercado de trabajo, problema que también deteriora la eficiencia y la eficacia del sector turístico y de la economía del país. El sector no tiene muy en cuenta, al planificar nuevas actividades de desarrollo turístico, las condiciones del mercado de trabajo ni la disponibilidad de conjuntos de aptitudes específicas. Muchas de las aptitudes necesarias para dotar de personal a las nuevas operaciones turísticas escasean en Jamaica, lo que hace difícil atraer a empleados listos para ocupar sus puestos. En consecuencia, los grandes centros de atracción de empleo potencial en las zonas de balnearios, como Ocho Ríos, Montego Bay y Negril han atraído un considerable número de personas no calificadas, que

se enteran de la existencia de posibilidades de trabajo y emigran de las zonas rurales, con grandes expectativas aunque con escasa o ninguna aptitud. Actualmente no existe ningún mecanismo para convertir ese capital humano no calificado en una fuerza de trabajo productiva.

- 2.17 Además, la credibilidad y veracidad de la información referente al historial de empleo de quien aspira a obtener trabajo, su preparación académica y su competencia en cuanto a aptitudes, motivan grave preocupación en los empleadores del sector. La incertidumbre en cuanto a esos elementos da lugar a la rotación del personal cuando se comprueba que los nuevos empleados han exagerado sus aptitudes y logros y no están calificados para determinado cargo.
- 2.18 La mayor parte de los programas de educación y capacitación de Jamaica aún están estructurados como cursos clásicos, de aula, basados en el viejo sistema académico que ante todo reconoce como criterio de adquisición de conocimientos "el tiempo en que se ha permanecido en clase" y no el logro de resultados basados en la competencia, independientemente de la manera en que se hayan adquirido las aptitudes. Existe la apremiante necesidad de establecer nuevos programa "propicios para el sector" que puedan realizarse a través de medios alternativos como la educación a distancia (basada en transmisiones por satélite o correspondencia escrita); programas de capacitación en el lugar de trabajo (CLT) que sean dictados por expertos especializados, los mejores trabajadores en determinado cargo u ocupación, y otros enfoques que sean más convenientes o accesibles para los trabajadores y los empleadores.
- 2.19 Las pequeñas entidades turísticas no poseen por sí mismas la capacidad de acceder a una información aplicable a sus necesidades. Por ejemplo: el Gobierno de Jamaica estableció un programa por un monto de US\$35 millones para otorgar préstamos a pequeñas entidades turísticas, a instancias de la JHTA y de Inns of Jamaica (Posadas de Jamaica, empresas de pequeñas propiedades que son miembros de la JHTA). La mayor parte de los propietarios y administradores de pequeñas propiedades no poseen las aptitudes y la capacidad técnica necesarias para completar una solicitud de préstamo. Estas deficiencias incluyen la incapacidad para redactar un plan empresarial, elaborar proyectos de presupuestos, realizar análisis de flujo de caja, aplicar los controles contables necesarios o elaborar un plan de comercialización.
- 2.20 Actualmente, el Fideicomiso HEART/NTA supervisa la labor de las entidades que prestan servicios de capacitación en lo referente a la elaboración de planes de estudios, normas y competencias en el sector. No obstante, la proliferación de programas, públicos y privados, hace difícil coordinar las actividades del sector. Actualmente no existe un organismo central que coordine toda la labor de capacitación y desarrollo para el sector turístico. En

1990 se preparó, con asistencia del BID, una Estrategia Nacional de Capacitación y Educación Turística bajo los auspicios de la Junta de Turismo de Jamaica. En esa estrategia se preveía el establecimiento de un órgano que coordinara y supervisara la educación, la capacitación y la información pública en materia turística. Sin embargo, la estrategia nunca se aplicó, debido a la fragmentación de la responsabilidad en lo que se refiere a la capacitación turística entre las instituciones públicas y privadas.

- 2.21 Tras la Reunión Cumbre de Jefes de Estado y de gobierno de la Asociación de Estados del Caribe (AEC) sobre Comercio, Transporte y Turismo realizada en agosto de 1995, el Gobierno de Jamaica está realizando actividades encaminadas a establecer un *Consejo Nacional de Capacitación y Educación Turísticas* (NTTEC, *National Tourism Training and Education*). Se convocó a una reunión de todos los proveedores de servicios de capacitación pertinentes e instituciones del sector turístico para tratar asuntos de capacitación y educación de interés para el sector. El proyecto que se propone respaldaría esa iniciativa y permitiría disponer de gran proporción de los recursos necesarios, de los que actualmente se carece en medida suficiente, en materia de capacitación de la fuerza de trabajo, análisis de insuficiencias, previsión de tendencias e información sobre capacitación, que necesitará el Consejo para cumplir sus funciones de supervisión y coordinación nacional y regional.

### III. EL PROYECTO

- 3.1 El proyecto tendrá una duración de tres años y consistirá en suministrar asistencia técnica a la JHTA para determinar las necesidades y los programas de capacitación apropiados para las pequeñas entidades turísticas del sector y para establecer un sistema sostenible de gestión de los recursos humanos, que permita reaccionar ante la demanda del mercado de trabajadores, empleadores y capacitadores del sector de servicios turísticos. A través del proyecto se promovería activamente la creación de asociaciones de esfuerzos con programas de capacitación y educación pertinentes, a fin de suscitar un efecto multiplicador de los recursos disponibles, incluido el Fideicomiso HEART/NTA, de modo de obtener acceso a recursos provenientes de tributos sobre la nómina u otros recursos financieros para el otorgamiento de donaciones proporcionales destinadas a adaptar las necesidades de educación y capacitación a las necesidades de las pequeñas entidades turísticas.

#### A. Objetivos

- 3.2 El objetivo global del proyecto consiste en incrementar la competitividad del sector turístico de Jamaica, en especial en las pequeñas entidades de ese sector, a través de una mayor

accesibilidad, flexibilidad y pertinencia de la educación y la capacitación.

- 3.3 Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:
- i) facilitar la elaboración de programas de capacitación modulares y brindar un respaldo, en cuanto a capacitación, adaptado a las necesidades existentes, haciéndose especial hincapié en las pequeñas entidades del sector turístico; ii) ayudar a cerrar la brecha que existe entre la demanda de aptitudes especializadas específicas y la oferta de servicios de capacitación de alta calidad correspondientes a esas aptitudes; iii) articular y racionalizar la educación turística y la capacitación para el sector; iv) suscitar un efecto multiplicador de los recursos del sector público y del sector privado para el perfeccionamiento de los recursos humanos, y v) reforzar la capacidad técnica y orgánica con que cuenta la JHTA para hacerse cargo del desarrollo y la gestión de los recursos humanos correspondientes al sector turístico.

B. Descripción

- 3.4 Para alcanzar los objetivos del proyecto, éste estaría formado por tres componentes: i) servicios de extensión y diseño de la capacitación; ii) un sistema de bolsa de trabajo, y iii) un sistema de información sobre gestión sostenible de los recursos humanos en la esfera turística.
- 3.5 Los siguientes son algunos de los resultados específicos que se espera obtener a través del proyecto: i) elaboración de programas modulares y adaptados a las necesidades existentes, a los efectos del aprendizaje en las empresas y en el aula, haciéndose hincapié en las pequeñas entidades del sector turístico; ii) disponibilidad de un cuadro de capacitadores, entrenadores y mentores de alto nivel docente para el sector; iii) una más intensa labor encaminada a facilitar y coordinar la capacitación general y en aptitudes especializadas para empleados del sector y personas que vayan ingresando en el mercado de trabajo; iv) creación de un registro de trabajadores que sirva de base para un sistema de bolsa de trabajo basado en el sector; v) establecimiento de un sistema de acreditación que constituya un marco de racionalización de la educación y la capacitación turística; vi) creación de capacidad técnica y orgánica en la JHTA, para poner en marcha y emprender planes de acción que respondan a las necesidades del sector en cuanto a desarrollo y gestión de los recursos humanos, y vii) establecimiento de un sistema de información sobre el mercado de trabajo que cree vínculos entre la capacitación y las necesidades -actuales y emergentes- del mercado de trabajo correspondiente al sector turístico.

1. Servicios de extensión y diseño de la capacitación

- 3.6 Como medio de hacer frente a las actuales dificultades de gestión de los recursos humanos correspondientes al sector turístico, en especial los que padecen las pequeñas entidades turísticas, tales como escasa accesibilidad, flexibilidad y pertinencia, a través de este componente se financiaría -correspondiendo el 50% de los fondos al aporte del Fideicomiso HEART/NTA- la labor de oficiales de extensión turística que prestarían servicios de extensión y asistencia en capacitación adaptada al usuario en seis regiones atendidas por capítulos de la JHTA. Los oficiales de capacitación serían certificados como capacitadores y equipados con computadoras portátiles y modems, para que puedan acceder al sistema de gestión sobre recursos humanos del ámbito turístico que se establecería en la JHTA. Se realizaría un programa de "formación de capacitadores" a través de la contratación de un experto nacional durante tres meses (durante la vida del proyecto) para que capacitara a los agentes de extensión. En el Anexo IV aparecen los términos de referencia correspondientes al Experto Nacional en Capacitación.
- 3.7 La capacitación comprendería: i) la recopilación continua de datos e información sobre necesidades de capacitación entre las pequeñas entidades turísticas y los programas disponibles a través del Fideicomiso HEART/NTA y otras fuentes; ii) el uso del sistema de información sobre gestión de los recursos humanos que se elaboraría (véase la parte de este documento que se refiere al tercer componente); iii) el seguimiento y la preparación de quienes participen en el registro y la administración del programa de acreditación (véase la parte de este documento que se refiere al segundo componente); iv) asesoramiento en cuanto a la orientación de la carrera, a través de la comparación de las necesidades de desarrollo individuales y la disponibilidad de programas de educación y capacitación para preparación basada en el trabajo y de aula, y v) sólidas prácticas empresariales y aplicaciones tecnológicas pertinentes para las pequeñas entidades turísticas.
- 3.8 Equipados con esa información y la tecnología pertinente, esos oficiales de extensión realizarían una evaluación continua de las necesidades del sector, harían las veces de centro de intercambio de información (vinculando la oferta con la demanda en el mercado de capacitación) y prestarían servicios de capacitación adaptados al usuario para las pequeñas entidades turísticas. Los oficiales de extensión establecerían sólidos lazos con el Fideicomiso HEART/NTA y con el proceso de elaboración de planes de estudio. El proyecto articularía las necesidades con el NCTVET e influiría sobre la orientación del gasto en los productos de capacitación pertinentes, como la educación a distancia.
- 3.9 Por otra parte, los oficiales de extensión serían capacitados y equipados, a través del proyecto, a fin de que proporcionaran servicios de capacitación adaptados al usuario, así como computadoras y conjuntos de programas de informática, a las pequeñas

entidades turísticas, a fin de que éstas estén en condiciones de producir planes empresariales y presupuestos operativos, realizar análisis de flujo de caja, aplicar los controles contables necesarios y elaborar planes de comercialización. Conforme a lo expresado, estarían en condiciones de prestar servicios de capacitación y/o asistencia técnica a las pequeñas entidades turísticas.

- 3.10 Para ayudar a los oficiales de extensión a cumplir su función de centros de intercambio de información, se proporcionaría asistencia técnica mediante la contratación por tres meses de un experto en diseño de planes de estudio, a fin de que evaluara los actuales programas de educación y capacitación del sector y trabajara con los grupos de primera fila establecidos por el NCTVET para el diseño de planes de estudio adaptados de manera específica a las necesidades de las pequeñas entidades turísticas.

## 2. Sistema de bolsa de trabajo

- 3.11 En el marco de este componente se proporcionaría asistencia técnica para crear un registro centralizado que facilitara la ubicación laboral de personas que busquen empleo, así como la identificación de trabajadores calificados que realicen los empleadores. La amplia recopilación de esos datos crearía la base de un sistema electrónico de intercambio de información. Los trabajadores presentarían un currículum vitae o llenarían un formulario de perfil en que figurarían sus antecedentes académicos y de empleo. Esa información ingresaría en el sistema, que utilizaría inteligencia artificial y procesamiento en lenguaje natural, para comparar los conjuntos de aptitudes y otros atributos de los trabajadores con los requisitos específicos de los cargos, indicados por los empleadores del sector. Estos últimos tendrían acceso a ese sistema a través de la Internet o utilizando un sistema de recuperación mediante teléfonos de botonera y telefac-símile. La tecnología necesaria para respaldar ese sistema ya existe en Jamaica, dada la sólida infraestructura de telecomunicaciones con que cuenta el país.
- 3.12 La inscripción en el registro sería gratuita para los trabajadores, pero se cobrarían cargos a los empleadores y a los programas de educación y capacitación por concepto de acceso al mismo. Se estima que al final del año tres figurarían en el registro 58.000 personas (aproximadamente el 20% del total del empleo directo e indirecto del sector turístico). Según las proyecciones, los empleadores, al final del año tres, habrán realizado 6.000 búsquedas de personal en el sistema por año. Esa proyección se basa en el supuesto de que la JHTA ayude en la búsqueda correspondiente a aproximadamente el 7% de los 90.000 cargos (el 33% del empleo directo e indirecto) que se rotan anualmente. En el Anexo V aparecen las especificaciones de adquisición correspondientes a los componentes técnicos del sistema de

comparación de aptitudes, incluidas las referentes a capacitación y a mantenimiento continuo).

- 3.13 El registro de los trabajadores del sector se complementaría con un proceso de acreditación que sería establecido y respaldado bajo la orientación de la JHTA, y que representaría un marco para el reconocimiento, en el sector, de una combinación de logros académicos, no académicos o capacitación basada en el sector, historia laboral y adquisición de aptitudes. El establecimiento de un sistema de ese género supondría la certificación, por parte de la JHTA, de que la información relacionada con el empleo proporcionada al registro es exacta, lo que representaría cierto nivel de garantía de calidad. La acreditación difiere de la certificación en que esta última es un proceso por el que se establecen normas para determinada función u ocupación laboral y se evalúa la competencia personal en relación con esas normas. Un sistema de acreditación, por otra parte, crea un marco de reconocimiento, a nivel del sector, de una combinación de logros académicos, no académicos o capacitación basada en el sector, historia laboral y adquisición de aptitudes. Además, ese sistema crearía lazos más fuertes con miembros del sector y de la asociación, quienes recibirían reconocimiento oficial de la labor que realicen y de los logros educativos alcanzados; el sector se beneficiaría a través de una mayor consagración a la labor y normas profesionales de mayor nivel.
- 3.14 Si bien no se cobrarían cargos a las personas que deseen figurar en la lista, sí tendrían que pagarlos quienes procuraran obtener acreditación mediante el sistema respectivo que incluirían cargos de mantenimiento anuales. De las 58.000 personas que, según se estima, figurarían en el registro al concluir el año tres, se prevé que el 22% solicitarían la acreditación. Los cargos por este último concepto se basarían en el actual sistema de otorgamiento de licencias gubernamentales para operadores turísticos, con un margen de utilidades neto para respaldar el funcionamiento y el mantenimiento del sistema.
- 3.15 En el marco del proceso de acreditación se invitaría a todas las entidades que prestan servicios de educación y capacitación a presentar sus programas para su evaluación e incorporación a los efectos del reconocimiento en el sector que realizaría la JHTA. Se cobrarían cargos de solicitud a las entidades que prestan servicios de educación y capacitación y procuren reconocimiento. En consecuencia, el proceso de acreditación permitiría a la JHTA prestar un servicio invaluable, al racionalizar la educación y la capacitación: los trabajadores contarían con credenciales portátiles, y las entidades que prestan servicios de educación y capacitación recibirían reconocimiento a nivel del sector por sus programas. Se contrataría a un experto internacional con experiencia en la configuración de sistemas de acreditación, por un total de cinco meses-persona de servicios de consultoría (a lo largo de un período de doce meses) para la elaboración de un

programa continuo desde el comienzo del proyecto hasta el tercer año del mismo.

- 3.16 El sector procuraría que el gobierno, u organismos encargados de otorgar licencias, adoptaran el sistema de acreditación establecido por la JHTA como base para la expedición de licencias de operación. Ello, a su vez, atraería demanda de acreditación, ya que vincularía los resultados, en cuanto a capacitación y educación, con el otorgamiento de licencias a los operadores turísticos, lo que brindaría cierto nivel de garantía de calidad.
- 3.17 Para promover aún más la demanda de inscripción en el registro y de uso del sistema de acreditación, se llevaría a cabo un programa de relaciones públicas y comercialización, a fin de que el público conozca mejor el registro y el sistema de acreditación, cambie su actitud en cuanto al empleo y las oportunidades de hacer carrera en el sector, e influya sobre el comportamiento de la actual fuerza de trabajo del sector y de las personas que vayan ingresando en ella, a fin de que se inscriban en el registro y procuren contar con acreditación a nivel del sector. Se asignarían los recursos del proyecto de modo de poner en marcha esa campaña bajo la égida de la JHTA a través de la función de comercialización y relaciones públicas establecida de esta última.

### 3. Sistema de información sobre gestión de los recursos humanos del sector turístico

- 3.18 Un sistema de gestión de los recursos humanos brinda un mecanismo para recopilar y organizar información, analizar datos, prever tendencias, realizar análisis de insuficiencias, elaborar soluciones, comunicar y establecer un centro de intercambio de información y comparar la oferta y la demanda de empleo y desarrollo de los recursos humanos dentro del sector turístico.
- 3.19 En el marco de ese componente se brindaría asistencia técnica a la JHTA, para la adquisición y la configuración de un sistema integrado, de vanguardia, en materia de información sobre gestión de los recursos humanos del sector turístico, que incluya una base de datos de las operaciones del sector, programas de informática accesorios, incluidos programas de contabilidad, telecomunicaciones con acceso a la Internet y a la World Wide Web, preparación de publicaciones mediante microcomputadoras y otros programas y periféricos necesarios para mantener la capacidad de la JHTA de constituir una entidad apta para orientar continua y eficazmente el desarrollo de los recursos humanos del sector.
- 3.20 El producto de ese componente incluiría información sobre el mercado de trabajo basada en una encuesta anual del número de trabajadores del sector y de las necesidades de personal previstas, inscripción y costo de los servicios para quienes se capaciten, así como el incremento o la reducción de las cifras de las estadísticas generales del sector que influyan sobre el empleo, como ocupación,



número de habitaciones en servicio y fuera de servicio, admisiones a atracciones y eventos, contratos de alquiler de automóviles, ingresos por concepto de ventas correspondientes a comerciantes de zona franca, número de clientes de operadores de recorridos turísticos, número de pasajeros de operadores de transporte terrestre independientes, modalidades de consumo correspondientes a los proveedores del sector, etc.

- 3.21 Los miembros de la JHTA y de la industria, los proveedores de servicios de capacitación, las entidades públicas y las organizaciones no gubernamentales que toman parte en la planificación y el desarrollo de la fuerza de trabajo tendrían acceso a una base de datos, establecida con información proveniente de una evaluación de las necesidades del sector. Esa información ayudaría a las entidades del sector, entre otras, a elaborar proyecciones sobre las necesidades de empleo a largo y a corto plazo, basadas en el crecimiento o la contracción del sector y de sectores conexos de la economía. La JHTA elaboraría un estudio anual de los recursos humanos correspondiente al sector, en que se destacaría la demanda por ocupaciones o conjuntos de aptitudes especializadas. Se proporcionaría asistencia técnica (a través de la contratación de una empresa de consultoría) para seleccionar y configurar un sistema de información sobre gestión de los recursos humanos del sector turístico, destinado a este último. Se contrataría a uno o más expertos internacionales con experiencia en la elaboración de sistemas de información sobre gestión de los recursos humanos, por seis meses-persona de servicios de consultoría (a lo largo de un período de 36 meses), para asistencia técnica que incluiría respaldo de instalación, capacitación en utilización del sistema, y mantenimiento y actualización continuos.
- 3.22 Se proporcionaría asistencia técnica a la JHTA para desarrollar la capacidad gerencial necesaria para mantener el sistema de gestión de los recursos humanos previsto, lo que incluiría una firme orientación colectiva y una estrategia operativa encaminada a la autosostenibilidad, a más tardar al finalizar el período de la donación. En ese contexto se contrataría a un experto internacional por un total de cuatro meses-persona (a lo largo de un período de 36 meses), para que ayude en la labor de planificación estratégica, desarrollo institucional, técnicas y procesos de recopilación de datos. En el Anexo IV aparecen los términos de referencia de los expertos internacionales, así como los relativos a la adquisición de los componentes técnicos del sistema de gestión de los recursos humanos.

#### C. Beneficiarios

- 3.23 El beneficiario directo del proyecto sería la JHTA, que sería equipada de modo que pudiera supervisar la elaboración y aplicación de un sistema de gestión de los recursos humanos dedicados al turismo. Los sectores de población tomados como objetivo serían los actuales trabajadores; quienes vayan ingresando en el sector, y

los empleadores del mismo, que se vincularían a través de un sistema de bolsa de trabajo, así como las pequeñas entidades turísticas, que recibirían el beneficio de una capacitación adaptada al usuario y nuevos productos que atenderían sus necesidades específicas.

D. Mecanismos de ejecución

- 3.24 El proyecto tendría tres años de duración y la JHTA sería la entidad ejecutora. A los efectos de la realización de las actividades diarias de ejecución del proyecto, la JHTA crearía una unidad de ejecución del proyecto, formada por un director, encargado de la ejecución global del proyecto, un asistente administrativo y un asistente en tecnología de la información, y seis oficiales de extensión turística que operarían sobre el terreno.
- 3.25 El proyecto estaría instalado en la oficina principal de la JHTA. El director del proyecto sería responsable globalmente de la ejecución de este proyecto y dependería del director ejecutivo de la JHTA. El proyecto financiaría plenamente el gasto correspondiente a los cargos del director del proyecto y del asistente administrativo y del asistente en tecnología de la información durante el primer año de operaciones; ulteriormente se iría reduciendo el financiamiento no reembolsable correspondiente al personal del proyecto, de modo que a más tardar en el tercer año del proyecto ese gasto estaría a cargo de la JHTA.
- 3.26 Los seis oficiales de extensión también dependerían del director del proyecto, pero cada uno de ellos sería asignado a un capítulo de la JHTA, para que haga las veces de centro de intercambio de información. A través de la ubicación de los oficiales de extensión fuera de la estructura central, el proyecto procura que los capítulos zonales de la JHTA tengan acceso a las pequeñas entidades turísticas y recoger información correspondiente a las necesidades del sector en cuanto a desarrollo de recursos humanos. El proyecto financiaría un tercio del costo de los salarios de los oficiales de extensión turística; el Fideicomiso HEART/NTA un tercio, y, a más tardar en el tercer año de operaciones, la JHTA financiaría el gasto correspondiente a esos cargos. En el Anexo IV aparecen los términos de referencia de todo el personal del proyecto.
- 3.27 El director del proyecto presentaría informes trimestrales de avance a la JHTA y al Banco. En ellos se analizaría el grado de ejecución del proyecto, cualquier problema o "cuello de botella" que afecte a la ejecución, así como las medidas que hayan de adoptarse para hacer frente a esas dificultades. La supervisión básica de esta operación de cooperación técnica estará a cargo de la Representación del Banco en Jamaica, que analizará los informes del director del proyecto, los programas trimestrales de ejecución

en relación con las asignaciones presupuestarias y los objetivos del proyecto, y la evaluación de mitad de período del mismo.

E. Costo del proyecto, fuente de financiamiento y recuperación de costos en el presupuesto del proyecto

- 3.28 El costo agregado del proyecto se estima en US\$2.325.000; de ese total, US\$1.470.000 serían proporcionados por el FOMIN a través de financiamiento no reembolsable, y US\$885.000 por la JHTA a través de aportes en especie y en efectivo. El Fideicomiso HEART, a través del suministro del 33% de los salarios de los oficiales de extensión turística, aportará al proyecto US\$180.000. La disposición de HEART de participar en la dotación de personal de los agentes de extensión pone de manifiesto su deseo de que se elaboren los programas que mejor respondan a las necesidades de las pequeñas entidades turísticas y de trabajar con el sector privado a esos efectos.
- 3.29 Se adjunta, como Anexo III, un presupuesto detallado del proyecto. La recuperación de costos y la sostenibilidad del sistema que se elaborará en el marco de este proyecto se basan en proyecciones de ingresos provenientes de cargos por acreditación, cargos de búsqueda de personal que pagarían los empleadores, y cargos por reconocimiento de programas de capacitación (en los párrafos 3.14 y 3.15 se analizan las estructuras de cargos del componente que consiste en un sistema de bolsa de trabajo). Se estima que al final del tercer año del proyecto estarán inscriptas en el registro 58.000 personas, o sea el 20% de los empleados directos e indirectos del sector; según se prevé, aproximadamente el 22% de ese total (12.000 personas) solicitarán acreditación pagando un cargo de US\$15. Además, en el marco del proyecto se realizarían 6.000 búsquedas de personal, a razón de US\$50 cada una, y a través del sistema de acreditación del sector se reconocerían 30 programas de educación y capacitación dentro del período de la donación (el cargo por este concepto sería de US\$200 por programa). Tanto los cargos por reconocimiento como los referentes a la acreditación y a la búsqueda de personal por parte de los empleadores se basan en los sistemas de otorgamiento de licencias que aplica el gobierno para los operadores turísticos. Se prevé que los cargos generados por las actividades del sistema de bolsa de trabajo cubran todos los costos operativos del proyecto a más tardar al finalizar el período de la donación.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE OPERACIONES (En miles de dólares de los EE.UU.)			
CATEGORÍAS DE GASTOS	FOMIN	APORTE LOCAL	TOTAL
Servicios de empresas profesionales	315	0	315
Consultores individuales	280	425	705
Personal de apoyo	55	50	105
Instalaciones	0	200	200
Equipos	120	0	120
Materiales de capacitación	120	0	120
Procesamiento de datos	220	0	220
Programas especiales (promoción y evaluación)	220	180	400
Imprevistos	140	0	140
<b>Total</b>	<b>1.470</b>	<b>855</b>	<b>2.325</b>

(Véase, en el Anexo III, el presupuesto detallado del proyecto)

#### IV. DESEMBOLSOS Y ADQUISICIONES

- 4.1 Los desembolsos de los recursos de la donación y la adquisición de los bienes y servicios se efectuarían conforme a los procedimientos habituales del Banco. Si la entidad ejecutora lo solicitara se podría realizar un anticipo de hasta el 10% del monto de la donación.
- 4.2 Conforme al convenio del FOMIN, sólo podrían adquirirse bienes y servicios de países que sean donantes del FOMIN o países en desarrollo miembros del BID.

#### V. VIABILIDAD Y RIESGOS

##### A. Beneficios

- 5.1 Los beneficios del proyecto serán los siguientes: i) pondrá al sector privado en condiciones de cumplir continuamente un papel de vanguardia a los efectos de establecer los objetivos del desarrollo y la gestión de los recursos humanos de modo de satisfacer las necesidades específicas del sector; ii) estimulará acciones aunadas con fuentes de servicios de educación y capacitación, con el sector público y con organizaciones no gubernamentales; iii) facilitará el intercambio de información y suscitará un efecto multiplicador en los recursos disponibles, en beneficio del sector; iv) organizará el mercado de trabajo y creará nuevas eficiencias en cuanto a

reclutamiento y selección de empleados del sector adecuadamente calificados; v) creará nuevos vínculos con componentes no atendidos anteriormente del sector en todas las regiones del país, y vi) finalmente, suscitará importantes efectos de demostración en la región, dado que el sistema de gestión de la información referente a los recursos humanos del sector privado y los sistemas de bolsa de trabajo que se elaborarían en el marco del proyecto no tienen equivalentes en la región y hacen posible racionalizar la educación y la capacitación para el sector y a la vez autosostenerse.

B. Riesgos

- 5.2 Uno de los riesgos consiste en la fragmentación geográfica e histórica del sector mismo, así como en la necesidad de integrar a los nuevos agentes del sector privado del sector con los mercados turísticos emergentes. Ese riesgo se ve mitigado por el hecho de que la JHTA cumple un papel colectivo, puesto que representa a todos los participantes, en cuanto a la determinación de las necesidades de capacitación de todo el sector y las medidas que puedan adoptarse para hacer frente a las mismas. Otro riesgo se refiere a la capacidad que posea la JHTA para promover el sistema de registro y acreditación de modo que se suscriba a él el número necesario de empleadores, trabajadores y proveedores de servicios de capacitación y educación, y que el proyecto genere suficientes ingresos como para hacerse sostenible más allá de la vida de la donación. Ese riesgo se mitiga a través del suministro de los servicios de Oficiales de Extensión Turística en los capítulos de la JHTA de todo el país; esos oficiales se ocuparán de promover los sistemas de bolsa de trabajo y el intercambio de información sobre necesidades y oportunidades en la esfera de los recursos humanos.

VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE PROYECTOS

A. Criterios generales de elegibilidad de proyectos

- 6.1 El proyecto propuesto es compatible con el objetivo general del FOMIN, aprobado en el Convenio Constitutivo del mismo; específicamente en el Artículo I, (b), que se refiere a la aplicación de estrategias de desarrollo que promuevan la participación del sector privado y estén encaminadas hacia el alivio de la pobreza.

B. Criterios de la Facilidad referentes a la elegibilidad de proyectos

- 6.2 El proyecto es compatible con los criterios de financiamiento mediante donaciones enmarcados en la Facilidad de Recursos Humanos del Convenio del FOMIN, que establece, entre otros criterios, la posibilidad de otorgar donaciones para mejorar las aptitudes de la fuerza de trabajo. A través del proyecto se proporciona

financiamiento para actividades que reducirán los costos sociales de los programas de ajuste estructural, según lo previsto en la Sección 5(b) del Convenio.

#### VII. COMPATIBILIDAD CON EL PROGRAMA DE PAÍS DEL BANCO

- 7.1 En el marco de la estrategia global del Banco para Jamaica se prevén actividades y programas encaminados a la diversificación y al fomento del sector privado, aunadas a la reforma del sector público y a la adopción de medidas que conduzcan a una asignación más eficiente de los recursos del sector público. En la esfera de la capacitación y la educación figuran entre los ámbitos prioritarios la reforma de los sistemas de prestación de servicios y el fortalecimiento de la base de recursos humanos a fin de hacer frente de modo más adecuado a las necesidades que vayan experimentándose en el mercado de trabajo a través de un sistema de prestación de servicios más eficiente y eficaz y una mayor participación del sector privado.
- 7.2 El proyecto que se propone es congruente con esa estrategia. A través del fortalecimiento de la JHTA a los efectos de la prestación de servicios de información y de servicios de bolsa de trabajo al sector de servicios turísticos en sentido amplio, se procura, en el marco del proyecto, racionalizar la actividad del sector público y vincular la oferta con la demanda del mercado. Este proyecto dará lugar a importantes sinergias en relación con proyectos respaldados por el FOMIN que se están ejecutando en el país, como los siguientes: Proyecto Piloto de Desarrollo del Capital Humano y proyecto de la *Jamaica Computer Society Education Foundation*. Ambos proyectos están dotados de sistemas de información sobre el mercado de trabajo y aplican técnicas de enseñanza con ayuda de computadoras.

#### VIII. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN

- 8.1 **Modalidad de financiamiento.** Se prevé que el proyecto se financie mediante una donación basada en los siguientes puntos: i) el 6 de octubre de 1993, el Comité de Donantes declaró a Jamaica país elegible para recibir todas las modalidades de financiamiento; ii) Jamaica cumple los criterios de elegibilidad para la obtención de recursos en forma de donaciones a nivel de país (Artículo 3, Sección 5(b) del Convenio del FOMIN), lo que se detalla en la sección III, párrafos 3.1, 3.2 y 3.3 del Memorando de Elegibilidad del país (MIF/GN-8), y iii) el proyecto propuesto repercutirá de manera importante sobre la afluencia de financiamiento para inversiones, ya que facilitará el aumento de la productividad de quienes vayan ingresando en la fuerza de trabajo.

## IX. EVALUACIÓN

- 9.1 El éxito de la capacitación se medirá no sólo a través del número de quienes obtengan acreditación, sino también de las repercusiones de esta última sobre la calidad del producto turístico jamaquino. La JHTA pondrá a prueba diversos métodos, cualitativos y cuantitativos, para evaluar el impacto de la capacitación: i) se realizarán entrevistas con los participantes originales para realizar una evaluación de necesidades (de carácter cualitativo, aunque quizá se realicen algunos análisis cuantitativos); ii) se elaborará un mecanismo que permita mantenerse al tanto de las percepciones de los huéspedes (por ejemplo encuestas de salida realizadas por la Junta de Turismo de Jamaica (JTB) y tarjetas de comentarios de huéspedes de establecimientos individuales) en el marco cronológico en que el sistema esté constituido y en funcionamiento (evaluación cuantitativa); iii) la JHTA realizará un estudio de rentabilidad institucional (de carácter cuantitativo), y iv) el proyecto elaborará un mecanismo que permita realizar el seguimiento de los salarios y del aumento de las oportunidades de trabajo de las personas (evaluación cualitativa y cuantitativa). El seguimiento y la gestión de esta información formarán parte del sistema de información sobre gestión de los recursos humanos que llevará la JHTA. (En el Anexo II aparecen indicadores del proyecto).
- 9.2 Se realizarán tres evaluaciones externas del proyecto: un análisis de mitad de período, al llegarse al punto de los 18 meses; una segunda evaluación en el punto de los 30 meses, para informar sobre el progreso logrado en los 24 primeros meses del proyecto, y la evaluación final, tres meses después de expirado el período de la donación.
- A. Análisis de mitad de período
- 9.3 La JHTA contratará los servicios de un consultor, con la aprobación del equipo del proyecto, para realizar el análisis de mitad de período. Esa primera evaluación se deberá centrar en los aspectos del proyecto que se refieren a la organización y a la creación de consenso, así como sus repercusiones sobre las operaciones administrativas globales que se hayan puesto en marcha. El proceso de evaluación se guiará por los objetivos generales y específicos del proyecto, y el programa de trabajo para el análisis será redactado de modo de determinar en qué medida se gastó efectivamente el monto en dólares de la donación en ámbitos específicos del proyecto. A los efectos del análisis de mitad de período se usarán los indicadores que aparecen en el Anexo II.

B. Segundo análisis del proyecto

- 9.4 Las pautas para la segunda evaluación, al llegarse al hito de los 30 meses, serán del mismo género que las de la evaluación de mitad de período, elaborándose informes sobre los cambios que se hayan percibido en el período comprendido entre esos dos análisis. A través de este segundo análisis se procura hacer posible la adopción de medidas correctivas en los ámbitos en que aparezcan fallas significativas.

C. Evaluación final

- 9.5 A más tardar a los tres meses contados a partir de la finalización de las actividades que constituyen el proyecto en conjunto se deberá realizar la evaluación final. A esos efectos, el Banco y el FOMIN deberán contratar los servicios de uno o más consultores, para que realice(n) la evaluación ex post tomando como base del programa de trabajo los objetivos específicos arriba mencionados. El (los) consultor(es) tendrá(n) en cuenta las repercusiones del programa sobre los participantes individuales, el sector turístico de Jamaica y la interrelación que el proyecto está destinado a promover. La evaluación final deberá centrarse en varios ámbitos clave, como los siguientes: la evaluación de la eficacia de costos de los servicios prestados; el logro de aptitudes certificables por parte de los grupos tomados como objetivo, y la mejora en la calidad de los servicios y una mayor satisfacción de los consumidores.



## CALENDARIO DE ACTIVIDADES

[illegible]

[illegible]

### CUADRO DE INDICADORES DEL PROYECTO

OBJETIVOS	INDICADORES	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><i>Objetivo global</i></p> <p>El objetivo global del proyecto consiste en incrementar la competitividad del sector turístico de Jamaica, en especial en las pequeñas entidades de ese sector, a través de una mayor accesibilidad, flexibilidad y pertinencia de la educación y la capacitación</p>	<p>Percepciones positivas de los huéspedes y mayor satisfacción de los clientes en comparación con otros destinos</p> <p>Los operadores del sector —en especial las pequeñas entidades turísticas— incrementan sus inversiones (en dólares y en tiempo) en capacitación</p> <p>Aumentan el número y los tipos de actividades de educación y capacitación ofrecidas y se incrementa la participación</p> <p>Aumentan los niveles de ocupación y se incrementa la rentabilidad</p>	<p>Análisis de tarjetas de comentarios de los huéspedes y encuestas de salida de los visitantes</p> <p>Se incluyen en el estudio anual sobre recursos humanos realizado por los oficiales de extensión de la JHTA los análisis de inversiones en capacitación, por empleado</p> <p>Se incluyen en el estudio anual sobre recursos humanos realizado por los oficiales de extensión de la JHTA análisis de ofertas de educación y capacitación, por número, tipo y participación</p> <p>Los oficiales de extensión de la JHTA realizan una encuesta anual de niveles de ocupación y otros indicadores de demanda del sector</p>	<p>Mantenimiento del interés del sector privado en el turismo</p> <p>Persistencia de la estabilidad política y económica del país</p> <p>El sector responderá a los programas de educación y capacitación orientados por el mercado</p> <p>Los proveedores de servicios de educación y capacitación responderán si se aplican programas de educación y capacitación orientados por el mercado</p>
<p>Articular y racionalizar la educación turística y la capacitación para el sector</p>	<p>Se establecen nuevos vínculos entre la educación académica y no académica, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos</p> <p>El sector reconoce las necesidades en materia de educación, capacitación y acreditación y comprende cómo acceder a los programas.</p>	<p>Se crea y se da a conocer en el sector y entre los proveedores de servicios de educación y capacitación un marco de articulación y racionalización y de acreditación</p> <p>Se incluye en el estudio anual de recursos humanos realizado por los oficiales de extensión de la JHTA un análisis de las ofertas de servicios de educación y capacitación, por número, tipo y participación</p>	<p>Mutua colaboración entre los proveedores de servicios de educación y capacitación y el sector, en cuanto al establecimiento, de común acuerdo, de un marco de articulación y racionalización y de acreditación</p> <p>Los interesados en las actividades turísticas aceptan nuevos enfoques en materia de educación y capacitación</p>
<p>Suscitar un efecto multiplicador de los recursos del sector público y del sector privado a los efectos del desarrollo de los recursos humanos</p>	<p>Se alcanza un volumen máximo de recursos disponibles provenientes de actividades de educación y capacitación, en beneficio del sector</p>	<p>Se incluye en el estudio anual de recursos humanos realizado por los oficiales de extensión de la JHTA un análisis del total del gasto correspondiente a educación y capacitación turísticas y del número de personas sobre los que repercute, por dólar invertido</p>	<p>Mutua colaboración entre los proveedores de servicios de educación y capacitación del sector público y del sector privado</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Facilitar la elaboración de programas de capacitación modulares y un respaldo, en cuanto a capacitación, adaptado a las necesidades existentes, haciéndose especial hincapié en las pequeñas entidades del sector turístico	El sector utiliza programas de capacitación modulares adaptados al usuario y respaldo de capacitación adaptada al usuario	Se elaboran y entregan programas de capacitación modulares y adaptados al usuario	Los oficiales de extensión de la JHTA asignados por el proyecto cumplen eficazmente la labor de establecer firmes relaciones con las pequeñas entidades turísticas
	Número de pequeñas entidades turísticas que participan y repercusiones sobre su rentabilidad	Se incluye en el estudio anual de recursos humanos realizado por los oficiales de extensión de la JHTA un análisis de la oferta de servicios de educación y capacitación, por número, tipo y participación	Los oficiales de extensión de la JHTA asignados por el proyecto cumplen eficazmente la labor de establecer firmes relaciones con las pequeñas entidades turísticas
Reforzar la capacidad técnica y orgánica con que cuenta la JHTA para hacerse cargo del desarrollo y la gestión de los recursos humanos correspondientes al sector turístico	Se percibe a la JHTA como la principal fuente de información sobre educación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos del sector turístico de Jamaica  Se cuenta con los sistemas (técnicos e institucionales) necesarios para asumir esa responsabilidad	Los oficiales de extensión de la JHTA realizan una encuesta anual de operadores y proveedores de servicios de educación y capacitación del sector  Se elaboran e instalan sistemas de computadoras, programas de informática y se prestan servicios de comparación de aptitudes, a cargo de terceros, y se realizan las actividades de capacitación y desarrollo institucional necesarias para el mantenimiento del sistema	Las autoridades de la JHTA tienen la determinación de asumir un papel de vanguardia en cuanto al desarrollo y la gestión de los recursos humanos para el sector del turismo  La JHTA está en condiciones de sustentar el proyecto más allá del período de la donación
Ayudar a cerrar la brecha que existe entre la demanda de aptitudes especializadas específicas y la oferta de servicios de capacitación de alta calidad en esas aptitudes	Participación en el registro y en el sistema de acreditación, y volumen de búsquedas de personal a lo largo del período de la donación	El número de personas inscritas en el registro de trabajadores; el número de personas acreditadas por la JHTA y el número de búsquedas de personal realizadas mediante el sistema de comparación de aptitudes alcanza las expectativas del proyecto y las expectativas presupuestarias	El sector está dispuesto a financiar cierta proporción de los costos del sistema de acreditación y comparación de aptitudes

### PRESUPUESTO DETALLADO DEL PROYECTO

	Aporte del FOMIN	Aporte local	Total
1. Firmas de consultoría			
Capacitación en base de datos/Sistema MIS	90,0	0,0	90,0
Desarrollo de liderazgo y planificación estratégica	60,0	0,0	60,0
Elaboración del sistema de acreditación	75,0	0,0	75,0
Elaboración del sistema de comparación de aptitudes	90,0	0,0	90,0
<b>Subtotal</b>	<b>315,0</b>	<b>0,0</b>	<b>315,0</b>
2. Consultores individuales			
Director del proyecto	55,0	65,0	120,0
Oficiales de extensión turística (6 personas x US\$30.000)	180,0	360,0	540,0
Experto en "formación de capacitadores"	45,0	0,0	45,0
<b>Subtotal</b>	<b>280,0</b>	<b>425,0</b>	<b>705,0</b>
6.6 Personal de apoyo			
Asistente administrativo	20,0	20,0	40,0
Asistente en tecnología de la información	35,0	30,0	65,0
<b>Subtotal</b>	<b>55,0</b>	<b>50,0</b>	<b>105,0</b>
6.1 Instalaciones			
Alquiler	0,0	50,0	50,0
Consumos/Gastos generales de oficina	0,0	70,0	70,0
Teléfono	0,0	36,0	36,0
Correo	0,0	18,0	18,0
Suministros	0,0	26,0	26,0
<b>Subtotal</b>	<b>0,0</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>
6.3 Equipos			
Computadoras, lectores ópticos, formación de redes, impresoras, etc.	85,0	0,0	85,0
Acuerdos de servicio de las computadoras, por un año	35,0	0,0	36,0
<b>Subtotal</b>	<b>120,0</b>	<b>0,0</b>	<b>120,0</b>
6.4 Material de capacitación			
Diseño y producción	120,0	0,0	120,0
<b>Subtotal</b>	<b>120,0</b>	<b>0,0</b>	<b>120,0</b>

		Aporte del FOMIN	Aporte local	Total
6.5	Procesamiento de datos			
	Obtención de licencias para los programas de informática	60,0	0,0	60,0
	Acuerdos de respaldo de los programas de informática, por tres años	40,0	0,0	36,0
	Servicios de apoyo del sistema de comparación de aptitudes	120,0	0,0	120,0
	<b>Subtotal</b>	<b>220,0</b>	<b>0,0</b>	<b>220,0</b>
97	Programas especiales			
	Actividades de promoción	120,0	180,0	300,0
	Seguimiento y evaluación	100,0	0,0	100,0
	<b>Subtotal</b>	<b>220,0</b>	<b>180,0</b>	<b>400,0</b>
98	Imprevistos	140,0	0,0	140,0
	<b>Total</b>	<b>1.470,0</b>	<b>885,0</b>	<b>2.325,0</b>
	Porcentaje de aporte	63,0	37,0	100,0

PROYECTO DE RESOLUCION

JAMAICA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA  
RESPALDO DE LA CONFIGURACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS  
DEDICADOS AL TURISMO

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Jamaica Hotel and Tourist Association y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el documento MIF/AT-\_\_\_\_\_ sobre cooperación técnica no reembolsable para respaldo de la configuración de un sistema de gestión de los recursos humanos dedicados al turismo.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$ 1.470.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.