

COOPERACIÓN TÉCNICA ATN/MH-6377-
PE

*Desarrollo de Estándares
Nacionales de Medición de
Habilidades y Programas
de Capacitación para el
Sector Turismo*

B I D - F O M I N / C E
N F O T U R

EVALUACIÓN INTERMEDIA
Informe Final

Realizado por:
Juan José De Andrés Gils

INDICE

Pág.

<i>AGRADECIMIENTOS.....</i>	<i>4</i>
<i>0.- INTRODUCCIÓN: ALCANCE Y CONTENIDO DEL INFORME FINAL</i>	<i>5</i>
<i>1.- METODOLOGIA DE TRABAJO: ENFOQUE Y PARÁMETROS DE MEDICIÓN</i>	<i>6</i>
<i>1.1.- LOS TDR Y EL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.- MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN.....</i>	<i>8</i>
1.2.1.- El Campo de Observación de la Evaluación.....	9
<i>1.3.- MEMORIA DE ACTIVIDADES DE LA MISIÓN DE EVALUACIÓN</i>	<i>11</i>
1.3.1.- Agenda de la Misión de Evaluación Intermedia	11
1.3.2.- Agenda de la Misión de Evaluación Intermedia	14
1.3.3.- Documentos/Productos Analizados	16
<i>2.- AVANCES DEL PROYECTO</i>	<i>18</i>
2.1.- AVANCES DE CARÁCTER GENERAL	18
2.2.- COMPONENTE I: ELABORACIÓN DE NORMAS NACIONALES SOBRE APTITUDES	23
2.3.- COMPONENTE II: CAPACITACIÓN DE INSTRUCTORES Y PROMOCIÓN DEL PROYECTO	31
<i>3.- EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO: ASPECTOS CLAVE</i>	<i>34</i>
<i>3.1.- MARCO INTEGRAL DEL PROYECTO.....</i>	<i>34</i>
<i>3.2.- LUCES Y SOMBRAS DEL PROYECTO.....</i>	<i>39</i>
3.2.1.- Respecto a las Fortalezas... ..	40
3.2.2.- Respecto a los Puntos Críticos.....	45
3.2.3.- Aprendizajes en el Marco del Proyecto	47
<i>4.- MIRANDO HACIA EL FUTURO: RECOMENDACIONES PARA LA SEGUNDA FASE</i>	<i>50</i>
<i>5.- CONSIDERACIONES FINALES</i>	<i>59</i>
 APÉNDICES:	 61
 APÉNDICE 1.- AVANCES DEL PROYECTO/PRESUPUESTO EJERCIDO	 62
Apéndice 1.1.- Programa Presupuestal Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR 1999	63
Apéndice 1.2.- Programa Presupuestal Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR 2000	64
Apéndice 1.3.- Programa Presupuestal Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR 2001	65
Apéndice 1.4.- Cuentas financiamiento BID. Estado de gastos a la última solicitud de desembolso	66
Apéndice 1.5.- Cuentas aporte Cenfutur. Estado de gastos a la última solicitud de desembolso	67
Apéndice 1.6.- Empresas Consultoras Participantes.....	68

AGRADECIMIENTOS

Resulta obligado iniciar este Informe Final con una página de agradecimientos a los hombres y mujeres del Proyecto que han hecho posible esta Evaluación Intermedia al igual que día a día vienen haciendo realidad las actividades desarrolladas en el marco del mismo.

Se agradece a la representación del BID en el Proyecto y a la Dirección Nacional de CENFOTUR y su Consejo Superior, así como a los informantes clave representantes del Consejo Asesor, Ministerio de Trabajo y Promoción Social, MITINCI, Ministerio de Educación, Fondoempleo, Cámara Nacional de Turismo, etc., y a todos aquellos que de una manera más anónima han hecho posible y agradable esta labor. En particular al equipo humano de la Unidad Ejecutora y su entorno de consultores especializados, el interface más directo y cotidiano con el Proyecto.

0.- INTRODUCCIÓN: ALCANCE Y CONTENIDO DEL INFORME FINAL

Este documento ofrece los resultados de la Evaluación Intermedia del Proyecto ATN/MH-6377-PE “Desarrollo de Estándares Nacionales de Medición de Habilidades y Programas de Capacitación para el Sector Turismo” (en adelante denominado Proyecto), en base a las intervenciones de las dos Misiones de Evaluación:

- la primera, del 17 al 27 de abril de 2001,
- la segunda, del 21 al 28 de mayo de 2001.

La estructura del Informe incluye los siguientes apartados:

Estructura del Informe Final

Introducción: Alcance y Contenido del Informe Final

Metodología de Trabajo: Enfoque y parámetros de medición:

- *Los TDR y el alcance de la Evaluación*
- *Marco conceptual de la Evaluación*
- *Memoria de Actividades*

Avances del Proyecto

Evaluación Intermedia del Proyecto: Aspectos Clave

- *Marco Integral del Proyecto*
- *Luces y Sombras del Proyecto*

Mirando hacia el futuro: Recomendaciones para la Segunda Fase

Consideraciones finales

Apéndices

- *Avances del Proyecto/ Presupuesto ejercido*
- *Aprendizajes de la Evaluación*
- *Programación presupuestal segunda fase y cronograma de actividades*

Las conclusiones y recomendaciones que se ofrecen se han analizado y contrastado con la representación del BID, la Dirección Nacional de Cenfutur y la Unidad Ejecutora, a través de reuniones de trabajo específicas.

1.- METODOLOGÍA DE TRABAJO: ENFOQUE Y PARÁMETROS DE MEDICIÓN

Este capítulo incluye, de forma sintética, los aspectos metodológicos que enmarcan y explican el proceso de evaluación implementado. Para ello, se presentan algunos de los requerimientos establecidos por los Términos de Referencia de la consultoría para desarrollar la Evaluación Intermedia del Proyecto.

Asimismo, se apuntan las características de la metodología desde una perspectiva integral (contexto, input, proceso y producto), para finalizar con la relatoría de actividades desarrolladas durante las dos Misiones de Evaluación.

1.1.- LOS TDR Y EL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

En la evaluación se realizó un análisis previo detallado de los requerimientos exigidos en los Términos de Referencia a fin de conocer el alcance y contenido del marco evaluatorio e identificar concretamente la metodología a implementar, sobre todo teniendo en cuenta que se trata de una Evaluación Intermedia de un Proyecto en ejecución.

Los **objetivos para la evaluación del Proyecto** son:

- 1.- Evaluar el grado de avance técnico: pertinencia metodológica y calidad de los productos.
- 2.- Analizar y valorar el avance institucional: estado situacional y necesidades de ajuste, tanto en el caso del Consejo Asesor como de las Contrapartes en cada una de las Sedes del Proyecto.
- 3.- Analizar la sostenibilidad del Proyecto: medidas adoptadas y perspectivas.
- 4.- Revisar el manejo administrativo: eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de la Contribución y del Aporte Local, así como, la proyección presupuestal hasta concluir el Proyecto.

Para la obtención de estos objetivos, se solicita la **realización de las siguientes actividades:**

- Evaluar el desarrollo de los componentes y actividades del Proyecto, así como los indicadores del Marco Lógico, a fin de constatar el grado de cumplimiento y/o avances de los mismos, a la fecha de la evaluación
- Analizar el resultado y pertinencia de los documentos técnicos del Proyecto (Evaluación de las Necesidades de Recursos Humanos; Plan Estratégico; Análisis Funcional del Sector Turístico y Hotelero; Estudio Cuantitativo de Niveles de Calidad del Servicio Turístico y Hotelero en el Perú; Manual de Formación de Formadores)
- Evaluar las Normas de Competencia Laboral identificadas y elaboradas hasta la fecha y revisar el proceso de validación de las mismas
- Realizar visitas de campo, mínimamente a dos de las sedes del Proyecto y entrevistas a las personas de las entidades involucradas. Verificar la constitución de las contrapartes y su viabilidad
- Analizar el estado en que se encuentra la conformación y puesta en marcha del Consejo Asesor. Formular sugerencias al respecto. Sostener entrevistas con involucrados
- Verificar la pertinencia de los Programas de Formación basados en las Normas de Competencia Laboral
- Revisar y sondear mecanismos de divulgación y promoción de las Normas de Competencia Laboral para lograr la aceptación de las mismas a nivel nacional, durante la segunda parte de ejecución del Proyecto
- Revisar los procesos administrativos y financieros del Proyecto (costo y resultado de la administración del Proyecto; costo y resultado de las consultorías; procedimientos administrativos ante el BID; uso de los recursos de la Contribución y Aporte Local. Proyección de gasto)

Para dar respuesta a estos requisitos se ha planteado un **enfoque de evaluación dinámico que permita una valoración integral de los procesos de trabajo implementados en los dos componentes en los que se distribuye el Proyecto, y que estimule a los ejecutores a realizar una amplia reflexión a lo largo de toda la actividad.**

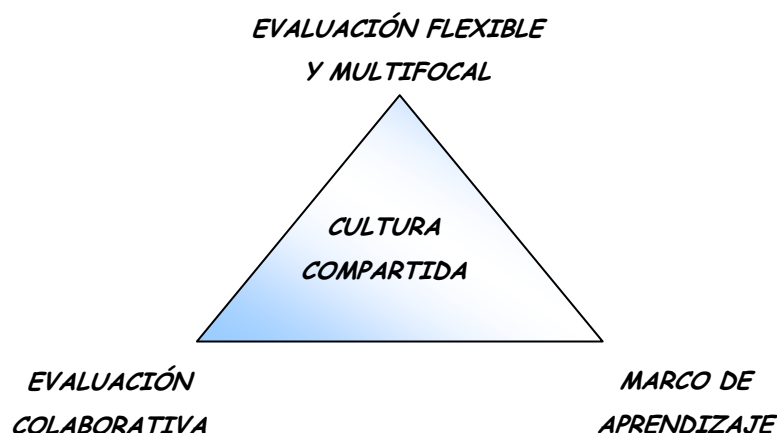
1.2.- MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN

Sobre la base de un enfoque de trabajo colaborativo, interactivo y de proceso, y de cara a favorecer la evaluabilidad de un Proyecto complejo en su dimensión técnica y organizativa, se ha aplicado una metodología cuya finalidad última es:

Determinar hasta qué punto han sido alcanzadas las metas, ayudar a distinguir las virtudes y los defectos del Proyecto y proporcionar los conocimientos suficientes y una base valorativa para orientar la toma de decisiones.

Resumidamente, puede decirse que la base conceptual de la evaluación se define como el estudio sistemático, planificado, dirigido y realizado con el objetivo de ayudar al grupo de promotores/ejecutores a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o mérito del Proyecto. Los parámetros de la evaluación son, básicamente, los propios objetivos del Proyecto, las expectativas de los promotores/ejecutores, el mérito o excelencia del Proyecto, su validez potencial, entendida como su capacidad potencial para atender a las necesidades del público objetivo, la viabilidad/sostenibilidad del Proyecto y su equidad. Desde un punto de vista instrumental, se utilizarán como parámetros los procedimientos del BID, particularmente para patentizar la transparencia en el proceso y evitar el conflicto de intereses.

El enfoque de evaluación aplicado se basa en tres pilares fundamentales representados en el siguiente gráfico:



- L **¿Por qué una evaluación flexible y multifocal?** Porque de esta forma se enriquecen los resultados de la investigación. Para ello, se ha configurado un marco metodológico que combina el trabajo de gabinete y la relación directa con los actores e instituciones participantes, dando la oportunidad a éstos de expresar sus reflexiones de una forma abierta, respecto al proceso de trabajo, equipo humano, y resultados que se han obtenido al día de hoy.
- L **¿Por qué una evaluación colaborativa?** Porque el reto de una evaluación debe ser posibilitar la participación activa de los diversos agentes intervinientes que, de una u otra forma, han desarrollado actividades dentro del Proyecto, de modo que su colaboración sea imprescindible y se establezca un feed-back que permita un conocimiento profundo del proceso y de los resultados, colaborativa y consensuadamente.
- L **¿Por qué un marco de aprendizajes?** Porque se debe entender la evaluación como un proceso de mejora y no como un producto. Así, el estudio está permitiendo el intercambio de conocimientos y experiencias entre los diferentes participantes, y la reflexión permanente de la Unidad Ejecutora (ver apartado de aprendizajes 3.2.3.).

1.2.1.- El Campo de Observación de la Evaluación

Para dar respuesta a los objetivos del Proyecto, se ha configurado una metodología ad hoc que posibilita:

La implementación de un proceso de evaluación complejo en el que participan diversos agentes económicos, sociales e institucionales, los cuales son susceptibles de generar un sistema relacional e integrado. Por ello, el enfoque evaluatorio es multidimensional, a fin de dar respuesta adecuada a la variedad de actores participantes y actividades desarrolladas, así como a la complejidad de las relaciones que generan sin perder de vista el carácter global/integral de la evaluación.

Sobre esta base, el marco metodológico abarca cuatro vertientes de análisis:

- 3 **CONTEXTO:** a fin de analizar el marco en el que se inicia y desarrolla el Proyecto, teniendo en cuenta la importante labor formativa de Cenfotur en el sector del Turismo y la Hotelería en Perú.
- 3 **INPUT:** vertiente desde la cual se analiza el soporte legal desde el que se sustenta el Proyecto –Convenio Marco, documentos complementarios- así como los recursos humanos (Unidad Ejecutora) y técnicos, dispositivos y rutinas de trabajo
- 3 **PROCESO:** punto central de la evaluación dado que posibilita conocer las diversas competencias relacionales establecidas tanto en el marco de las propias organizaciones como entre las entidades con las cuales se tiene una estrecha vinculación (MITINCI, Ministerio de Trabajo y Promoción Social, Ministerio de Educación, Fondoempleo, Cámara Nacional de Turismo, Sedes del Proyecto, ...).
- 3 **PRODUCTO:** entendido como resultados o logros del sistema a través de sus diferentes vertientes –productos intermedios, consultorías, productos finales-.

Las **intervenciones** desarrolladas incluyen:

- Análisis documental
- Reuniones de trabajo con responsables del Proyecto (Dirección Nacional de Cenfotur, Unidad Ejecutora) y otras instituciones de interés (MITINCI, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, Fondoempleo, etc.)
- Observación directa/visita a las Sedes
- Grupos de Evaluación Participativa

1.3.- MEMORIA DE ACTIVIDADES DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA

Para llevar a cabo la Evaluación Intermedia se han realizado dos Misiones de Trabajo: la primera de ellas ha tenido lugar del día 17 al 27 de abril, durante la cual se realizaron diversas actividades tanto en la capital, Lima, como en las ciudades de Cajamarca y Chiclayo; la segunda, del 21 al 28 de mayo, donde se ha contrastado la información del Informe Preliminar y finalizado las intervenciones de contraste de opiniones.

En este apartado se presenta, de forma resumida, la identificación de las intervenciones desarrolladas en cada una de estas Misiones, incluyendo, asimismo, la relación de documentos facilitados principalmente por la Unidad Ejecutora y generados en el marco del Proyecto.

1.3.1.- Agenda de la Primera Misión de Evaluación Intermedia

La cronología de actividades realizadas durante esta primera Misión queda reflejada de la siguiente forma:

MARTES 17: Presentación general del marco de la Evaluación Intermedia a la Unidad Ejecutora, e identificación de las actividades desarrolladas a la fecha. Se realizó una reunión de carácter más transversal con todo el Equipo del Proyecto, dirigida por el Sr. Elmer Barrio, Director Ejecutivo del Proyecto, para posteriormente, trabajar más directamente con los responsables de la parte técnica Sr. Miguel Calderón, Srta. Dunia Valdivia y Sr. Isidro Valentín, y con el Equipo dedicado a la parte presupuestal Sr. Jaime López y Srta. Paola Arrunátegui. Durante esta primera toma de contacto, se hizo un acopio inicial de documentación.

MIÉRCOLES 18: Revisión de la documentación facilitada por la Unidad Ejecutora. Este mismo día se convocó una reunión con la Unidad Ejecutora a fin de proseguir en el detalle de actividades y el feed-back en cuanto a la visión interna del Proyecto.

JUEVES 19: Revisión de la documentación. Realización de una reunión con la Unidad Ejecutora para ampliación de información sobre temas concretos del Proyecto y los productos generados en el marco del mismo.

Reunión con la Sra. Odette Zamalloa, Especialista Nacional del BID, con la finalidad de intercambiar la visión del Proyecto y presentar las actividades a realizar en el marco de la evaluación y concretamente en la primera Misión.

Reunión con el Sr. Elmer Barrio de intercambio de opiniones sobre la estrategia del Proyecto en cuanto a la segunda fase del mismo.

VIERNES 20: Reunión en el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (como parte integrante del Consejo Asesor) con la presencia de un total de 20 personas aproximativamente, dirigida por la Sra. Elisabeth Cornejo, Directora Nacional de Empleo y Formación Profesional.

Reunión con el Equipo Técnico del Proyecto para trabajar en aspectos concretos de las Normas de Competencia Laboral. Se trabajó, además, en la elaboración del calendario de actividades para la semana siguiente.

Reunión con el Director Nacional de Cenfutur, Sr. Germán Rijalba. El objetivo de la misma ha sido recoger la opinión y enmarcar el Proyecto en las actividades del centro, estrategias futuras, identificación de puntos críticos, actuación en las Sedes del Proyecto, etc.

Reunión con el Equipo responsable de la estructura curricular y materiales, Sr. Miguel Calderón y Srta. Teresa Nakano.

Como cierre de la primera semana se convocó a la Unidad Ejecutora quien presentó la identificación de los puntos críticos del Proyecto desde una perspectiva interna¹.

SÁBADO 21: Reunión en el Ministerio de Educación (como parte integrante del Consejo Asesor) y, concretamente con el Sr. Francisco Rojas, Jefe de la Unidad de Formación Profesional, quien presentó algunos otros proyectos que se están desarrollando en Perú centrados en las competencias laborales.

¹ En el apéndice se incluye el resumen facilitado por la Unidad Ejecutora y presentado en esta reunión. Los puntos críticos se dividen en cuatro planos: técnico, institucional, de implementación del sistema y administrativo.

Revisión de materiales y preparación de reuniones de trabajo de la semana siguiente.

LUNES 23: Revisión de materiales.

Reunión con el Equipo Técnico a fin de visualizar los contenidos y protocolos utilizados en los Talleres de Validación.

Reunión de trabajo con el Equipo Presupuestal, y solicitud de detalle de algunas partidas.

MARTES 24: Observación Directa de un Taller de Validación, concretamente el dedicado a Recepción dentro de la actividad hotelera. Asistieron un total de 9 personas pertenecientes a diversos hoteles de Perú y de tamaños diversos.

Reuniones individuales con consultores participantes en el Proyecto:

- Sr. Luis Lumbreras, Director Académico de Cenfutur y Experto del Área de Operación Turística y Estructura Curricular
- Sr. D. Marco Saavedra, Experto del Área de Alimentos y Bebidas

MIÉRCOLES 25: Reunión con responsables del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo:

- Sr. D. Jaime Gálvez, Secretario Ejecutivo
- Sr. D. Ricardo Müller, Coordinador de Monitoreo

Se trató principalmente del Proyecto de Fondoempleo "Incremento del Empleo en el Circuito Turístico Nororiental" y concretamente del Componente 1: "Centro de Formación en Turismo. Personal Calificado con Base de Competencias Laborales", dado que se desarrolla en la ciudad de Cajamarca y se han establecido sinergias de interés con el Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR.

Análisis de Documentación Administrativa del Proyecto en el Banco Interamericano de Desarrollo.

Reunión de trabajo para la resolución de dudas con el Equipo Técnico y el Equipo Presupuestal.

Reunión con el consultor participante en el Proyecto: Sr. Victor Hugo Visval, responsable de la elaboración del Manual de Formación de Formadores en Turismo y Hotelería.

JUEVES 26: Visita a la Sede del Proyecto en la ciudad de Cajamarca, como contraparte del Proyecto. Reunión de trabajo con el Director del centro Sr. Jorge Becerra y su equipo de apoyo. Recorrido por las instalaciones donde se ubicarán los equipamientos a utilizar para la impartición de las acciones formativas. La sede dispone de un acuerdo para llevar a cabo el Proyecto.

VIERNES 27: Visita a la Sede en la ciudad de Chiclayo, como contraparte del Proyecto. Reunión de trabajo con el Director del centro Sr. Segunda Timaná. Recorrido por las instalaciones e identificación del equipamiento financiado por el Proyecto AECI (equipamiento que será similar a las sedes del Proyecto). A la fecha, la Unidad Ejecutora está en proceso de cerrar el acuerdo con esta Sede.

Reunión de cierre de la Misión de Evaluación

1.3.2.- Agenda de la Segunda Misión de Evaluación Intermedia

LUNES 21: Desayuno de trabajo en el Auditorio de Cenfutur para participar en la Conferencia a cargo del Dr. Leonard Mertens "Normalización y Certificación de Competencias –Visión Tripartita". Por invitación de la Unidad Ejecutora se participó en este desayuno donde se aprovechó la ocasión para presentar a los asistentes el Proyecto.

Reunión con la Unidad Ejecutora para la presentación general de los contenidos del Informe Preliminar y de aquellos aspectos sobre los que profundizar a lo largo de la segunda Misión. Establecimiento de la Agenda de Trabajo aproximativa.

MARTES 22: Reunión de trabajo general con la Unidad Ejecutora para tratar de las actividades del Proyecto principalmente encaminadas a la segunda fase del mismo: aplicación de la formación y consultoría de evaluación y certificación. Identificación de algunos resultados esperados.

Reunión con el Equipo encargado de la vertiente presupuestal a fin de conocer el estado actual del Proyecto tanto en la aportación BID como en la contraparte de Cenfortur.

MIÉRCOLES 23: Reunión con Equipo responsable de la vertiente técnica durante la cual se analizó en detalle el proceso a seguir para la transformación de las Normas de Competencia Laboral en acciones de formación.

Reunión con el Equipo presupuestal para la recopilación de información sobre el presupuesto ejecutado y estimaciones de cara a la segunda fase del Proyecto.

Asimismo, se solicitó una reflexión acerca de los objetivos, utilidad y valoración de los productos generados en el marco del Proyecto al Equipo Técnico, información que ha servido como insumo para la elaboración de las fichas específicas incluidas en el capítulo de avances.

JUEVES 24: Recepción de algunos materiales intermedios solicitados a la Unidad Ejecutora en el marco de la segunda Misión de Evaluación.

Trabajos de redacción del Informe Final.

VIERNES 25: Recepción de información solicitada a la Unidad Ejecutora sobre organización de la misma de cara a la segunda fase, así como cronograma de actividades estimativo.

Trabajos de redacción del Informe Final, una vez contrastadas las informaciones y reflexiones con los diversos ejecutores.

SÁBADO 26: Reunión de balance con la Unidad Ejecutora.

DOMINGO 27: Reunión de trabajo con la especialista del BID, Sra. Odette Zamalloa, a fin de contrastar los contenidos del borrador del Informe Final.

LUNES 28: Presentación general del borrador del Informe Final con los responsables del BID, Cenfotur y Unidad Ejecutora.

VIERNES 8 DE JUNIO: Entrega del Informe Final.

1.3.3.- Documentos/Productos Analizados

Junto a las diversas actividades desarrolladas en el marco de la evaluación, es preciso destacar la importancia del análisis documental como metodología para conocer en profundidad los detalles e insumos generados en el Proyecto.

Por ello, facilitados por la Unidad Ejecutora, se ha dispuesto de los siguientes productos documentales:

- Evaluación de las Necesidades de Desarrollo de Recursos Humanos
- Plan Estratégico
- Estudio Cuantitativo de Niveles de Satisfacción de los turistas y extranjeros del Proyecto Cenfotur-BID
- Análisis Funcional del Sector Hotelero y Turístico Nacional: construyendo los Estándares Nacionales de Competencia
- Elaboración de las Normas de Competencia Laboral
- Avance de Resultados al 31.12.00 del Análisis Funcional y de la Elaboración de las Normas
- Manual de Formación de Formadores en Turismo y Hotelería
- Estudio complementario de Necesidades de Recursos Humanos en el corredor Chiclayo-Cajamarca
- Estructura Curricular de la Formación Profesional de Hotelería y Turismo
- Validación de Normas de Competencia Laboral en Hotelería y Turismo

Complementariamente, se han obtenido otros documentos e informes de un carácter intermedio que han ayudado a conocer los procesos de trabajo tanto en la parte administrativa (gestión directa con el BID) como en la técnica.

Un análisis específico de estos productos se incluye en el capítulo de avances excepto del Informe de Avance del Análisis Funcional y de Elaboración de las Normas. Señalar que esta consultoría ha sido realizada por la consultora Dra. Marta Tostes Vieira y finalizada el 12 de marzo de 2001. Incluye el Informe un breve análisis valorativo de los avances del Proyecto a esa fecha, principalmente, en la metodología del Análisis Funcional y la Construcción de las Normas de Competencia Laboral. Asimismo apunta una serie de conclusiones y recomendaciones de cara a la mejora del proceso de trabajo en estos ámbitos.

2.- AVANCES DEL PROYECTO

Este capítulo ofrece una panorámica acerca del proceso de trabajo y actividades desarrolladas por la Unidad Ejecutora. Para su elaboración, se ha realizado, en primer lugar, una identificación general de estos avances de forma global, en la vertiente organizativa, la vertiente metodológica y de aspectos técnicos, así como la relativa a cuestiones de administración y presupuesto.

Complementariamente, se incluyen las actividades realizadas a la fecha según la distribución de los componentes del Proyecto:

- **Componente I “Elaboración de Normas Nacionales sobre Aptitudes”**
- **Componente II “Capacitación de Instructores y Promoción del Proyecto”**

Para cada actividad, que se asigna a las consultorías implementadas, se ofrece una Ficha Sinóptica, donde se identifica el producto generado, el monto, el presupuesto y fecha de ejecución, así como los objetivos/contenidos y su utilidad/valoración.

Estas fichas por componentes se han elaborado a partir de las reflexiones y aprendizajes internos de la Unidad Ejecutora que ha elaborado un cuadro sinóptico de los objetivos y de la valoración de estos productos, y que han servido de insumos-referente a la evaluación.

2.1.- AVANCES DE CARÁCTER GENERAL

Vertiente global

Como se ha citado anteriormente, se trata de un Proyecto complejo y de carácter novedoso tanto para Cenfutur, como para Perú. Paralelamente, hay que señalar que esta tipología de proyectos de creación de sistemas de formación basados en competencia laboral, si bien han sido desarrollados por otros países como México o España, son de difícil transferibilidad; por cuanto su adaptación a la realidad del país se torna en exigencia ineludible.

El Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR ha presentado la complejidad de estructurar una experiencia novedosa en Perú de estas características, enfrentándose desde su inicio a dos dificultades significativas:

- por un lado, la **indefinición del Convenio** que lo rige ha provocado que el propio Proyecto se haya ido construyendo en su proceso de gestación
- por otro, el **retraso en el inicio de las actividades** por causas administrativas externas a la Unidad Ejecutora.

Todo ello, ha condicionado la consolidación de un enfoque integral de Proyecto que posibilite enmarcar, de un modo sistémico, todas las actividades, particularmente, el conjunto de consultorías iniciales. En cualquier caso, se aprecia un notable incremento de la centralidad del Proyecto a partir de la elaboración del análisis funcional y las Normas de Competencia Laboral.

En otro orden de temas, apuntar la prospección internacional implementada a fin de conocer y adaptar una metodología de competencia laboral, si bien el modelo utilizado se centra básicamente en la experiencia mexicana². Actividad considerada positiva para el Proyecto, si bien está necesitada de una mayor profundización y no queda exenta de ciertas rigideces.

Finalmente, señalar que el Proyecto adolece de una diagnosis de la oferta formativa en Perú tendente a cotejar su adaptación al nuevo modelo a crear.

Vertiente Organizativa

Desde esta vertiente de análisis, señalar la creación del Consejo Asesor aprobado en la Sesión de Instalación del 22.02.01, que a la fecha de la evaluación ha mantenido dos reuniones de trabajo. Se advierte cierta lentitud en la creación de este Consejo debida, en parte, a la inestabilidad política que ha ralentizado la designación de representantes del sector público, principalmente del Ministerio de Educación. A la luz de experiencias internacionales en proyectos similares, se considera pertinente dotar de una mayor

² Al respecto, señalar el momento de incertidumbre en el que se encuentra el modelo de competencia laboral implementado en México.

operatividad al Consejo para ayudar a su escalabilidad en la sociedad peruana. No tanto en la definición de estrategias del Proyecto sino más bien en su validación, difusión y transferibilidad.

Respecto a las Sedes del Proyecto, comentar que se desarrollaron inicialmente visitas y talleres de sensibilización tendentes a la selección de las mismas en base a los resultados de la consultoría de evaluación de necesidades de recursos humanos. A partir de estas actuaciones se han seleccionado cinco ciudades: Cajamarca, Ica, Huancayo, Iquitos y Chiclayo. No obstante, señalar que a la fecha únicamente se han suscrito convenios con dos de ellas, concretamente con Cajamarca e Ica (en apéndice se detallan los antecedentes y situación actual al respecto).

Vertiente Metodológica/Aspectos técnicos

Se ha elaborado una versión de 107 Normas de Competencia Laboral correspondientes a 40 calificaciones o carreras laborales. Se ha trabajado en profundidad sobre 12 calificaciones, de niveles 2 y 3³. Como se ha comentado previamente, la metodología utilizada es muy similar al modelo mexicano. El proceso de validación de las normas por parte del sector empresarial (encuestas y talleres) se ha realizado en siete ciudades del país. Así, se invitó a los talleres a un total de 279 empresarios, de los cuales participaron 145. En el caso de las encuestas, la invitación se hizo a 441 empresarios, con una participación efectiva de 358.

Respecto a las consultorías realizadas señalar el cumplimiento de los requerimientos BID para su contratación y la presentación de los productos esperados, que han servido no como productos finales sino de proceso/insumo de trabajo para la Unidad Ejecutora.

En referencia a los Estudios/Productos generados por las consultorías apuntar la heterogeneidad en cuanto a la validez de los mismos para el Proyecto, cuestiones que se identifican con un mayor detalle en las Fichas de Consultorías/Productos (incluidas en los numerales 2.2 y 2.3).

³ Bar, niveles 2 y 3; Cocina niveles 2 y 3; Recepción niveles 2 y 3; Limpieza niveles 2 y 3; Servicio niveles 2 y 3; Guiado Convencional y Operador Turístico.

Vertiente Administrativa/Presupuestal

De acuerdo a lo señalado con anterioridad en la vertiente global, el Proyecto ha carecido de un diseño previo de la Unidad Ejecutora, tanto en el Convenio como en el Plan Estratégico, configurándose progresivamente a partir de las necesidades operacionales de la primera etapa del Proyecto, y dotándose actualmente de los siguientes perfiles:

- Director Ejecutivo
- Director Administrativo
- Coordinador Técnico
- Asistente Técnico

En relación a la vertiente presupuestal, señalar que el Proyecto cuenta con un presupuesto total de 1'807,000.00 US \$ de los cuales 1'087,000.00 US \$ corresponden a la contribución BID y 720,000.00 US \$ al aporte local de Cenfutur.

La ejecución del presupuesto según los datos de la última solicitud de desembolso (n° 8), asciende a 596,744.86 \$, con una distribución de recursos BID 434,684.59 \$ y de 162,060.27 \$ de recursos Cenfutur.

PROGRAMA PRESUPUESTAL PROYECTO CENFOTUR - BID A LA ULTIMA SOLICITUD DE DESEMBOLSO			
	Presupuesto Ejercido		
Categoría de Gasto	Total	BID	Cenfotur
Bienes y Equipos	14,701.16	11,981.66	2,719.50
Materiales de Capacitación	44,998.64	38,231.79	6,766.85
Servicios de Consultoría	405,407.03	344,830.19	60,576.84
Costos Operativos Incrementales	131,638.03	39,640.95	91,997.08
Total	596.744,86	434.684,59	162.060,27

Es importante señalar que los costos operativos incrementales incluyen los asignados a los Recursos Humanos de la Unidad Ejecutora, concretamente en el caso de Cenfutur estos costos ascienden a 83,562.62 \$ y en el caso del BID a 25,560.36 \$.

La distribución anualizada del presupuesto ejecutado, muestra el crecimiento del Proyecto. Así, en el año 99, ascendió a 68,087.89 \$; a 364,752,17 \$ en el 2000; y a 163,904.8 \$ en el 2001 (última solicitud de desembolso). Esta información se ha incluido de una forma más detallada en el apéndice 1 de este documento.

Por último, y respecto a la gestión de la contribución BID y aporte de Cenfotur, cabe señalar que se ha desarrollado globalmente en cifras muy cercanas a los límites propuestos por el Convenio, alcanzando, de acuerdo a los siguientes cuadros un monto de 434,684.59 \$ la contribución BID, y de 162,060.30 \$ el aporte Cenfotur.

En consecuencia, el saldo por ejecutar asciende a 652,315.41 \$ de la contribución BID y a 557,939.70 \$ del aporte Cenfotur.

DETALLE DE GASTO POR COMPONENTE CONTRIBUCION BID A LA ULTIMA SOLICITUD DE DESEMBOLSO (US DOLARES)			
COMPONENTE	PRESUPUESTO	TOTAL GASTO	SALDO POR EJECUTAR
Establecimiento de Normas Nacionales sobre aptitudes	510,000.00	394,634.82	115,365.18
Capacitación de Instructores / Promoción del Proyecto	295,000.00	7,323.55	287,676.45
Coordinación/Administración del proyecto	0,00	0,00	0,00
Implementación de Talleres	150,000.00	32,726.22	117,273.78
Pasantías y Viáticos	7,000.00	0,00	7,000.00
Evaluación	75,000.00	0,00	75,000.00
Imprevistos	50,000.00	0,00	50,000.00
TOTAL	1.087,000.00	434,684.59	652,315.41

DETALLE DE GASTO POR COMPONENTE APORTE CENFOTUR A LA ULTIMA SOLICITUD DE DESEMBOLSO (US DOLARES)			
COMPONENTE	PRESUPUESTO	TOTAL GASTO	SALDO POR EJECUTAR
Establecimiento de Normas Nacionales sobre aptitudes	158,000.00	71,862.35	86,137.65
Capacitación de Instructores / Promoción del Proyecto	71,000.00	0,00	71,000.00
Coordinación / Administración del proyecto	301,000.00	83,562.62	217,437.38
Implementación de Talleres	190,000.00	6,635.33	183,364.67
Pasantías y Viáticos	0,00	0,00	0,00
Evaluación	0,00	0,00	0,00
Imprevistos	0,00	0,00	0,00
TOTAL	720,000.00	162,060.30	557,939.70

Hasta aquí el alcance de este epígrafe dedicado a la presentación de avances de carácter general. Como ha podido observarse, el camino recorrido ha sido significativo si bien no ha alcanzado al momento actual el ecuador del Proyecto: ni en actividades (al no haberse iniciado todavía las intervenciones de evaluación, capacitación y certificación) ni en ejecución presupuestal.

2.2.- COMPONENTE I “ELABORACIÓN DE NORMAS NACIONALES SOBRE APTITUDES”

Dentro de este componente se han realizado, principalmente, las actividades de diseño general metodológico. En este sentido, se han implementado consultorías dedicadas a la diagnosis de:

- Evaluación de necesidades de recursos humanos
- Plan Estratégico
- Estudio de niveles de satisfacción de turistas
- Estudio complementario de necesidades de recursos humanos en el corredor Chiclayo-Cajamarca
- Elaboración del análisis funcional
- Elaboración de las Normas de Competencia Laboral
- Validación de las Normas de Competencia Laboral

A continuación se ofrece, de un modo sintético, unas fichas específicas que analizan el contenido de cada una de ellas.

No obstante, señalar que dentro de la Unidad Ejecutora se está realizando una reflexión interna de cara a la implementación de otras actividades enmarcadas en este componente como, por ejemplo, la relativa a la evaluación y certificación laboral.

Producto: Evaluación de las Necesidades de Desarrollo de Recursos Humanos

Monto: 28,000 US \$

Período de Ejecución: 09-Nov-99/08-Dic-99

Consultoría: CET PENTAGRAMA

Objetivo/Contenido: Identificar los requerimientos de formación asociados al perfil ocupacional, considerando empresas existentes en la ciudades. La evaluación se realizó en 13 ciudades del país: Ancash, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, Puno, San Martín e Ucayali.

Se llevó a cabo el levantamiento de la información agregada disponible y la aplicación de entrevistas a empresarios de la actividad y proveedores de servicios educativos en turismo y hotelería. Basado en el enfoque de competencia laboral, la consultora realizó una codificación/tabulación de la información para aplicar un análisis tendente a la identificación de 140 ocupaciones y 29 perfiles ocupacionales.

Para la selección de las sedes donde ejecutar los programas de capacitación se tuvo en cuenta un conjunto de criterios sobre la importancia de la actividad en la región y al compromiso de los actores del negocio turístico con la calificación de los recursos humanos y la calidad del servicio. Se ha utilizado como fuente de información al MITINCI sobre estadísticas del sector y se presentan las necesidades de capacitación diferenciando el personal básico y medio y el sector empresarial. Se dispone de un inventario de puestos de trabajo medido en 250 empresas hoteleras y turísticas.

Utilidad/Valoración General:

Principalmente, los rasgos destacados como positivos de la consultoría, se centran en la preparación del proceso de normalización para la posterior organización del análisis funcional según áreas. Del mismo modo, la recopilación de información para llevar a cabo la implementación de los talleres de sensibilización para las sedes. Finalmente, la identificación de puestos de trabajo para realizar las equivalencias con las normas de competencia laboral.

Por el lado contrario, se considera que la predeterminación de 40 ocupaciones no se ajusta al enfoque de competencia laboral.

Producto: Plan Estratégico

Monto: 48,500 US \$

Período de Ejecución: 07-Dic-99/06-Ene-00

Consultoría: Instituto de Marketing Turístico del Perú

Objetivo/Contenido: El documento presenta los flujogramas y la descripción de las actividades, el marco lógico, los Términos Referencia para la implementación de los elementos del sistema, los perfiles de los capacitadores, formadores y entidades contrapartes, la estrategia de comunicación propuesta, una bibliografía de apoyo así como la calendarización de las actividades a desarrollar.

Básicamente la finalidad del Plan es estructurar los componentes del Proyecto definiendo las bases metodológicas del proceso de normalización, evaluación y certificación de competencia laboral. Incluye las conclusiones sobre los miembros para el Consejo Asesor, sobre personas entrevistadas en el proceso.

Utilidad/Valoración General: En cuanto a este documento se han citado como aspectos a destacar los siguientes:

- La estructuración orgánica de la propuesta técnica contenida en el Convenio
- La valoración de las opciones de normalización: compra de estándares internacionales frente a elaboración de los mismos con el apoyo de los empresarios peruanos, es decir, una construcción más que una copia
- El diseño de la estructura y las funciones asignadas al Consejo Asesor, a partir de las actividades y responsabilidades recogidas en el Convenio. Incluye los criterios de selección de los candidatos así como los resultados de las entrevistas efectuadas al respecto.

Respecto a los aspectos señalados como carencias:

- Escaso énfasis en cuanto a la necesidad de configurar un equipo de profesionales permanente responsable de implementar el Proyecto y sus componentes
- Carencia de un detalle sobre las actividades a desarrollar en el marco del Proyecto, hecho que ha generado, tal y como se ha citado a lo largo de este Informe Final una construcción del Proyecto en su propio proceso de ejecución.

Producto: Estudio Cuantitativo de Niveles de Satisfacción de los Turistas Nacionales y Extranjeros del Proyecto Cenfotur-BID

Monto: 58,800 US \$

Período de Ejecución: 22-May-00/21-Sep-00

Consultoría: METRUM

Objetivo/Contenido: El objetivo general de la consultoría hace mención a identificar la línea de base de satisfacción del servicio turístico para la medición de impacto del Proyecto. El estudio se realizó en 11 ciudades: Lima, Arequipa, Cusco, Puno, Ica, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Huaraz, Huancayo e Iquitos. Para su desarrollo se utilizó como universo los turistas extranjeros y nacionales que visitaron y permanecieron, como mínimo, una noche en estas ciudades.

En el marco de la consultoría se han generado 6 documentos: un documento con la ficha técnica y el análisis de resultados total y por ciudad; dos documentos con resultados de los turistas nacionales (tablas ponderadas por ciudad y por sexo, edad y motivo de viaje); tres documentos con los resultados relativos a los turistas extranjeros (tablas ponderadas por ciudad, por sexo, edad y motivo de viaje, y por país de procedencia).

En total participaron 2,200 turistas nacionales y 2,000 extranjeros.

Utilidad/Valoración General: La valoración de los resultados se considera un instrumento preciso e innovativo para la medición de impacto ex post del Proyecto. Asimismo, la amplia base de información recopilada es una fuente importante de contextualización de la calidad y situación del sector del turismo y la hotelería en Perú.

Los documentos generados son pertinentes como insumos de trabajo e información de interés de cara al contraste para actividades a desarrollar en la segunda fase del Proyecto, como son, la evaluación y certificación de los trabajadores del sector.

Por otro lado, los responsables de la Unidad Ejecutora apuntan como aspecto negativo la limitada correspondencia de los resultados obtenidos respecto al análisis funcional y las normas de competencia laboral generadas.

Producto: Estudio Complementario de Necesidades de Recursos Humanos en el Corredor Chiclayo-Cajamarca

Monto: 13,880.00 S/.

Período de Ejecución: 12-Sep-00/30-Nov-00

Consultoría: CERETUR

Objetivo/Contenido: La principal finalidad de esta consultoría se ha centrado en la identificación específica de recursos humanos en el corredor Chiclayo-Cajamarca, para la determinación alternativa de una sede contraparte en el Proyecto teniendo en cuenta la baja de Puno.

Como insumos de esta consultoría se dispone de:

- Información comparativa entre Lambayeque y Cajamarca
- Información de empresarios sobre demanda de calificación y formación en la zona

Utilidad/Valoración General: Por parte del equipo técnico del Proyecto, se ha identificado como cuestión positiva de la consultoría el desarrollo de las capacidades locales para la ejecución del trabajo.

En sentido inverso, se señala que los contenidos del documento generado no presentan una correspondencia exacta con el enfoque de competencia laboral.

Producto: Elaboración del Análisis Funcional del Sector Turístico Nacional: Construyendo los Estándares Nacionales de Competencia

Monto: 63,360.00 S/.

Período de Ejecución: 25-Jul-00/24-Ago-00

Consultoría: CET PENTAGRAMA

Objetivo/Contenido: El análisis funcional tiene por finalidad la identificación de los procesos y las funciones en el sector turístico y hotelero, que conlleva paralelamente la definición del árbol funcional correspondiente.

El documento presenta la metodología del análisis funcional donde se establecen las competencias laborales mediante la identificación y ordenamiento de las funciones productivas. Define, asimismo, el propósito de las áreas y funciones de competencia laboral, las calificaciones, los niveles de competencia laboral y las Unidades de Competencia correspondientes.

Incluye la organización básica de la Norma de Competencia Laboral y de la calificación.

Utilidad/Valoración General: La principal utilidad asignada al producto generado en esta consultoría es que ha servido como hipótesis de trabajo o marco referencial para la elaboración de las normas de competencia laboral de las actividades económicas objeto del Proyecto.

Complementariamente, puede decirse que este análisis ha supuesto el marco metodológico para su transferencia posterior. Los responsables de la vertiente técnica identifican el importante marco de aprendizaje que supuso la estrecha colaboración entre los ejecutores de la consultoría y el equipo del Proyecto.

Respecto a las cuestiones que se identifican como déficits del documento, se destacan la carencia de información estadística confiable y requerida del sector y, por otro lado, la falta de identificación de los elementos de competencia (es decir, el desglose de las Unidades de Competencia) hecho que ha supuesto una dificultad en los procesos de trabajo posteriores principalmente en los componentes normativos. Por otro lado, se señala que al haber trabajado únicamente con un consultor por área, ha limitado el posible enriquecimiento de disponer de una perspectiva más amplia de reflexión con la incorporación de varios expertos.

Producto: Elaboración de las Normas de Competencia Laboral

Monto: 277,075.75 S/.

Período de Ejecución: 29-Ago-00/28-Dic-00

Consultoría: CASI

Objetivo/Contenido: A partir de los resultados obtenidos en el análisis funcional descrito previamente, se realizó esta consultoría con el objetivo de desarrollar los componentes normativos de las calificaciones identificadas de interés. Esta consultoría ha supuesto el trabajo de identificación de contenidos y desarrollo de los mismos en base a la estructura definida como referente de competencia laboral. Para ello, se ha establecido una estructura organizativa en la que se incluyen para cada calificación:

- Aspectos generales de la calificación: Descripción general de la calificación, Características básicas, Requisitos de acceso
- Normas de Competencia Laboral de la calificación: Competencias genéricas, Normas de Competencia Laboral
- Diagnóstico y terminología de la calificación: Relevancia y características laborales, Vigencia y previsiones de la calificación, Terminología de la calificación

Existen 107 Normas de Competencias Laboral, correspondientes a 40 calificaciones. Se ha realizado una consulta a 78 informantes técnicos de empresas de diverso tamaño en Lima y Cusco.

Utilidad/Valoración General: La valoración general de esta consultoría presenta como aspectos más positivos, la contrastación que supuso de hipótesis de trabajo iniciales (desagregación, ordenamiento de funciones, etc.). También, la posibilidad de enriquecimiento de información técnica de los consultores por área con las reflexiones de los nuevos expertos y empresarios participantes. Por otro lado, se señala el ajuste de la metodología de elaboración en base a las características de los expertos y, finalmente, la vinculación directa con el tejido empresarial, cuestión de elevado interés en la generación de las normas.

Por el contrario, se han identificado como deficiencias, la superposición temporal del proceso de elaboración de las normas con la propia incorporación y capacitación de los asistentes que iban a intervenir en este proceso de ejecución. Asimismo, el escaso tiempo disponible teniendo en cuenta los recursos humanos existentes para llevar a cabo esta labor y el volumen de información a manejar.

Producto: Validación de Normas de Competencia Laboral en Hotelería y Turismo.

Monto: 168,400.00 S/.

Período: 15-Feb-01/14-Mayo-01 (entrega del Informe Final 1ª Semana Junio)

Consultoría: Instituto de Marketing Turístico del Perú

Objetivo/Contenido: Los objetivos de la consultoría de validación pueden resumirse de la forma siguiente:

- Complementación del contexto laboral (características de las funciones, prospectiva, características laborales, competencias genéricas y requisitos de acceso) de las Calificaciones priorizadas.
- Revisión del contenido técnico de las Calificaciones priorizadas.
- Ampliación de la participación de empresarios y trabajadores, informándolos sobre las actividades del Proyecto y comprometerlos en su desarrollo. Este objetivo tiene que ver básicamente con la búsqueda del consenso.

Como resultados de la consultoría se dispone de:

- 30 Normas de Competencia Laboral validadas correspondientes a 12 calificaciones del sector hotelero y turístico
- 145 expertos técnicos pertenecientes a empresas de diverso tamaño consultados a través de 25 Talleres de Validación en siete ciudades del país
- 330 trabajadores pertenecientes a empresas de diverso tamaño encuestados en siete ciudades del país
- Una metodología de validación de Normas de Competencia Laboral

Utilidad/Valoración General: Se ha recibido en la primera semana de junio el Informe Final de esta consultoría, que ha trabajado colaborativamente con la Unidad Ejecutora en el proceso de la validación. Esta consultoría ha ofrecido una serie de productos complementarios a este Informe Final: informe consolidado de encuestas recepcionadas, procesamiento de las últimas encuestas recepcionadas, etc.

Como aspectos positivos señalar el diseño de un proceso de validación técnica acorde al enfoque de competencia laboral, el recojo de información desarrollada, la dinamización de las sedes dada su implicación en el proceso, el contraste/ajuste de las calificaciones, el recojo de intereses específico de los potenciales participantes del sistema, y la identificación precisa de las características del sector empresarial vinculado a las áreas de competencia.

En sentido contrario, se señala la heterogeneidad técnica de los participantes, los problemas en las convocatorias debidos a la reciente incorporación de las sedes, la modificación del cronograma en la aplicación de la encuesta, y la dificultad en la identificación de funciones de supervisión y organización de proceso.

2.3.- COMPONENTE II “CAPACITACIÓN DE INSTRUCTORES Y PROMOCIÓN DEL PROYECTO”

Respecto a este segundo componente, es preciso añadir que las intervenciones están más orientadas a la aplicación de carácter práctico de los insumos generados fruto del primer componente.

Principalmente se han llevado a cabo dos consultorías cuyos productos son de una elevada utilidad para su aplicación en parte importante de las actividades de la segunda fase. Estas consultorías son:

- Manual de Formación de Formadores
- Bases para el Desarrollo Curricular

En las páginas siguientes se incluyen unos cuadros sinópticos que perfilan los contenidos y características de estos productos.

Producto: Manual de Formación de Formadores en Turismo y Hotelería

Monto: 137,390.00 S

Período de Ejecución: 12-Set-00/11-Feb-01 (por entregar el documento definitivo)

Consultoría: CELIDE

Objetivo/Contenido: La principal finalidad de este documento es elaborar el perfil del docente y el programa de formación modular para la formación de formadores en base a la metodología de competencia laboral. El producto analizado contiene un total de 10 módulos formativos estructurados en dos partes:

Primera parte:

- Formación por competencias
- Diseño y programación
- El alumno y el aprendizaje
- El docente y la enseñanza
- Metodología de la enseñanza
- Medios y materiales
- Evaluación

Segunda parte:

- Empleabilidad, educabilidad, adaptabilidad
- Desarrollo de competencias actitudinales
- Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo

Utilidad/Valoración General: Desde el equipo técnico del Proyecto se indica como elemento de interés la orientación de la capacitación en competencias genéricas de los docentes potenciales. Es preciso señalar la carencia a nivel nacional e internacional de manuales específicos que combinen la formación de formadores, el enfoque de competencia laboral, y su aplicación a un sector concreto, en este caso el turismo y la hotelería.

En la evaluación también se observa pertinencia en cuanto a la metodología modular utilizada así como la pedagogía de presentación (manual práctico, identificado por colores según contenidos, con contenidos teóricos y prácticos, etc.).

Respecto a las cuestiones de mayor limitación, se señala la necesidad de una mayor articulación de los contenidos del programa con la propuesta desarrollada para las normas de competencia laboral. Es preciso señalar que a la fecha de la Evaluación Intermedia, este Manual se encuentra en proceso de cierre tras las consideraciones realizadas por docentes y Consejo Asesor en cuanto a sus contenidos.

Producto: Estructura Curricular de la Formación Profesional en Hotelería y Turismo

Monto: 94,000.00 S/.

Período de Ejecución: 07-Feb-01/06-Mar-01

Consultoría: CET PENTAGRAMA

Objetivo/Contenido: A modo de resumen señalar que, básicamente, el objetivo de este documento es elaborar los lineamientos de formación basados en el enfoque por competencia laboral. Respecto a sus contenidos, incluye siete capítulos que tratan las siguientes temáticas:

- Marco general de la Formación Profesional en Hotelería y Turismo
- Situación actual de la oferta de Cenfutur
- El nuevo modelo de Formación Profesional basado en competencias laborales
- Marco curricular de la Formación Profesional basada en competencias laborales
- Requisitos de acceso, certificación y titulación
- Orientaciones metodológicas
- Organización de la formación de base y específica

Complementariamente, se han elaborado los lineamientos para la implementación de la normalización y certificación de competencia laboral y el nuevo modelo de Formación Profesional en Hotelería y Turismo.

Utilidad/Valoración General: La reflexión del equipo del Proyecto ha identificado como aspectos positivos del documento los siguientes:

- Presenta una definición de la estructura de formación profesional así como el ordenamiento de la oferta
- Apunta la elaboración de una propuesta formativa que oriente la formación hacia la competencia laboral del sector turístico
- Ofrece una definición de la situación legal de Cenfutur como ámbito de inserción de la propuesta, y
- Define los lineamientos legales (administración y organización) que posibiliten la implementación del modelo

Como cuestiones en sentido contrario se han señalado: limitada conciencia institucional de la implicación que supone el cambio generado a partir de la implementación de una nueva estructura curricular, dificultad en la delimitación de la propuesta curricular del Proyecto frente a la necesidad de renovación de la formación en Cenfutur.

3.- EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROYECTO: ASPECTOS CLAVE

La finalidad de este apartado es ofrecer una panorámica de los principales resultados fruto de la Evaluación Intermedia tras la realización de las Misiones de Evaluación.

En este sentido, **la evaluación combina una mirada de carácter integral**, donde se enmarca la pertinencia del Proyecto a la luz de los componentes/vertientes de desarrollo que engloban experiencias de competencia laboral a nivel internacional, con una **visión más específica**, centrada en el propio proceso de gestación de los estándares nacionales de medición de habilidades y programas de capacitación para el sector turismo.

La articulación de los resultados de la evaluación incluye, por un lado la **contextualización del Proyecto (marco integral) junto a la identificación de las fortalezas y puntos críticos detectados**, así como los aprendizajes obtenidos en el marco de la evaluación para ofrecer, desde esta posición, una serie de recomendaciones de cara a la segunda etapa del Proyecto (y que se incluyen en el capítulo siguiente).

3.1.- MARCO INTEGRAL DEL PROYECTO

La experiencia alcanzada en el ámbito de las competencias laborales, permite una visión global del diseño del Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR, principalmente de los componentes que lo vertebran, su organización y gestión, así como de las acciones identificadas para llevar a buen término éste. Por ello, y antes de presentar las características del Proyecto, es preciso señalar la escasa definición de contenidos y actividades que se advierte en el Convenio que lo regula, hecho que ha generado ciertas dificultades en su implementación posterior, cuestión que se tratará en el apartado de puntos críticos.

El **objetivo del Proyecto** es ampliar la formación, mejorar la calidad del servicio y aumentar la competitividad en el sector de turismo estableciendo el marco que corresponda a un sistema de normas nacionales sobre aptitudes basadas en la

competencia. En el Marco Lógico se presentan los siguientes Indicadores para medir este objetivo:

- Se tienen todos los componentes requeridos para la operación exitosa y el mantenimiento de un sistema de normas sobre aptitudes
- Mejoras de calidad de los servicios, aumento de los visitantes y de las ganancias y capacidad para competir en los niveles regionales en las áreas seleccionadas

Como **Objetivos Específicos** del Proyecto, el Convenio establece los siguientes:

- Facilitar las tareas ya en realización de compilación, análisis y divulgación de información relacionadas con las necesidades de desarrollo de recursos humanos para el sector del turismo.

Para llevar a cabo este objetivo, el Marco Lógico, presenta como Indicadores:

- Se completa la evaluación de las necesidades y se identifican las necesidades en cuanto a aptitudes/capacitación
 - Se elabora un mínimo de 40 normas
 - Se organizan las normas y los perfiles ocupacionales en una base de datos de recursos humanos del sector turismo
- Definir y poner en práctica un procedimiento que conduzca a la aceptación de normas sobre aptitudes basadas en la competencia, de evaluación y de certificación de los trabajadores que ingresan o que ya se desempeñan en el sector.

Los Indicadores que propone el Marco Lógico son:

- Aceptación de las normas basadas en competencia, como mínimo por el 70% de los participantes del sector turismo
- La industria participa en la validación de las normas ocupacionales

- Aumentar la disponibilidad y la pertinencia de los programas de formación turística adaptando o desarrollando los materiales en cursos basados en las normas de competencia.

En este caso, los Indicadores son:

- Programas específicos destinados a la ejecución regional basados en la evaluación de las necesidades
- Puntos de referencia para la competitividad identificados por los empleadores de la industria y los prestadores de instrucción y enseñanza asociados
- Aumentar el número de instructores calificados disponibles en todo el país.

Con los siguientes Indicadores:

- 150 instructores reciben certificación para impartir los programas elaborados en virtud del Proyecto específicamente para las regiones identificadas en la evaluación de las necesidades

Para abarcar estos objetivos, **se han definido dos componentes:**

Componente I. Elaboración de Normas Nacionales sobre Aptitudes: que incluye las actividades de evaluación de las necesidades de la industria en las regiones beneficiarias, elaboración de las normas basadas en la competencia, y diseño y adaptación de planes de estudio con arreglo a las normas.

Componente II. Capacitación de Instructores y Promoción del Proyecto: que incluye, la preparación de los programas de capacitación de instructores, la creación de una base de datos y la difusión y la promoción de las normas y los programas de formación.

Es preciso anotar que el Proyecto debe contemplarse como un proyecto complejo no tanto en su dimensión presupuestal sino en cuanto a la envergadura de las intervenciones necesarias, ya que contempla:

- establecer y desarrollar los estándares nacionales basados en competencia laboral,
- involucrar al empresariado y a los trabajadores en la validación de las normas elaboradas,
- implicar activamente a las instituciones/entidades pertinentes (Ministerio de Trabajo y Promoción Social, Ministerio de Educación, Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, ...),
- adaptación de las currícula formativa al nuevo enfoque de competencias,
- la calificación de los docentes
- el equipamiento de los centros
- la construcción de un sistema de evaluación y certificación
- etc.

Realizando un cotejo con otras prácticas similares de formación basada en competencia laboral a nivel internacional, por ejemplo, las experiencias desarrolladas en México o en España, se determina la pertinencia del Proyecto por cuanto acoge y está en proceso de implementación de los principales lineamientos que rigen o articulan esta tipología de actuaciones. Estos lineamientos son:

- a) El acercamiento entre el mundo laboral y el de la capacitación/formación
- b) La adecuación de los trabajadores/as a los cambios en la tecnología y en la organización social de la producción y el trabajo
- c) La renovación de las entidades de educación/capacitación, de la calificación de los instructores y de las acciones formativas
- d) La adquisición equitativa y flexible de las competencias laborales

Para la consecución de estos objetivos, desde el Proyecto se han definido una serie de **vertientes de trabajo para la modernización de la formación en Turismo y Hotelería y el desarrollo de las competencias de los trabajadores/as en Perú:**

a) Construir un Sistema Formativo de calidad basado en competencia laboral que:

- Dé respuesta a la necesidad de acercamiento entre la formación y el tejido productivo, haciendo de éste el referente y el motor de la oferta formativa.
- Haga más cercanos y transparentes los mundos educativo y de la capacitación entre sí.
- Dote de flexibilidad a los itinerarios formativos en términos de facilitar las entradas, salidas y circulación por el(los) sistema(s) formativo(s).

b) Crear un Sistema de Evaluación y Certificación profesional de conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas de manera no formal que posibiliten:

- Reequilibrar el actual papel preponderante otorgado a los títulos de formación inicial, de forma coherente con un contexto socio-laboral en constante mutación
- Reajustar, asimismo, el rol actualmente central otorgado a los conocimientos académicos en el proceso formativo, resituando los aspectos prácticos y actitudinales
- Introducir coherencia a una creciente oferta de capacitación en y para el trabajo
- Avanzar en la valoración y contabilización de los capitales intangibles -capital humano-

c) Entender la modernización de la formación en Turismo y Hotelería como un proyecto abierto y de construcción social para:

- Dar cabida e integrar a las sedes que participan de estas funciones e inquietudes
- ... y a los agentes sociales -empleadores y trabajadores- como actores protagónicos, no simbólicamente, haciendo de este modo el proyecto, un proyecto de "demanda".

d) Situar la modernización del propio Cenfotur como prioridad esencial de ese proceso, de modo que su legitimidad y eficacia se fortalezcan en el nuevo contexto resultante.

No obstante la pertinencia estratégica señalada, se advierte una serie de **puntos débiles**, de carácter interno y externo al Proyecto que habrá que considerar de cara a la eficacia, eficiencia y buena marcha del proceso de construcción del nuevo modelo, y que, básicamente, pueden resumirse de la forma siguiente:

- **Indefinición de los contenidos del Convenio que rige el Proyecto versus carencia de un Plan Operativo eficaz a la fecha de la evaluación.** El contenido del Convenio se considera excesivamente generalista de forma que no recoge el verdadero dimensionamiento de los componentes que lo articulan. Esta falta de contenido y precisión ha sido la causante de algunos puntos críticos del Proyecto
- **Insuficiente coordinación a nivel institucional entre Cenfotur, Ministerio de Trabajo y Promoción Social y Ministerio de Educación,** instituciones/entidades clave en la posible implementación de un sistema nacional de competencia laboral para el sector.
- **Incertidumbre política en Perú, a la espera de las nuevas políticas de Formación Profesional y Capacitación y, en particular, del posicionamiento específico respecto al establecimiento de sistemas integrados -formación, evaluación, certificación- basados en competencia laboral**

3.2.- LUCES Y SOMBRAS DEL PROYECTO

Como elementos más específicos de la evaluación se presentan a continuación algunos de los rasgos identificados como puntos fuertes y críticos a considerar en aras de fortalecer/evitar en la segunda etapa del Proyecto. No obstante, es necesario señalar que los aspectos que se recogen presentan diferente jerarquía y nivel de priorización, si bien parece conveniente, desde el punto de vista de la evaluación, ofrecer un marco general donde se ubiquen todos ellos.

3.2.1.- Respecto a las Fortalezas señalar...

A.- Valoración Integral del Proyecto

- **Cenfotur: Institución reconocida como centro de excelencia en la formación no universitaria en el sector Turismo y Hotelería en Perú**

La interacción con los diversos agentes participantes en el Proyecto ha permitido identificar el prestigio social de Cenfotur como la institución más relevante en Perú en la formación de los recursos humanos de los diferentes niveles ocupacionales de la actividad turística.

A través de sus tres estamentos principales: Escuela Superior de Hotelería, Escuela Superior de Turismo y Oficina de Extensión Educativa, la formación impartida se percibe como la de mayor calidad, tanto en las especialidades, los contenidos formativos, nivel profesional de los docentes y equipamientos utilizados para el desarrollo práctico. Otro rasgo diferenciador y reconocido es la estrecha colaboración que el Cenfotur mantiene con el empresariado peruano, hecho que permite una eficaz inserción laboral de sus egresados.

- **Sensibilización institucional en cuanto a la pertinencia de desarrollar la formación basada en las competencias laborales**

Las entrevistas mantenidas con los responsables del Ministerio de Trabajo y Promoción Social y el Ministerio de Educación, han posibilitado visualizar la pertinencia del Proyecto como una experiencia piloto de elevado interés que apoye la creación de un sistema de formación basado en competencia laboral en el sector de Turismo y Hotelería.

La arquitectura del Proyecto (diagnósticos previos, creación de normas de competencia laboral, reformulación de las curricula formativa, cualificación de los docentes, establecimiento de un sistema de evaluación y certificación) ha creado expectativas en el plano institucional de cara a su implementación a nivel nacional.

En este sentido señalar la difusión del Proyecto en la V Reunión de Trabajo de las Mesas Sectoriales organizadas por la Dirección Nacional de Empleo y Formación Profesional. Así como en el “Diagnóstico de la Formación Profesional en el Perú” preparado por el equipo de Formación Profesional del Ministerio de Trabajo y Promoción Social y elevado al Consejo Nacional de Trabajo y Promoción Social como propuesta para su ratificación y envío a los Ministerios vinculados, tales como Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación, Ministerio de Industria, ...

- **Expectativa de configurar un sistema de formación integrado basado en competencia laboral en Perú que tenga en cuenta la experiencia del Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR**

Como se ha citado previamente, las expectativas sobre el Proyecto son elevadas tanto interna (Cenfotur) como externamente (instituciones participantes en el Consejo Asesor).

Por ello, se percibe como una experiencia válida que pudiera ser transferible a otros sectores de actividad en Perú.

- **Favorable disponibilidad de Cenfotur al enfoque de competencias laborales**

El Proyecto puede convertirse en el motor de cambio del sistema de formación impartido por Cenfotur. Se percibe la necesidad de asumir este nuevo modelo basado en competencia laboral y reformular los contenidos curriculares de la institución, adecuándolos a las necesidades reales del mercado de trabajo a fin de formar a jóvenes y trabajadores activos competentes.

Se ha iniciado una cultura en competencia laboral al interior de la sede de Lima, específicamente, con la implementación de talleres para la concienciación en el nuevo enfoque y la planificación de nuevos talleres de sensibilización destinados a los docentes del centro. En este sentido, cabe citar que el centro ha modificado su Misión, recogiendo esta nueva cultura (presente incluso en diversos paneles de la institución).

Misión de Cenfotur.

“Somos la entidad educativa oficial del sector turismo cuyo propósito es: formar, capacitar y perfeccionar recursos humanos, contribuyendo al desarrollo turístico y de generación de empleo de acuerdo a estándares de competencia laboral”

En cualquier caso, la conducción del proceso no es automática y no está garantizada. Para favorecer este proceso, la evaluación ha establecido una serie de recomendaciones expuestas en el capítulo correspondiente.

B.- Valoración a nivel metodológico

- Pertinencia de la metodología de formación basada en competencias laborales adoptada en el Proyecto

El proceso seguido a la hora de identificar el enfoque de competencia laboral se considera oportuno de cara a visualizar las diversas alternativas implementadas a nivel internacional. La evaluación de los diversos modelos⁴ ha permitido a los ejecutores del Proyecto establecer una metodología de Normas de Competencia Laboral adecuado y respaldado por otras experiencias desarrolladas en otros países, particularmente el modelo utilizado en México por la SEP-CONOCER. Basado en el análisis funcional, permite la identificación y ordenamiento de las funciones productivas describiendo detalladamente las áreas ocupacionales desde el objetivo esencial hasta las aportaciones individuales requeridas para su cumplimiento.

El desglose de estas Normas⁵ se considera pertinente para poder construir, a partir de este primer insumo validado por el sector empresarial, el detalle de los contenidos formativos teóricos y prácticos.

⁴ El Plan Estratégico recoge la evaluación realizada a los siguientes modelos: Ministerio de Educación (España); CINTERFOR-OIT; Freeman Group; Tourism Training Canada; Secretaría de Educación Pública-CONOCER (México).

⁵ Desglose que incluye: Calificación, Normas, Actividades de la Norma, identificación de cuándo la persona es competente, evidencias de desempeño de la actividad, demostración del conocimiento del desempeño y contexto en el que se desarrolla la actividad.

- **Oportunidad de establecer sinergias con otros proyectos implementados en Perú y centrados en las competencias laborales**

Actualmente se están desarrollando diferentes proyectos en Perú centrados en la formación basada en competencia laboral y gestionados/financiados por entidades diversas. En este sentido, cabe citar los proyectos de AECl (destinados a colegios con variante técnica), FORTE-PE (con financiación de la Unión Europea para instituciones superiores), Cosude-Caplac (centros de educación ocupacional) o MED-BID (competencias laborales en turismo), o Fondoempleo.

De este repertorio de proyectos se ha establecido una sinergia considerada de interés con el proyecto "Incremento del Empleo en el Circuito Turístico Nororiental" cuyo componente I "Centro de Formación en Turismo, Personal cualificado con base en competencias laborales" se construye sobre el avance del Proyecto BID-FOMIN/CENFOTUR. Esta sinergia posibilitará establecer economías de escala en una de las sedes del Proyecto, concretamente en la ciudad de Cajamarca. Asimismo, se establece que los docentes que se requieren para el programa de capacitación, en un número de 60, serán capacitados y certificados por el Curso de Formación de Formadores del Proyecto.

C.- Valoración a nivel organizativo

- **Capacidad técnica de los profesionales que componen la Unidad Ejecutora y de su entorno estable de Consultores Especializados**

Uno de los mayores logros del Proyecto viene dado por el equipo de profesionales que configuran la Unidad Ejecutora. El Perfil Profesional tanto de la dirección ejecutiva, como de la vertiente técnica y presupuestal -incluyendo en esta valoración al equipo estable vinculado a esta Unidad, principalmente en su vertiente técnica- se considera de calidad y capacidad para llevar a cabo eficientemente el proceso de desarrollo del Proyecto, si bien, teniendo en cuenta su carácter innovador en la sociedad peruana, pudiera ser necesario fortalecer el aseguramiento de la calidad en la segunda etapa del Proyecto.

Esta pertinencia profesional, complementada con una alta motivación, ha quedado suficientemente demostrada en las diversas reuniones mantenidas con el equipo ejecutor así como en la visión de los responsables tanto de Cenfutur como del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación.

Por otro lado, señalar la importante labor realizada por el equipo técnico en la valoración de los productos suministrados por las diversas consultorías realizadas en el marco del Proyecto y en la reelaboración de estos productos para su adecuación a la cultura y necesidades del mismo.

- Aprendizajes surgidos en la Unidad Ejecutora a la luz del proceso de evaluación

La visión de la evaluación como un proceso de mejora y no como un producto ha permitido crear un marco de aprendizajes dentro de la Unidad Ejecutora y de un proceso de re-pensamiento del enfoque general del Proyecto de cara a la segunda fase. Así, se ha trabajado en pro de una reflexión interna en cuanto a diversas vertientes de interés que ha generado una serie de replanteamientos respecto a los fundamentos del Proyecto, identificación de los puntos críticos detectados por el propio equipo ejecutor, fortalecimiento de la Unidad Ejecutora y de su entorno de Consultores Especializados, percepción de la validez de los productos generados por las consultorías, factores de sostenibilidad del Proyecto, avance del Plan Operativo y Cronograma de Actividades, etc.

Esta vertiente de la Evaluación se ha suscitado a fin de fortalecer la conceptualización del Proyecto entre el equipo de profesionales que configura esta Unidad. Como muestra de estas actividades, y dada su importancia se incluye en este Informe Final los resultados obtenidos por la Unidad Ejecutora (Ver Apéndice 2).

3.2.2- Respecto a los puntos críticos señalar.....

A.- Valoración general

- Indefinición del Convenio

Este hecho ha provocado que el Proyecto se haya construido en su propio proceso de desarrollo. El contenido del Convenio se evalúa como deficiente en cuanto al desarrollo de actividades de los componentes y metas asociadas a los mismos, características de la Unidad Ejecutora –organización, identificación de perfiles, nivel de autonomía y marco relacional BID/Cenfotur-.

Por otro lado, siendo un Proyecto de mercado orientado a la demanda, es significativo el escaso rol asignado al sector empresarial. Cuestión especialmente notoria en comparación con otros proyectos financiados por BID/FOMIN, máxime, teniendo en cuenta el carácter formativo de la institución contraparte.

- Escaso desarrollo en la formalización de convenios con las sedes contrapartes

El hecho de que en el momento de la Evaluación Intermedia sólo existan dos convenios sobre los cinco estimados aparece como un factor de incertidumbre en relación a la expansión territorial del Proyecto.

- Carencia de una cultura de Proyecto en las sedes seleccionadas

La falta de esta cultura de Proyecto, cuestión sobre la cual habrá que trabajar en la segunda fase, no garantiza hasta el momento la permeación del enfoque de competencia laboral en las Sedes seleccionadas y el desarrollo de actividades dirigidas a los potenciales usuarios: empresas, trabajadores, alumnos.

B.- Valoración a nivel organizativo/institucional

- Escasa operatividad del Consejo Asesor

En principio señalar la relevante presencia de instituciones públicas en el Consejo Asesor configurado para el Proyecto. Con independencia de los problemas detectados a la hora de crear este Consejo, fundamentalmente de índole político, y que ha conllevado un retraso importante en la selección de algunos participantes, se advierte una falta de operatividad en cuanto a su rol de difusión y transferibilidad del Proyecto; cuestiones relevantes para el proceso de legitimación social del modelo de competencia laboral a implementar.

C.- Valoración a nivel metodológico

- Necesidad de simplificar/aligerar el contenido de las Normas de Competencia Laboral para su comprensión socio-empresarial

Desde el punto de vista de la evaluación, apoyado por los resultados obtenidos en los Talleres de Validación con los profesionales del sector, existe una dificultad para la comprensión de los contenidos y estructuración de las Normas de Competencia Laboral. En este sentido, las Normas elaboradas precisan, sin duda, de un importante margen de depuración formal en cuanto a su redacción, presentación y estructura, independientemente de la readaptación de contenidos surgida a raíz de las conclusiones de los Talleres de Validación.

- Necesidad de fortalecer la participación empresarial en las actividades del Proyecto

En el capítulo de avances del Proyecto se apuntaba el alcance de la respuesta empresarial en las Encuestas y Talleres de Validación de las calificaciones y Normas de Competencia Laboral, fundamentalmente en los colectivos de expertos técnicos y trabajadores.

Tras la observación directa de un Taller de Validación y de los resultados obtenidos, la información recopilada se considera de alto interés de cara a adaptar y/o reformar cuestiones de las Normas de Competencia Laboral de una forma más precisa a la realidad empresarial.

No obstante, y ante la segunda fase del Proyecto aparece como factor de éxito corroborado por la experiencia internacional una participación más activa de los directivos y empresarios del sector, clientes básicos del Proyecto y garantes de la aceptación social del mismo.

D.- Valoración administrativa

La gestión administrativa del Proyecto en su primera etapa ha presentado algunas deficiencias constatadas tanto por la Unidad Ejecutora como por la evaluación, principalmente en tres cuestiones:

- Insuficiente coordinación entre la administración del Proyecto y la administración de Cenfutur
- Escasa autonomía de la Unidad Ejecutora en la gestión administrativa y ejecución del Proyecto
- Optimización del control de la Unidad Ejecutora sobre los proveedores

En cualquier caso, y dentro de los aprendizajes de la evaluación, se aprecia una mejora en la conceptualización de esta problemática y en la identificación de procedimientos que mejoren la efectividad en este campo, tanto desde la Unidad Ejecutora como desde la Dirección Nacional de Cenfutur.

3.2.3.- Aprendizajes en el Marco del Proyecto

Como se ha señalado a lo largo de este Informe, en el marco de la evaluación se han realizado una serie de talleres de trabajo con la Unidad Ejecutora cuya finalidad ha sido la propia **reflexión interna sobre la situación actual del Proyecto y las perspectivas de futuro.**

Estos talleres han permitido establecer un **feed-back** con miras a crear un marco de aprendizajes entre los propios componentes del equipo ejecutor que posibilite generar un proceso de mejora en las intervenciones a llevar a cabo en la segunda fase.

Desde esta perspectiva se han realizado hasta el momento algunas reflexiones cuyos contenidos se presentan de forma resumida a continuación (ver detalle en apéndice 2 de este documento).

Visión General de Proyecto

Una de las primeras cuestiones planteadas por la evaluación ha sido la reflexión interna en cuanto a la identificación de la filosofía general del Proyecto. La Unidad Ejecutora realizó una reunión interna a efectos de reflexionar conjuntamente e identificar un decálogo de fundamentos generales que pudiera servir como referente base. Este decálogo, si bien puede ser modificado y/o adaptado, debe ser contemplado como una guía de transferencia y difusión al interior de Cenfortur e, incluso, de marco formativo para las sedes del Proyecto que se vayan incorporando.

Fortalecimiento de la Segunda Fase del Proyecto

La Unidad Ejecutora junto a los consultores especializados ha trabajado en la reflexión interna sobre la sostenibilidad del proyecto. Así, ha identificado una relación de factores desde tres perspectivas de interés: factores de carácter institucional, de carácter económico, y de carácter externo (relaciones con otros Proyectos, posicionamiento en el sector, etc.).

Identificación de puntos críticos

Con el objetivo de pulsar la situación actual del Proyecto, se solicitó a la Unidad Ejecutora que reflexionara acerca de los puntos críticos que se estaban detectando tanto desde la vertiente técnica, institucional, y de implementación del sistema como desde el plano administrativo. La identificación de estos puntos críticos ha servido a la evaluación para profundizar en los temas propuestos, convocando para ello una reunión específica a fin de concretar los aspectos señalados y, por ende, presentar alternativas de solución y/o mejora al respecto.

Aspectos administrativos/presupuestales

Se ha considerado pertinente realizar una reflexión acerca de las cuestiones relativas a la Administración del Proyecto así como la información relativa a la presentación presupuestal de los gastos. En este sentido, se ha trabajado en la distribución funcional de la Unidad Ejecutora y su entorno de consultores especializados teniendo en cuenta las actividades a desarrollar de cara a los próximos meses. Asimismo sobre el diseño y la programación de actividades de la segunda fase del Proyecto en aras de iniciar la elaboración de un Plan Operativo al respecto. Por último, y a fin de organizar el Programa Presupuestal del Proyecto, la evaluación propuso la posibilidad de estandarizar las categorías de gasto para disponer de una información homogénea en base a desgloses/partidas utilizados en proyectos similares.

Aspectos metodológicos

Respecto a las cuestiones de carácter más técnico, se ha trabajado en las siguientes vertientes:

- **Proceso de normalización de competencias laborales en Hotelería y Turismo.** La Unidad Ejecutora ha realizado una identificación de los insumos de información sobre el análisis funcional, la elaboración de Normas de Competencia Laboral y la validación de estas Normas.
- **Talleres de priorización y validación de las Normas de Competencia Laboral en Hotelería y Turismo.** Dada la importancia de la fase de validación empresarial en el proceso de construcción de las Normas de Competencia Laboral, en la evaluación se ha considerado oportuno requerir una valoración general interna en torno a los resultados que estaban obteniendo en los talleres de priorización y validación realizados tanto en Lima como en provincias. Esta información se ha estructurado en tres rubros: organización y convocatoria, calificaciones elaboradas y desarrollo del Proyecto.
- **Contraste de la estructuración de itinerarios formativos en el modelo de Competencia Laboral.** Se ha trabajado colaborativamente con el Equipo Técnico con el objetivo de identificar la estructura de contenidos formativos a establecer en el marco del Proyecto y proponer la metodología y arquitectura de Itinerarios Formativos coherentes con buenas prácticas internacionales en el diseño de sistemas de formación basados en competencia laboral.

4.- MIRANDO HACIA EL FUTURO: RECOMENDACIONES PARA LA SEGUNDA FASE

Este capítulo aborda un conjunto de recomendaciones estructurado en las siguientes vertientes de acuerdo a los objetivos de los Términos de Referencia de la Evaluación Intermedia: Carácter Integral, Técnico, Institucional, Sostenibilidad y Administración del Proyecto.

El tratamiento de estas recomendaciones es de carácter sintético y deben entenderse como pistas abiertas para la reflexión y posterior toma de decisiones de los promotores y actores del Proyecto, y nunca como recetas cerradas.

De carácter integral

- **Fortalecer el carácter integral-sistémico del Proyecto para dar una respuesta eficiente a la segunda etapa**

La Evaluación Intermedia del Proyecto sugiere la necesidad de establecer unos retos conceptuales coherentes con las buenas prácticas internacionales relativas a la construcción de modelos de competencia laboral de carácter integrado (formación-capacitación, evaluación, certificación). A nivel técnico, aparece como factor decisivo de éxito, el dimensionamiento adecuado del sistema de evaluación y certificación, teniendo en cuenta el carácter piloto del Proyecto.

- **Identificar el alcance del cambio en Cenfutur a fin de garantizar su transformación al modelo de competencia laboral**

La evaluación ha constatado la buena disponibilidad de partida de la Dirección Nacional y Consejo Superior de Cenfutur al tránsito hacia un modelo formativo basado en competencia laboral.

No obstante, dada la complejidad del proceso (ver capítulo 3.1. Marco Integral del Proyecto) se aconseja la formulación de un **Plan Estratégico Institucional** que aborde, entre otros aspectos, un diagnóstico riguroso de los recursos humanos de la entidad, el alcance de la etapa de transición al modelo de competencia laboral, la reflexión y asunción de roles de la institución en dicho modelo –institución formativa, capacitadora y/o institución certificadora, así como otros roles de asistencia técnica al tejido empresarial del sector y participación en las actividades o procesos de evaluación de competencias, de forma independiente o en colaboración con otras instituciones del sector).

Asimismo, el Plan Estratégico debería identificar y evaluar la importancia de la actividad de proyectos de cooperación en Cenfutur con objeto de estructurar un área o departamento específico dedicado a ello, con la dotación necesaria de recursos humanos y técnicos. La evaluación entiende que una correcta organización y coordinación de esta área permitirá corregir los solapamientos actuales y favorecer el crecimiento y eficiencia de Cenfutur en este campo.

- **Reforzar el papel de la Unidad Ejecutora y de su entorno de Consultores Especializados**

Complementariamente a la recomendación anterior, se debe avanzar en la optimización y eficiencia de relaciones entre la Dirección Nacional de Cenfutur y la Unidad Ejecutora.

Desde el punto de vista de la evaluación configuran un sistema de relaciones complejo y sujeto a aprendizajes permanentes, de cara a lograr un equilibrio entre la política institucional de Cenfutur y los avances técnicos y metodológicos del Proyecto, dinamizados por la Unidad Ejecutora.

En esta perspectiva, se debería establecer entre la Dirección Nacional y la Unidad un nivel de consenso superior en cuanto a sus roles específicos que permitan tanto el fortalecimiento de la política institucional del centro como una mayor autonomía de la Unidad en el Proyecto.

- **Fomentar la construcción social del Proyecto**

Teniendo en cuenta que la primera etapa del Proyecto ha sentado las bases metodológicas en la vertiente de normalización de competencia laboral, en proceso de validación con el sector empresarial, se requerirá en la segunda fase, un significativo esfuerzo en el conjunto de la sociedad peruana y sus instituciones económicas y sociales, particularmente las relacionadas con la actividad turística, de cara a posibilitar su difusión y progresiva legitimación social.

De acuerdo a la experiencia internacional, este es un reto clave en todos los países que se encuentran en proceso de implementación de modelos similares. El carácter piloto del Proyecto debe entenderse soportado, principalmente, en una estrategia *bottom up* al margen de la necesaria combinación con una estrategia *top down* (véase recomendaciones en sostenibilidad del Proyecto).

- **Aprovechar la oportunidad de transferibilidad del Proyecto a otros sectores de actividad de Perú y/o países/instituciones del entorno regional**

Parece factible la optimización de la imagen actual del Proyecto ante otras Instituciones interesadas en el establecimiento de un modelo similar. Al respecto véase la reflexión realizada por la Unidad Ejecutora (incluida en apéndice 2). En cualquier caso, y como es obvio su importancia estratégica es de carácter secundario a la implementación del Proyecto en el sector turismo de Perú.

En relación al nivel técnico

- **Necesidad de adaptar las Normas de Competencia Laboral para su difusión a nivel socio-empresarial**

En este sentido y como se ha señalado previamente, se precisa una reducción de los contenidos de la Norma para su comprensión por parte de los empresarios y los trabajadores que deseen aproximarse a este modelo.

La evaluación sugiere seleccionar de la estructura que compone la construcción de la Norma las vertientes específicas relacionadas con la definición de la calificación de la Norma de Competencia Laboral y de la actividad y resumir aquellos apartados que hacen referencia al contexto en el cual se desarrolla esta actividad. El objetivo sería dar una panorámica general sobre el sistema (formación/evaluación/certificación) que permita visualizar su adecuación a las necesidades reales del mercado de trabajo y de los requerimientos de las empresas y no tanto el desarrollo de estos contenidos.

En otro orden de temas, el Proyecto puede desarrollar iniciativas de carácter innovador en el ámbito de la Normalización, y que den respuesta a problemáticas planteadas en otros países que ya han implementado este modelo.

Así, se aconseja combinar las Normas de alcance sectorial, válidas para las grandes empresas y empresas excelentes de tamaño mediano, con Normas dirigidas específicamente a las micro y pequeñas empresas; planteándose de esta forma itinerarios de certificación más flexibles y adaptados.

Este último aspecto se considera de un gran interés de cara a la segunda etapa ya que ayudaría a generar un mercado interno en todos los niveles empresariales, favoreciendo por otro lado el acceso a la cualificación/certificación de los sectores sociales más vulnerables de Perú (personas con baja cualificación, desempleados, etc.).

- **Importancia de definir un modelo de evaluación y certificación adaptado al proceso de conceptualización del Proyecto**

En base a la experiencia internacional en este ámbito, se sugiere que la definición final del modelo de evaluación y certificación del Proyecto contemple una aproximación preliminar abierta que busque el consenso en temas básicos: importancia del reconocimiento flexible de la experiencia laboral, transparencia y coste adecuado a la capacidad adquisitiva de los potenciales usuarios, diferenciación de roles –formador, evaluador, certificador-,etc.

A la luz de ello, debería abordarse, secuencial y progresivamente, la identificación metodológica: tipo de pruebas, características de los evaluadores, preparación del banco de pruebas, aplicación piloto de las mismas, etc.

Todo ello permitirá establecer al final del proceso, y una vez explorado el contexto social y económico peruano, el grado de aceptación de las diferentes alternativas y, en consecuencia, la adopción formal de un modelo específico, en particular, los aspectos relativos a las estructuras organizacionales del mismo.

- **Acotar/Priorizar la reforma de la curricula de Cenfutur a los perfiles profesionales analizados en el marco del Proyecto.**

A la luz de los resultados obtenidos en el Proyecto, parece conveniente centrar los esfuerzos de reforma curricular en una selección de las calificaciones desarrolladas (12 en total) a fin de aplicar la metodología de competencia laboral a los contenidos formativos.

- **Necesaria articulación de los itinerarios formativos en base al modelo de competencia laboral**

Teniendo en cuenta la duración de la segunda fase del Proyecto (un año aproximadamente) así como la necesidad de validación del nivel de idoneidad de la oferta formativa asociada a la Competencia Laboral, se hace necesaria la adopción de un conjunto de criterios que posibiliten valorar el ciclo formativo a implementar.

En este sentido, se deberá validar la oferta de itinerarios modulares según los tamaños de empresa y/o los niveles de cualificación, y por otro lado, la implementación de los procesos de evaluación/certificación por módulo formativo.

- **Desarrollar las competencias laborales de un cuerpo de docentes adaptado a las necesidades del Proyecto**

Teniendo en cuenta las metas establecidas en el Proyecto para la capacitación de 150 instructores de las regiones, se sugiere la implementación de este objetivo de la forma siguiente:

- prospección/selección previa de los instructores según áreas de actividad
- sensibilización de 150 instructores en el modelo de competencia laboral
- selección de parte de éstos para su capacitación por áreas específicas de acuerdo a las necesidades/posibilidades de implementación de acciones de formación en las sedes del Proyecto

La capacitación de estos docentes debería combinar tanto los contenidos incluidos en el Manual de Formación de Formadores, así como, el conocimiento de la estructuración y detalle de las Normas de Competencia Laboral elaboradas, y otros productos formativos generados en el marco del Proyecto –materiales didácticos basados en competencia laboral-. En este sentido, se sugiere un espacio interactivo de aprendizaje: de un lado, su participación en el proceso de validación de los materiales y, de otro, su propio desarrollo formativo en la cultura de la competencia laboral.

La capacitación de estos docentes podría combinar la autoformación, junto a la participación en Talleres de Trabajo y Sensibilización, Cursos de Formación específicos, etc.

De carácter institucional

- **Ajustar el rol del Consejo Asesor a la dimensión de apoyo y transferibilidad del Proyecto**

El Proyecto, desde un punto de vista metodológico y experimental, podrá avanzar en la segunda etapa con un acompañamiento que favorezca el aseguramiento de la calidad del mismo.

No obstante, en relación a su difusión en la sociedad peruana y escalamiento progresivo, precisará del apoyo institucional del Consejo asesor.

En consecuencia, se trataría de asociar de un modo más directo, en la segunda etapa, el rol de este Consejo a las actividades de apoyo y difusión general del Proyecto.

- **Prever Sedes complementarias y/o alternativas del Proyecto**

Con el objetivo de cumplir los requerimientos establecidos en el Convenio, y teniendo en cuenta el escaso desarrollo de esta actividad a la fecha de la evaluación, parece conveniente proponer esta recomendación de sedes alternativas como fórmula para cubrir estas carencias en caso de que se considere necesario.

- **Fortalecer la cultura de la competencia laboral en las Sedes del Proyecto**

La expansión y permeación del Proyecto en las sedes seleccionadas implica toda una serie de intervenciones tendentes a incrementar el nivel de conocimiento de los participantes (contraparte, empresarios, trabajadores, alumnos, docentes) de la metodología y objetivos del Proyecto a fin de posibilitar su participación activa e involucración en el mismo. En este sentido es de vital importancia la realización de seminarios, cursos de formación, desarrollo y difusión de materiales didácticos, folletos de difusión, etc. en el marco de la segunda etapa.

- **Modular la implementación de talleres en función de las expectativas reales de las sedes**

La Unidad Ejecutora deberá establecer un plan específico respecto del alcance y contenidos de los equipamientos necesarios teniendo en cuenta el mercado y la tipología de áreas de actividad/perfiles profesionales de cada ámbito territorial.

Respecto a la sostenibilidad del Proyecto

- **Priorizar y establecer fórmulas creativas de sensibilización e incorporación del tejido empresarial al Proyecto**

A la fecha de la evaluación, el Proyecto no ha llegado suficientemente al colectivo empresarial (principalmente directivos y gerentes), por ello y al margen de las actividades a desarrollar en este sentido durante la segunda etapa, se sugiere integrar la participación de las empresas mediante la concesión de un sello de calidad "Inversores en Capital Humano" que ayude a la motivación y disponibilidad de los empresarios para su colaboración/involucración en el Proyecto.

Esta iniciativa adquiere un carácter innovador para América Latina, y puede convertirse en un elemento motor de proyectos específicos de cara al futuro, a través de su generalización en el sector de la Hotelería y el Turismo.

- **Profundizar en un análisis del Proyecto en clave de coste/beneficio para la determinación de la sostenibilidad del Proyecto en los próximos años**

En el marco del modelo de evaluación y certificación a definir por el Proyecto, deberán establecerse escenarios/aproximaciones de los costes asociados al mismo en sus diferentes vertientes, particularmente en la evaluación y certificación, y las fórmulas de repercusión de dichos costes entre el sector público/privado, empresas y trabajadores.

- **Enfocar la evaluación y certificación no solo hacia los formandos en competencia laboral, sino también hacia los trabajadores en activo**

Con la finalidad de obtener resultados en las dos vertientes de acceso a la certificación (vía formación, vía reconocimiento de la experiencia profesional) parece necesario abordar un trabajo específico con las empresas de cara a evaluar y certificar a los trabajadores en activo.

Ello garantizará la obtención de los resultados cuantitativos identificados por la Unidad Ejecutora en el marco de los aprendizajes de la evaluación; metas que alcanzan un total de 100 trabajadores certificados (100 unidades de competencia), cifra que puede servir para validar cualitativamente el modelo pero que, en todo caso, la evaluación considera fácilmente superable si las actividades de la segunda etapa se desarrollan de una forma efectiva.

- **Implementar la difusión del Proyecto en la segunda etapa**

Para ello será necesario el diseño de una estrategia de difusión que permita la permeabilización del mismo en la sociedad peruana; y establecimiento de una interacción con otros proyectos centrados también en competencia laboral y que actualmente se están desarrollando en Perú

A nivel administrativo

De un modo complementario a las recomendaciones destinadas a la Unidad Ejecutora, el alcance de los aprendizajes de la evaluación ha permitido valorar el avance realizado en cuanto a la definición de un Programa Operativo para la segunda fase (ver Apéndice 3), así como la adecuación de la programación presupuestal al respecto. En cualquier caso, se señala la importancia del desarrollo y consolidación de los citados avances.

5.- *CONSIDERACIONES FINALES*

De acuerdo a las cuestiones planteadas durante la reunión del día 28 de mayo, con el BID, la Dirección Nacional de Cenfotur y la Unidad Ejecutora, se procede de un modo sintético a exponer los tres factores de éxito claves de cara a la segunda fase del proyecto:

- Avanzar en la conceptualización del Proyecto en los términos expuestos, así como, en la política institucional de Cenfotur mediante la elaboración del Plan Estratégico.
- Consolidar el consenso y la visión compartida en torno a los roles de la Dirección Nacional de Cenfotur y la Unidad Ejecutora, y establecer un sistema operacional y de procedimientos más eficiente y dinámico para esta segunda etapa.
- Favorecer el acompañamiento externo con el objetivo de asegurar la calidad del Proyecto, particularmente en dos ámbitos:
 - Diseño y construcción del modelo de evaluación y certificación.
 - Diseño y desarrollo del Plan Estratégico Institucional de Cenfotur.

Desde un punto de vista operacional y de proceso, se constata el acuerdo alcanzado para la implementación de un taller con el objetivo de estudiar la evaluación intermedia, en el cual intervengan los representantes del BID, Dirección Nacional y Consejo Superior de Cenfotur, Consejo Asesor y Unidad Ejecutora, así como representantes del nuevo gobierno de Perú, de los ámbitos de formación y capacitación.

La fecha aproximativa para la celebración de este taller se sugiere en la segunda quincena de Junio para trabajar en las expectativas del Proyecto de cara a los próximos meses. De la misma forma se sugiere, en este mismo plazo, una reunión posterior entre el BID, la Dirección Nacional de Cenfotur y la Unidad Ejecutora a fin de adoptar un conjunto de decisiones vinculadas a los aprendizajes establecidos en el marco de la evaluación.

Finalmente señalar que la evaluación establecerá un proceso de trabajo on line con ánimo de aclarar y/o profundizar en las diferentes valoraciones/recomendaciones que se exponen en este Informe Final, en caso de que se estime necesario. Todo ello de acuerdo con el espíritu de colaboración implementado hasta el momento para obtener las mejoras precisas que afiancen el Proyecto a futuro.

A P É N D I C E S

APÉNDICE 1.-
AVANCES DEL PROYECTO/
PRESUPUESTO EJERCIDO

APÉNDICE 1.1.-

PROGRAMA PRESUPUESTAL PROYECTO BID-FOMIN/CENFOTUR. 1999 (\$)

Categoría de Gasto	Total	Presupuesto Ejecutado	
		BID	Cenfotur
BIENES Y EQUIPOS	0,00	0,00	0,00
MATERIALES DE CAPACITACION	0,00	0,00	0,00
SERVICIOS DE CONSULTORIA	68.087,89	38.910,96	29.176,93
Evaluación Nec.Desarrollo Rec.Humanos		19.600,00	3.528,00
Planificación Estratégica del Proyecto		19.310,96	3.475,97
Consultores - Director Nacional			11.195,77
Consultores - Director Administrativo			10.977,19
COSTOS OPERATIVOS INCREMENTALES	0,00	0,00	0,00
Totales	68.087,89	38.910,96	29.176,93

APÉNDICE 1.2.-

PROGRAMA PRESUPUESTAL PROYECTO BID-FOMIN/CENFOTUR. 2000 (\$)

Categoría de Gasto	Total	Presupuesto Ejecutado	
		BID	Cenfotur
BIENES Y EQUIPOS	14.701,16	11.981,66	2.719,50
MATERIALES DE CAPACITACION	0,00	0,00	0,00
SERVICIOS DE CONSULTORIA	331.335,29	240.708,14	90.627,15
Evaluación Nec.Desarrollo Rec.Humanos		12.372,52	2.234,41
Planificación Estratégica del Proyecto		29.029,08	5.225,23
Elaboración de la Línea Base del Proyecto		59.373,21	10.624,15
Coordinador Técnico del Proyecto		15.117,09	
Elaboración Análisis Funcional S.Turístico		18.255,68	3.285,77
Elaboración Normas Competencia Laboral		78.768,89	14.178,40
Diseño Prog.Formación Formadores,Sel.Cand.		27.441,87	4.939,53
Consultoria Seleccionador		349,80	
Consultores - Director Nacional			26.139,66
Consultores - Director Administrativo			24.000,00
COSTOS OPERATIVOS INCREMENTALES	18.715,72	10.717,05	7.998,67
Materiales(carpetas,útiles expositores,etc.)		1,97	
Refrigerios, Atenciones a Participantes		5.466,46	
Alquiler Módulos Audiovisuales		51,44	
Transporte Terrestre, Terrapuerto, Mov.Local		1.352,17	
Transporte Aéreo, Tasa Aeropuerto		679,83	24,50
Viáticos		2.127,63	
Alojamiento		1.037,55	
Gastos Administrativos Ene-Jul 2000			7.974,17
Totales	364.752,17	263.406,85	101.345,32

APÉNDICE 1.3.-

PROGRAMA PRESUPUESTAL PROYECTO BID-FOMIN/CENFOTUR. 2001 (\$)

Categoría de Gasto	Total	Presupuesto Ejecutado	
		BID	Cenfotur
BIENES Y EQUIPOS	0,00	0,00	0,00
MATERIALES DE CAPACITACION	44.998,64	38.231,79	6.766,85
Adquisición de Libros		5.363,56	
Materiales(carpetas,útiles expositores,etc.)		142,01	131,52
Implementación Taller Cajamarca		32.726,22	6.635,33
SERVICIOS DE CONSULTORIA	115.106,83	90.771,45	24.335,38
Coordinador Técnico del Proyecto		7.200,55	
Diseño Prog.Formación Formadores,Sel.Cand.		11.722,70	2.110,09
Consultoría Monitoreo Análisis Funcional		2.749,46	
Consultoría Bases para la Estructura Curricular		26.474,52	4.765,41
Asistente Técnico de Proyecto		3.242,72	
Consultoría Validación de Normas de Competencia Laboral		34.499,30	6.209,88
Consultor Técnico de Supervisión, I. Valentin		2.040,47	
Consultor Técnico de Supervisión, D. Valdivia		2.040,36	
Taller Gallego		801,37	
Consultores - Director Nacional			6.750,00
Consultores - Director Administrativo			4.500,00
COSTOS OPERATIVOS INCREMENTALES	3.799,33	3.363,54	435,79
Alquiler Módulos Audiovisuales		0,00	20,85
Transporte Aéreo, Tasa Aeropuerto		1.291,37	199,03
Transporte Terrestre, Terrapuerto, Mov.Local		849,05	
Viáticos		441,44	
Alojamiento		781,68	
Viajes talleres de priorizacion y Validación		0,00	215,91
Totales	163.904,80	132.366,78	31.538,02

APÉNDICE 1.4.-

CUENTAS FINANCIERAS BID. ESTADO DE GASTOS A LA ULTIMA SOLICITUD DE

DESEMBOLSO

	1999		2000		2001		Total	
Concepto	Nuevos Soles	Equivalente US\$	Nuevos Soles	Equivalente US\$	Nuevos Soles	Equivalente US\$	Nuevos Soles	Equivalente US\$
Evaluación Nec.Desarrollo Rec.Humanos	68.219,20	19.600,00	43.347,20	12.372,52			111.566,40	31.972,52
Planificación Estratégica del Proyecto	67.318,01	19.310,96	100.687,59	29.029,08			168.005,60	48.340,04
Elaboración de la Línea Base del Proyecto			206.596,64	59.373,21			206.596,64	59.373,21
Coordinador Técnico del Proyecto			52.859,32	15.117,09	25.493,89	7.200,55	78.353,21	22.317,64
Elaboración Análisis Funcional S.Turístico			63.360,00	18.255,68			63.360,00	18.255,68
Elaboración Normas Competencia Laboral			277.075,73	78.768,89			277.075,73	78.768,89
Diseño Prog.Formación Formadores, Sel.Cand.			96.173,00	27.441,87	41.217,00	11.722,70	137.390,00	39.164,57
Consultoría Seleccionador			1.215,90	349,80			1.215,90	349,80
Consultoría Monitoreo Análisis Funcional					9.762,45	2.749,46	9.762,45	2.749,46
Consultoría Bases para la Estructura Curricular					94.000,00	26.474,52	94.000,00	26.474,52
Asistente Técnico de Proyecto					11.486,78	3.242,72	11.486,78	3.242,72
Consultoría Validación de Normas de Competencia Laboral					121.800,00	34.499,30	121.800,00	34.499,30
Implementación Taller Cajamarca					117.616,94	32.726,22	117.616,94	32.726,22
Taller Gallego					2.817,60	801,37	2.817,60	801,37
Consultor Técnico de Supervisión, I. Valentín					7.253,88	2.040,47	7.253,88	2.040,47
Consultor Técnico de Supervisión, D. Valdivia					7.253,48	2.040,36	7.253,48	2.040,36
Adquisición de Libros					18.867,26	5.363,56	18.867,26	5.363,56
Materiales(carpetas,útiles expositores,etc.)			6,89	1,97	500,00	142,01	506,89	143,98
Refrigerios, Atenciones a Participantes			19.089,00	5.466,46			19.089,00	5.466,46
Alquiler Módulos Audiovisuales			180,00	51,44			180,00	51,44
Transporte Terrestre, Terrapuerto, Mov.Local			4.711,23	1.352,17	2.988,50	849,05	7.699,73	2.201,22
Transporte Aéreo, Tasa Aeropuerto			2.353,96	679,83	4.550,10	1.291,37	6.904,06	1.971,20
Viáticos			7.419,68	2.127,63	1.553,99	441,44	8.973,67	2.569,07
Alojamiento			3.616,98	1.037,55	2.751,07	781,68	6.368,05	1.819,23
Equipos			41.956,11	11.981,66			41.956,11	11.981,66
Totales	135.537,21	38.910,96	920.649,23	263.406,85	469.912,94	132.366,78	1.526.099,38	434.684,59

APÉNDICE 1.5.-

CUENTAS APOORTE CENFOTUR. ESTADO DE GASTOS A LA ULTIMA SOLICITUD DE DESEMBOLSO

Concepto	1999		2000		2001		Total	
	Nuevos Soles	Equivalente US\$	Nuevos Soles	Equivalente US\$	Nuevos Soles	Equivalente US\$	Nuevos Soles	Equivalente US\$
Evaluación Nec.Desarrollo Rec.Humanos	12.279,46	3.528,00	7.802,50	2.234,41			20.081,96	5.762,41
Planificación Estratégica del Proyecto	12.117,24	3.475,97	18.123,77	5.225,23			30.241,01	8.701,20
Elaboración de la Línea Base del Proyecto			36.967,79	10.624,15			36.967,79	10.624,15
Elaboración Análisis Funcional S.Turístico			11.403,92	3.285,77			11.403,92	3.285,77
Elaboración Normas Competencia Laboral			49.873,64	14.178,40			49.873,64	14.178,40
Diseño Prog.Formación Formadores,Sel.Cand.			17.311,14	4.939,53	7.419,06	2.110,09	24.730,20	7.049,62
Consultoría Bases para la Estructura Curricular					16.920,00	4.765,41	16.920,00	4.765,41
Diseño Prog.Formación Formadores							0,00	0,00
Consultoría Validación de Normas de Competencia Laboral					21.924,00	6.209,88	21.924,00	6.209,88
Implementación Taller Cajamarca					23.814,24	6.635,33	23.814,24	6.635,33
Consultores - Director Nacional	38.645,00	11.195,77	91.295,25	26.139,66	23.805,00	6.750,00	153.745,25	44.085,43
Consultores - Director Administrativo	37.797,00	10.977,19	83.798,00	24.000,00	15.870,00	4.500,00	137.465,00	39.477,19
Transporte Aéreo, Tasa Aeropuerto			86,28	24,50			86,28	24,50
Gastos Administrativos Ene-Jul 2000			28.082,03	7.974,17			28.082,03	7.974,17
Equipos			9.340,91	2.719,50			9.340,91	2.719,50
materiales					462,96	131,52	462,96	131,52
Viajes talleres de priorizacion y Validación					760,00	215,91	760,00	215,91
Alquiler Módulos Audiovisuales					73,32	20,85	73,32	20,85
Transporte Aéreo, Tasa Aeropuerto					700,51	199,03	700,51	199,03
Totales	100.838,70	29.176,93	354.085,23	101.345,32	111.749,09	31.538,02	566.673,02	162.060,27

APÉNDICE 1.6.-
EMPRESAS CONSULTORAS PARTICIPANTES

FIRMA CONSULTORA	CONSULTORÍA	MONTO SI. (sin IGV)	PERIODO		TdR	TERNA	PRO-PUESTAS	ACTA	NO OBJECCIÓN	CON-TRATO	INFOR-ME	NO OBJECCIÓN	OBSERVACIONES
CET PENTAGRAMA	Evaluación de Necesidades de Recursos Humanos	US\$ 28,000	09-Nov-99	08-Dic-00	SI	SI	SI	SI	FAX-99-2977	SI	SI		Se cuenta con documentación interna sobre pagos y otros. El pago se efectuó equivocadamente en US\$.
IMT PERU	Plan Estratégico	US\$ 48,500	07-Dic-99	06-Ene-00	SI	SI	SI	SI	FAX-99-3164	SI	SI	FAX-00-0506	Se cuenta con documentación interna sobre pagos y otros.
METRUM	Estudio de Niveles de Satisfacción de Turistas	US\$ 58,800	22-May-00	21-Sep-00	SI	SI		SI	FAX-00-1119	SI	SI	FAX-00-2596	Se cuenta con documentación interna sobre pagos y otros. El pago se efectuó equivocadamente en US\$.
CET PENTAGRAMA	Elaboración del Análisis Funcional	63,360.00	25-Jul-00	24-Ago-00	SI	SI	SI	SI	FAX-00-1856	SI	SI	FAX-00-2250	Se cuenta con documentación interna sobre pagos y otros.
CASI	Elaboración de las Normas de Competencia Laboral	277,075.75	29-Ago-00	28-Dic-00	SI	SI	SI	SI	FAX-00-2164	SI	SI	FAX-00-3178	Se cuenta con documentación interna sobre pagos y otros.
CELIDE	Programa de Formación de Formadores	137,390.00	12-Sep-00	11-Feb-01	SI	SI	SI	SI	FAX00-2164	SI	SI	FAX-01-0482	Se cuenta con documentación interna sobre pagos y otros.
CERETUR	Estudio Complementario de Necesidades de RRHH en el Corredor Chiclayo-Cajamarca	13,880.00	12-Sep-00	30-Nov-00	SI	SI	SI	SI	FAX-00-2224	SI	SI	FAX-00-2654	Se cuenta con documentación interna sobre pagos y otros.
CET PENTAGRAMA	Bases para el Desarrollo Curricular	94,000.00	07-Feb-01	06-May-01	SI	SI	SI	SI	FAX-01-0214	SI	N/A	N/A	
IMT PERU	Validación de las Normas de Competencia Laboral	168,400.00	15-Feb-01	14-May-01	SI	SI	SI	SI	FAX-01-0305	SI	N/A	N/A	

APÉNDICE 2.-
APRENDIZAJES DE LA
EVALUACIÓN

APÉNDICE 2.1.-
FUNDAMENTOS DEL PROYECTO BID-FOMIN/CENFOTUR

1. *La Normalización dinamiza/fortalece el desarrollo de los recursos humanos del sector.*
2. *La Norma cumple un rol articulador entre empresarios, trabajadores y centro de formación.*
3. *La Norma es el eje del proceso de certificación y formación.*
4. *La participación empresarial es consustancial al proceso de normalización.*
5. *La normalización exige rigurosidad técnica y metodológica en todos sus procesos.*
6. *Las normas y otros productos del proyecto deben tener una presentación y lenguaje accesibles a los usuarios.*
7. *El éxito de la normalización y la certificación se soporta en las fortalezas institucionales del CENFOTUR y el Consejo Asesor (o su organismo sucedáneo) se deberá constituir en garantía de transparencia.*
8. *El proyecto propiciará el ordenamiento de la oferta educativa actual y su conexión con la demanda de recursos humanos del sector.*
9. *Las contrapartes locales del CENFOTUR son fundamentales para el anclaje del proyecto en las principales regiones del país (Lima, Cusco, Guaraz).*
10. *El CENFOTUR, para corresponder a este nuevo rol, deberá fortalecer su vinculación con el sector empresarial y adecuar sus procesos de gestión*

APÉNDICE 2.2.- IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS

EN EL PLANO TÉCNICO:

1. El aporte efectivo de empresarios y trabajadores, en la validación de las normas, es escaso. Será conveniente desarrollar una estrategia complementaria de revisión de las normas.
2. Existe una brecha entre los informantes de Lima y Cusco y los de las sedes del proyecto. Será conveniente desarrollar talleres y acciones de promoción en Arequipa, Ancash, y la Libertad (Trujillo), sedes del proyecto AECL.
3. Existe un problema de comprensión de las normas y otros productos del proyecto. Será conveniente someter los documentos a un proceso de edición profesional, orientado según el tipo de público, en el componente de promoción.
4. Existe una potencial desarticulación entre el Manual de Formación de Formadores y la propuesta formativa del proyecto. Se viene desarrollando un proceso de ajuste y será necesario hacer revisiones continuas sobre el tema.

EN EL PLANO INSTITUCIONAL:

1. La integración entre los avances del proyecto y el funcionamiento institucional del CENFOTUR sólo se viene dando a nivel conceptual. Será necesario desarrollar una estrategia de inclusión institucional en el enfoque y uso de los instrumentos del proyecto para la mejora de su oferta educativa y la apertura de los servicios de evaluación y certificación.
2. La conformación del Consejo Asesor es muy reciente y aún no se traduce en el logro de consensos interinstitucionales de orden práctico. Será necesario establecer, de acuerdo con el Consejo Asesor, un cronograma de metas institucionales dentro del plazo del proyecto hasta la constitución de instancias de normalización y certificación claramente representativas.

EN EL PLANO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA:

1. Existe un déficit de información secundaria tanto en el CENFOTUR como en el sector turístico y hotelero en relación a los recursos humanos y sus niveles de calificación. Será necesario efectuar una segunda lectura nacional de la demanda de recursos humanos en el sector y un estudio de ajuste laboral de al menos los egresados del CENFOTUR.
2. Sólo a partir del presente año se ha tomado la decisión institucional de iniciar el desarrollo de instrumentos fundamentales del marketing de las normas (web, folletería, etc.). Será necesario definir una estrategia de marketing del proyecto que apunte fundamentalmente a los empresarios, que incluya un cronograma de actividades de cumplimiento obligatorio.

EN EL PLANO ADMINISTRATIVO:

1. Existe descoordinación entre la administración del proyecto y la administración del CENFOTUR. Será necesario continuar el proceso de afinamiento iniciado en la segunda mitad de 2000 e incluir como criterio permanente de actuación del proyecto la entrega regular de flujos informativos pertinentes a la administración del CENFOTUR. En sentido inverso será conveniente que la institución defina los márgenes de decisión autónoma del equipo del proyecto.
2. La convocatoria a talleres y otros eventos ha resultado inferior a la prevista. Será conveniente moderar las expectativas de dicha convocatoria y los compromisos de gasto derivados.
3. El *timing* del proyecto es ajustado. Será necesario reordenar del cronograma de sus actividades hasta julio de 2002.

APÉNDICE 2.3.-
PROCESO DE NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS
LABORALES EN HOTELERÍA Y TURISMO

1.- ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN PARA FUNDAMENTAR LA PROPUESTA TÉCNICA DEL ANÁLISIS FUNCIONAL

Esta actividad fue realizada por el Equipo Técnico del Proyecto. Se tomó como insumos:

- Consultoría Pentagrama 1999
- MED-Perú (Catálogo Nacional)
- MED-Cenfotur (Programa Piloto BID-Mecep)
- Cuadro de Calificaciones del Conocer (México)
- Análisis Funcional INET-Argentina

2.- ELABORACIÓN DE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL

- El insumo indispensable fueron las hipótesis de Unidades de Competencia diseñadas en el Análisis Funcional 2000 (Pentagrama-Cenfotur).

3.- VALIDACIÓN DE NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL

- El eje de la validación son las Normas de Competencia Laboral elaboradas por Casi-Cenfotur en el 2000.
- Una de las actividades de la Validación es la complementación de las Calificaciones con información laboral y las competencias genéricas. En ella, se incluye los resultados del estudio Metrum-Cenfotur.
- El resultado de la Validación son las Normas de Competencia Laboral complementadas de los niveles 2 y 3, así como las Normas priorizadas y validadas a nivel de las sedes seleccionadas. El resultado será insumo para: Elaboración de Programas de Formación y Elaboración de Evaluación y Certificación.

ARBOL FUNCIONAL PENTAGRAMA 1999

SECTOR	Sector Productivo nacional de bienes y servicios en Hotelería y Turismo			
Subsector	Líneas Aéreas	Agencias de Viajes y Turismo	Hoteles y Hostales	Restaurantes
Nivel 1		• Chofer		• Steward
Nivel 2	• Secretaria de línea ⁶	• Secretaria y counter de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuartelero de limpieza y encargado de lavandería • Agente de seguridad hotelera • Encargado de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mozo • Cocinero porcionador • Agente de Seguridad Hotelera • Cajero adicionista • Encargado de mantenimiento
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Counter y supervisión de counters en líneas aéreas. • Contador • Encargado y asistencia de mantenimiento preventivo de revisión de aeronaves⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de cultura y aventura. • Contador agencia de viajes y turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista y jefe de recepción • Ama de llaves y jefe de lavandería • Almacenero y jefe de almacén • Contador general del hotel • Cajero general del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador general • Cajero general • Maitre • Maestro de cocina • Maestro pastelero • Barman • Almacenero
Nivel 4				
Nivel 5	• Gerencia y asistencia de operaciones	• Gerencia y asistencia de turismo y operaciones	• Gerencia general y operaciones	• Gerencia general y de operaciones

⁶ Función genérica asociada al sector, no específica.

⁷ Función específica de otro sector, asociada a empresas turísticas.

ARBOL FUNCIONAL DE LA FAMILIA PROFESIONAL HOTELERÍA Y TURISMO MED 1999

Sector Productivo nacional de bienes y servicios en Hotelería y Turismo				
<i>Perfil Profesional</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Función Transversal</i>
Administración Hotelera	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y controlar las actividades de los distintos departamentos del área de alojamiento, según los lineamientos de la empresa • Gestionar, organizar y supervisar las actividades de recepción, conserjería y comunicaciones • Organizar, dirigir y supervisar el servicio de pisos, lavandería, lencería y áreas públicas, de acuerdo a las normas establecidas • Organizar, ejecutar y controlar el desarrollo de acciones comerciales y de marketing • Conducir y supervisar el aprovisionamiento y la realización del servicio de alimentos y bebidas, prestando asistencia técnica y operativa 			<ul style="list-style-type: none"> • Dominio pleno del inglés • Atención al cliente
Información Turística	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir y guiar grupos turísticos • Gestionar y desarrollar servicios de información turística 			<ul style="list-style-type: none"> • Dominio pleno del inglés • Atención al cliente

.../...

.../...

Sector Productivo nacional de bienes y servicios en Hotelería y Turismo				
<i>Perfil Profesional</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Función Transversal</i>
Cocina		<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar ofertas gastronómicas, realizar el aprovisionamiento y controlar el stock de insumos, materias primas e ingredientes • Manipular y conservar toda clase de alimentos crudos • Preparar y presentar elaboraciones básicas y platos elementales • Preparar y presentar productos de pastelería y repostería • Preparar servicios tipo buffet, autoservicio o análogos, así como alimentos y bebidas a la vista del cliente, apoyando las actividades del servicio • Preparar y presentar diferentes tipos de platos de la cocina regional, nacional, internacional y creativa 		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del inglés técnico • Atención al cliente
Asistencia en Cocina			<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la preparación y acondicionamiento de los medios e instalaciones del área de cocina; efectuar operaciones de manipulación y preelaboración de alimentos • Realizar elaboraciones culinarias básicas; colaborar en la elaboración de preparaciones culinarias más complejas 	

.../...

.../...

Sector Productivo nacional de bienes y servicios en Hotelería y Turismo				
<i>Perfil Profesional</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Función Transversal</i>
Pastelería y Panadería		<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar la oferta de productos de pastelería y repostería, realizar el aprovisionamiento y controlar los consumos • Diseñar decoraciones para pastelería y armas exposiciones, escaparates y servicios tipo buffet • Preparar y conservar elaboraciones básicas para todo tipo de preparaciones de pastelería y repostería • Preparar y presentar productos 		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del inglés técnico • Atención al cliente
Asistencia en panadería y pastelería			<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar productos básicos de panadería • Elaborar productos básicos de pastelería y repostería 	
Servicios de restaurante y bar		<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y realizar las actividades de pre servicio, servicio post servicio en establecimientos de alimentos y bebidas • Proponer, preparar y presentar bebidas • Preparar y presentar bocaditos, platos combinados y platos a la vista de los clientes 		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio pleno del inglés • Atención al cliente
Servicios de mesa			<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el servicio de mesa en restaurante, cafetería y bar 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio pleno del inglés • Atención al cliente
Servicios básicos de recepción hotelera			<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las operaciones de recepción de clientes en organizaciones hoteleras 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio pleno del inglés • Atención al cliente

.../...

.../...

Sector Productivo nacional de bienes y servicios en Hotelería y Turismo				
<i>Perfil Profesional</i>	<i>Nivel 3</i>	<i>Nivel 2</i>	<i>Nivel 1</i>	<i>Función Transversal</i>
Aviación comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el trabajo de atención pre viaje, viaje y post viaje, así como el trabajo de emergencia en caso de presentarse alguna contingencia en el viaje, de acuerdo a las especificaciones técnicas vigentes y con la calidad y criterios de servicio establecidos • Realizar el trabajo de atención a los clientes de las agencias de viaje, de venta de boletos y reservas, de acuerdo a las especificaciones técnicas de viaje con la calidad y criterios de servicio establecidos • Realizar el trabajo de atención a los pasajeros en el terminal de viaje, de acuerdo a las especificaciones técnicas vigentes y con la calidad y criterios de servicio establecidos 		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del inglés técnico • Atención al cliente

.../...

ARBOL FUNCIONAL DEL CONOCER

<i>SECTOR</i>	<i>Sector Productivo nacional de bienes y servicios en Hotelería y Turismo</i>	
<i>Subsector</i>	<i>Alimentación y Hospedaje</i>	<i>Servicios de Turismo</i>
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al servicio a comensales 	
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de alimentos • Preparación de bebidas • Servicio a comensales • Servicio de atención al huésped • Servicio de atención a cuartos y áreas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de inversiones vacacionales • Operación del arrendamiento de vehículos
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y coordinación de la preparación de alimentos y bebidas • Coordinación y supervisión del servicio a comensales • Coordinación del servicio a cuartos y áreas públicas • Coordinación del servicio de atención a huéspedes 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de la comercialización de inversiones vacacionales • Venta de servicios integrales de viaje • Comercialización de servicios integrales de viaje • Planeación y control de recursos materiales • Operación de turismo de aventura y ecoturismo • Servicio de atención al turismo náutico y sus embarcaciones • Supervisión y coordinación de arrendamiento de vehículos
Nivel 4		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y coordinación de recursos humanos en empresas turísticas
Nivel 5		

SECTOR PRODUCTIVO DE HOTELERÍA Y TURISMO

SUBSECTOR DE HOTELERÍA					SUBSECTOR DE TURISMO				
Hospedaje					Alimentos y Bebidas		Transportes Turísticos	Guiado Turístico	Empresas de Turismo
Hoteles, hostales, albergues, hospitales, clínicas y otros					Restaurantes, cafetería, bares, discotecas, casinos, pubs y otros		Aviación comercial, transporte terrestre y marítimo	Museos	Agencias de viajes, museos
Recepción y atención de clientes en establecimientos que brindan hospedaje	Limpieza y orden de habitaciones áreas públicas	Compra y almacenamiento de bienes perecibles y no perecibles	Promoción y publicidad de los servicios del establecimiento	Procesos auxiliares desempeñados por profesionales no especializados	Preparación de elaboraciones culinarias y bebidas	Atención de clientes	Atención de clientes en medios de transporte aéreo, terrestre y marítimo	Guiado de turistas	Agencias de viajes, museos
Recepción Caja Reservas Telefonía Conserjería Botones Mensajería Portería	Habitaciones Áreas públicas Lavandería Lencería Costura	Bienes perecibles Bienes no perecibles Presupuestos Control de stock	Ventas Marketing Publicidad Políticas comerciales Promociones	Mantenimiento de instalaciones, maquinaria y equipo Seguridad Administración del personal Contabilidad	Fríos Calientes Repostería Pastelería Panadería Bar	Servicio de comedor Servicio de bar Servicio de banquetes Servicio de eventos Servicio de convenciones	Hostess Counter		Counter Ventas Boletaje Mensajería

APÉNDICE 2.4.- TALLERES DE PRIORIZACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL EN HOTELERÍA Y TURISMO

INFORMACIÓN PRELIMINAR

A continuación se describen algunos aspectos significativos correspondientes al proceso de validación, tanto de Lima como provincias. Estos se encuentran organizados en tres rubros. El primero referido a la *organización y convocatoria* de los Talleres de Priorización y Validación, el segundo a las *calificaciones elaboradas*, tanto en los contenidos técnicos como el lenguaje empleado y finalmente, a los aspectos relacionados con el *desarrollo del Proyecto*.

Organización y convocatoria

- La realización de los talleres de priorización y validación han permitido un mayor conocimiento de las características de cada una de las contrapartes del proyecto, en términos de organización, de convocatoria y capacidad operativa.
- La organización de los talleres generó una dinamización y articulación de las contrapartes en general, en la medida que les permitió acercarse a diversas empresas desde la propuesta del Proyecto, reforzándose el vínculo con ellas.
- A lo largo de la realización de los talleres en las distintas sedes (con excepción de las pendientes) se pudo comprobar que existía cierta dificultad en el logro de la asistencia de los participantes, ya sea por motivos laborales (problemas con el horario, con los permisos en las empresas, entre otros) o por desinterés de las empresas frente a los temas y las actividades planteadas. Queda pendiente aclarar las razones por las que estas personas no asistieron, aún cuando expresaron su motivación para hacerlo.

- Si bien se definió un perfil específico para los asistentes a los talleres, las características de los mismos fue bastante heterogénea en términos de calidad. Esto ha permitido conocer en términos cualitativos, con cierto nivel de profundidad la realidad local en cuanto a los recursos humano existentes para cada una de las áreas y calificaciones, así como del sector en general. Existen definitivamente importantes diferencias entre los recursos humanos identificados en la ciudad de Lima, con aquellos que se ubicaron en algunas provincias. El mayor nivel de calificación se encuentra en Lima.

Calificaciones elaboradas

Para la discusión de este tema se pueden plantear dos dimensiones. La primera referida a los contenidos propiamente técnicos de la Calificación, y por otro lado, los aspectos de presentación y lenguaje empleados.

Contenidos técnicos:

- En términos generales existe un consenso sobre la estructura de las calificaciones, es decir en lo referido a la definición de las Normas de Competencia Laboral y las Actividades correspondientes. Se plantearon algunos aportes en cuanto a la precisión del lenguaje técnico empleado, así como a las precisiones del estándar de calidad descrito.
- Los aportes técnicos en general enriquecieron básicamente los *Criterios de desempeño*, algunas observaciones al *Contexto Laboral*, y en menor proporción a las Evidencias, tanto de *Conocimiento* como de *Desempeño*.

- Se percibe un importante desnivel o falta de correspondencia en los desempeños actuales de los trabajadores en contraste con la Normas (aún de su propio desempeño), en términos de manejo técnico y logro de estándares de calidad. Esto se evidenció tanto en Lima como en provincia. Podría estar asociado también con el tamaño y características de las empresas de procedencia (procesos más normalizados o no), con las condiciones de la región, entre otros.
- En términos generales, existió cierta dificultad en comprender e identificar la función de supervisión y organización correspondiente al nivel tres de competencia laboral de las Calificaciones. Por un lado, esto puede estar asociado a una poca diferenciación al interior de las empresas de estas funciones, o bien a una percepción de mayor complejidad de los aspectos técnicos descritos en la Norma.
- Se observó que en las distintas áreas de competencia laboral (Alimentos y Bebidas, Hospedaje y Comercialización y Operación Turística) existió un importante nivel de aceptación de la organización de las calificaciones, así como de las Normas definidas para cada una de ellas. Sin embargo, queda pendiente definir con mayor precisión las particularidad observadas por cada una de las áreas, a lo largo del desarrollo de los talleres.

Presentación y lenguaje:

- En términos generales, los documentos elaborados no han contado con el trabajo de diseño y diagramación necesarios (realizados por un especialista) para una mejor comprensión, que faciliten la lectura y organización de los contenidos. Esto se ha evidenciado al momento de realizar la lectura de los mismos y generarse algunas dificultades para el manejo del documento.
- A lo largo del desarrollo de los talleres, si bien el lenguaje técnico empleado se comprendió con bastante fluidez, sin embargo, se encontraron algunas dificultades en la comprensión del lenguaje empleado sobre todo en relación a los aspectos complementarios de las Calificaciones.

Desarrollo del Proyecto

- La presentación del Proyecto en el marco de la ejecución de los talleres ha logrado desarrollar interés en los participantes, generándose expectativas significativas con relación a los procesos de formación, así como a la evaluación y certificación de competencias.
- La ejecución de talleres ha facilitado la identificación, por parte del Proyecto, de potenciales trabajadores certificados, de alumnos, de formadores, de evaluadores y de empresarios interesados en la propuesta.
- El proceso ha permitido conocer las diversas inquietudes que se encuentran presentes en el sector, en las diversas regiones del país, así como en Lima. Estableciéndose un importante nivel de contacto, entre los diferentes actores de la implementación del Sistema de Competencia Laboral.
- Se ha hecho evidente, con un mayor nivel de concreción, la necesidad de implementar una estrategia de difusión de los objetivos del Proyecto, de las actividades, así como de los productos elaborados.
- Se pudo percibir también un importante interés (entiéndase como necesidad) por la oferta de formación que se planteaba desde el Proyecto. En la medida que se comprendía la finalidad de las actividades del proyecto, los asistentes a los talleres expresaban su expectativa con relación a la oferta formativa que podía desprenderse de los contenidos de la calificación, adicionalmente se comprendía con facilidad la organización modular de los itinerarios formativos, así como su flexibilidad y articulación permanente al mercado.
- Cada una de las áreas ha tenido una forma de percibir y procesar la información recibida. Sin embargo, en términos generales, el sector ha recibido con interés los objetivos definidos por el Proyecto, reconociendo el diagnóstico realizado, así como las actividades propuestas.

ENCUESTAS-ASISTENTES POR SEDE Y CALIFICACIÓN

Encuestas de Validación

Sedes	N°Invitaciones	N°Esperado	N°Efectivas
Ica	50	49	68
Huancayo	45	49	19
Cajamarca	45	49	31
Cusco	90	101	68
Iquitos	45	49	24
Lima	111	119	100
Chiclayo	55	49	48
Total	441	465	358

Calificación	N°Esperado	N°Efectivas
Cocina	55	54
Servicio	55	57
Bar	55	35
Limpieza	75	48
Recepción	75	49
Programas Tur.	75	57
Guiado	75	58
Total	465	358

Nota: El número esperado de participantes está definido por la muestra
El porcentaje de encuestados respecto a la muestra es de 76,9%

ENCUESTAS-ASISTENTES POR SEDE Y CALIFICACIÓN

Talleres de Validación

Sedes	N°Talleres	N°Invitaciones	N°Esperado	N°Asistentes
Lima	7	72	56	40
Ica	2	28	16	12
Cajamarca	2	28	16	10
Huancayo	2	28	16	19
Iquitos	4	43	32	22
Cusco	5	50	40	25
Chiclayo	3	30	24	17
Total	25	279	200	145

Calificación	N°Talleres	N°Esperado	N°Asistentes
Bar	2	16	13
Cocina	3	24	11
Servicio	4	32	29
Limpieza	3	24	17
Recepción	5	40	29
Programas	5	40	27
Guiado	3	24	19
Total	25	200	145

Nota: El número de participantes esperado se calcula en 8 personas por Taller
El porcentaje de asistencia es de 72,5%

NOTAS RESPECTO A LOS CUADROS DE TALLERES Y ENCUESTAS

En relación a TALLERES

- El N° esperado se calcula a 8 personas por taller.
- En la invitación a Taller se incluye en muchos casos la invitación a Encuesta.

En relación a ENCUESTAS

- El N° esperado se calcula de acuerdo a un rango muestral previamente definido.
- El N° de invitaciones es menor al N° esperado porque se solicitaba más de una persona por invitación.
- El total de encuestas efectivas por Sede no coincide con el total de encuestas efectivas por Calificación porque falta recoger e incorporar información detallada de provincias en este último caso.
- El número de encuestas es aproximado pues está pendiente el envío desde algunas provincias.

APÉNDICE 2.5.- SITUACIÓN DE LAS SEDES

ANTECEDENTES

1. Entre febrero y mayo de 2000 se desarrolló el trabajo de sensibilización en las sedes propuestas por la consultoría de Evaluación de Necesidades de Recursos Humanos: Cajamarca, Puno, Iquitos, Ica y Huancayo. Para el efecto se realizó, primero, una visita introductoria y, luego, un taller con actores locales en cada ciudad.
2. Los participantes de los talleres fueron empresarios, autoridades y proveedores de servicios educativos en turismo. Ellos recibieron información sobre el proyecto y fueron enterados de los requerimientos para constituir entidades de contraparte en cada locación.
3. De las ciudades visitadas, sólo Puno no pudo formular una propuesta evaluable de contraparte local. Ante esto se decidió incluir a la ciudad de Chiclayo, de acuerdo a las previsiones de la consultoría antedicha y a un estudio posterior específico.

EVALUACIÓN DE POSTULACIONES

4. Las postulaciones que se consideraron, fueron las siguientes:
 - 4.1 En Cajamarca, el Proyecto "Incremento del Empleo en el Circuito Turístico Nororiental", a cargo del Cenfortur y A.C. Yanacocha y bajo representación de ésta última. Los empresarios locales acordaron, por unanimidad, respaldar esta propuesta que reunía todas las capacidades reclamadas a un socio local y preveía su conversión en entidad específica (Cenfortur Cajamarca) durante su ejecución.
 - 4.2 En Ica, el Consorcio de Empresarios Privados para la Educación en Turismo (CEPETUR) constituido por empresarios líderes de la localidad, con apoyo de otras entidades del sector.

- 4.3 En Huancayo, el Instituto Continental y la ONG CEPROEM, ambas con solvencia y respaldo empresarial.
- 4.4 En Iquitos, la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, Negocios Internacionales y Turismo (FACACENIT) de la Universidad Nacional de la Amazonía del Perú (UNAP), con respaldo de las principales empresas locales.
- 4.5 En Chiclayo, el Centro Regional de Turismo (CERETUR), con el respaldo de las principales empresas locales, del Proyecto AECI-MITINCI-CENFOTUR y del Proyecto "Incremento del Empleo en el Circuito Turístico Nororiental".
- 5. Los criterios evaluativos que se tomaron en cuenta fueron:
 - 5.1 Respaldo de las empresas turísticas líderes de la región.
 - 5.2 Disponibilidad de aporte de infraestructura y equipos.
 - 5.3 Solvencia económica de la entidad o de sus promotores.
 - 5.4 Experiencia en programas educativos en turismo (no imprescindible).
- 6. Producida la evaluación, la decisión técnica del Equipo del Proyecto fue la siguiente:
 - 6.1 En Cajamarca, el Proyecto "Incremento del Empleo en el Circuito Turístico Nororiental", con cargo a cumplir las condiciones usuales previas a la contratación.
 - 6.2 En Ica, el CEPETUR, con cargo a cumplir las condiciones de acreditación de la representación legal y a acreditar la propiedad y/o disponibilidad de la infraestructura ofrecida.
 - 6.3 En Huancayo, el Instituto Continental en virtud a su actividad educativa específica y a la disposición de infraestructura y equipos adecuados, con cargo a cumplir las condiciones de acreditación de la representación legal y la disponibilidad de los activos ofrecidos.
 - 6.4 En Iquitos, la FACACENIT, con cargo a un compromiso compartido por el Rectorado de la UNAP y por la totalidad de los docentes principales de la Facultad, así como del cumplimiento de los requisitos legales de representación y de la disponibilidad de la infraestructura y equipos ofrecidos.
 - 6.5 En Chiclayo, el CERETUR, con cargo a cumplir las mismas condiciones pre-contractuales detalladas en los casos anteriores.

SELECCIÓN DE CONTRAPARTES

7. El Consejo Superior del CENFOTUR, en su Sesión N° 006-01 de fecha 13 de febrero de 2001, avaló la evaluación efectuada por el Equipo del Proyecto y dio pase al proceso de contratación correspondiente.
8. Las potenciales entidades de contraparte confirmaron su compromiso soportando la organización de los Talleres de Priorización del Proyecto.

COMPROMISOS DEL CONVENIO

9. Las entidades de contraparte, según el convenio elaborado por el CENFOTUR a satisfacción del BID, adquieren los siguientes compromisos principales:
 - 9.1 Implementar los programas formativos con base en las normas de competencia laboral desarrollados por el Proyecto.
 - 9.2 Mantener en plena operatividad y óptima conservación los equipos transferidos en uso por el Proyecto.
 - 9.3 Absorber la totalidad de los costos administrativos derivados de la ejecución local de los productos del Proyecto.
 - 9.4 Asegurar la sostenibilidad de los programas formativos por un período no menor de cinco años.

SITUACIÓN ACTUAL

10. Cajamarca: el Convenio con el Proyecto "Incremento del Empleo en el Circuito Turístico Nororiental" se suscribió el 4 de abril de 2001. Posteriormente se aplicó la inversión en equipamiento descrita en el capítulo correspondiente.
11. Ica: el Convenio con CEPETUR se suscribió el 10 de abril de 2001. Aún no se ha aplicado inversiones en equipos.

12. Huancayo: Se está al pendiente, hasta el mes de junio, del cumplimiento de las condiciones pre-contractuales.
13. Iquitos: Se está al pendiente, hasta el mes de junio, del cumplimiento de las condiciones pre-contractuales. El reciente cambio de autoridades constituye un riesgo a considerar, que podría comportar un cambio de la decisión de intervenir en la sede.
14. Chiclayo: Se está al pendiente, hasta el mes de junio, del cumplimiento de las condiciones pre-contractuales.

APÉNDICE 2.6.-
FACTORES DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

INSTITUCIONALES

- Cenfotur está posicionado como el más importante proveedor de servicios educativos en turismo y hotelería en el Perú y recoge en su misión y visión estratégicas los productos del Proyecto.
- Cenfotur tiene una vigencia temporal de más cincuenta años en el mercado y tiene experiencia de certificación laboral.
- Cenfotur tiene una Ley que lo rige y que le asigna capacidades de formación y capacitación, normalización, acreditación y certificación. El Reglamento de Organización y Funciones de la entidad viene siendo reformulado para optimizar su ámbito de actuación.
- El Proyecto cuenta con la asistencia y el respaldo del Ministerio de Industria y Turismo, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Trabajo y la Cámara Nacional de Turismo, que conforman su Consejo Asesor.
- El Proyecto ha involucrado, hasta el momento, de diversas formas, a más de 500 empresarios y trabajadores expertos del sector y ha desarrollado una expectativa distinguible en el sector.

ECONÓMICOS

- El coste del proceso técnico de normalización (nacional con información internacional) es claramente inferior al propuesto en el texto original del Proyecto, concebido con base en la adquisición de estándares internacionales.
- El Cenfutur, dentro de los límites de su posibilidad presupuestal, viene efectuando con regularidad su aporte de contraparte nacional, evidenciando su compromiso con el Proyecto.
- La demanda vigente en el mercado por los servicios educativos del Cenfutur se verá fortalecida con la aplicación del enfoque de competencias, dada la mayor pertinencia de sus contenidos y procesos en relación a la demanda de recursos humanos por parte de la empresa turística.
- La existencia de talleres y equipos turísticos y hosteleros permitirá abreviar el coste de la formación por competencias y de la evaluación de competencias.
- El compromiso de las contrapartes locales (expresada a través del convenio aprobado), así como la constitución de una plana docente calificada en cada sede, garantizarán la continuidad de los Programas de Formación.
- El Proyecto invierte en recursos humanos calificados (consultores, formadores, evaluadores, trabajadores y formandos) en el enfoque que permitirán la continuidad de la propuesta y el desarrollo de capacidades locales de mediano plazo.
- El Proyecto prevé que los costos operativos de los Programas de Formación serán financiados gradual y directamente por los participantes.
- La existencia de una estructura administrativa propia abreviará el coste de la certificación de competencias.
- Los interesados en evaluar y certificar sus competencias asumirán el coste que dicho proceso irroque.

EXTERNOS

- El Proyecto cuenta con la atención de otros Servicios Sectoriales del país, SENCICO e INICTEL en particular, que han solicitado su asesoría.
- El Proyecto juega un rol destacado en el Foro Peruano de Capacitación Laboral y en el Comité de Formación de la Comisión Nacional de Trabajo.
- El Proyecto ha empezado a contar con la asistencia y el interés de la Organización Mundial del Turismo y de otras experiencias en competencias.
- El Proyecto ha concitado interés en otros países latinoamericanos (Ecuador, Paraguay) que no han atravesado procesos similares.
- En el ámbito nacional existe un posicionamiento inicial de la propuesta del proyecto al interior del sector hotelero y turístico

APÉNDICE 3.-
PROGRAMACIÓN
PRESUPUESTAL SEGUNDA
FASE Y CRONOGRAMA DE
ACTIVIDADES

**DESARROLLO DE ESTANDARES NACIONALES DE MEDICION DE HABILIDADES Y PROGRAMAS
DE CAPACITACION PARA EL SECTOR TURISMO COOPERACION TECNICA N° ATN/MH-6377-PE
CRONOGRAMA DE LA CONTRIBUCION MENSUAL PARA EL AÑO 2001 – 2002 (US DOLARES)**

		PPTO \$ 2001/2002	2001						
CATEG	COMPONENTE		JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
01.00.00	Establecimiento de Normas Nacionales sobre Aptitudes	115.365	45.350	2.250	2.250	1.850	23.900	2.300	1.850
	1.1 Validación de Normas de Competencia Laboral	14.700	14700						
	1.3 Evaluación y Certificación de Competencia Laboral	72.000	28.800				21.600		
	Revisión y evaluación de experiencias internacionales								
	Definición de Modelo								
	Diseño de Metodología								
	Elaboración y prueba de instrumentos								
	Elaboración de Programa de Capacitación de Evaluadores								
	Elaboración de criterios y selección de Evaluadores								
	Elaboración de Estrategia de Aplicación								
	1.4 Viajes y Viáticos	2.765		400	400		450	450	
	1.5 Coordinador Técnico	25.900	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850
02.00.00	Capacitación de Instructores / Promoción del Proyecto	355.200	14.850	36.850	47.600	49.200	35.250	30.460	13.970
	2.1 Evaluación y Certificación de Competencia Laboral	45.000		8.000			6.000		
	Capacitación de Evaluadores y Contraste con Empresas	20.000		8.000			6.000		
	Aplicación Piloto y Ajuste Final	25.000							
	2.1 Formación Profesional	141.900	0	0	15.000	26.200	8.400	16.060	6.370
	2.1.1 Priorización de Carreras y Módulos	0							
	2.1.2 Elaboración de Planes de Estudio y Programación de Módulos	30.000			15.000	15.000			
	2.1.4 Elaboración de material para docentes y alumnos	28.000				11.200	8.400	8.400	
	2.1.6 Capacitación de Formadores en especialidades priorizadas	12.900						5.160	3.870
	2.1.7 Diseño de Orientación Profesional y elaboración de material	5.000						2.500	2.500
	2.1.8 Diseño de Admisión y elaboración de instrumentos	0							
	2.1.9 Elaboración de Bolsa de Trabajo y Seguimiento de Egresados	16.000							
	2.1.10 Selección de alumnos para Aplicación Piloto y Ejecución de Planes y Programas de Módulo	50.000							
	2.1.12 Seguimiento y monitoreo docente / Evaluación y ajuste final de Planes y Programas	0							
	2.2 Programa de Formación de Formadores	30.000	1.250	6.250	10.000	5.000	6.250	1.250	0
	2.2.1 Validación de Programa de Formación de Formadores	0							
	2.2.2 Elaboración de materiales del Programa	10.000		5.000	5.000				
	2.2.3 Selección de docentes (Viajes)	5.000	1.250	1.250			1.250	1.250	
	2.2.4 Implementación del Programa	15.000			5.000	5.000	5.000		
	2.4 Promoción y Marketing	84.000	10.000	16.000	16.000	11.000	8.000	6.000	1.000
	2.4.2 Elaboración de folletos y publicaciones	30.000	10.000	12.000	4.000	4.000			
	2.4.3 Elaboración de Catálogo de Normas	8.000			4.000	4.000			
	2.4.4 Sensibilización empresarial y selección de empresas líderes	10.000			4.000	3.000	3.000		
	2.4.5 Workshop empresarial	10.000					5.000	5.000	
	2.4.6 Panel de empresas líderes: marketing directo	8.000						1.000	1.000
	2.4.7 Diseño de la Página WEB	8.000		4.000	4.000				
	2.4.8 Transferencia Metodológica	10.000							
	Elaboración de Memoria del Proyecto								
	Difusión de resultados								
	2.5 Viajes y Viáticos	2.700				400		550	
	2.6 Asistente Técnico de Capacitación	16.800	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	2.7 Consultores Técnicos	4.800	2.400	2.400					
	2.8 Consultores Especializados	30.000		3.000	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
03.00.00	Evaluación	60.000	10.000						
04.00.00	Imprevistos	0							
05.00.00	Implementación de Talleres (Ica, Huancayo, Cajamarca, Iquitos)	83.862	13.862	35.000	35.000				
06.00.00	Pasantías y Viajes	3.858				3.858			
	TOTALES	618.285	84.062	74.100	84.850	54.908	59.150	32.760	15.820

		2002							TOTAL	TOTAL
CATEG	COMPONENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	BID	APOR- TE
01.00.00	Establecimiento de Normas Nacionales sobre Aptitudes	1.850	23.450	1.850	1.850	2.350	2.415	1.850	115.365	22.646
	1.1 Validación de Normas de Competencia Laboral								14.700	2.646
	1.3 Evaluación y Certificación de Competencia Laboral		21.600						72.000	18.000
	Revisión y evaluación de experiencias internacionales									
	Definición de Modelo									
	Diseño de Metodología									
	Elaboración y prueba de instrumentos									
	Elaboración de Programa de Capacitación de Evaluadores									
	Elaboración de criterios y selección de Evaluadores									
	Elaboración de Estrategia de Aplicación									
	1.4 Viajes y Viáticos					500	565		2.765	2.000
	1.5 Coordinador Técnico	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	25.900	
02.00.00	Capacitación de Instructores / Promoción del Proyecto	21.170	31.300	16.700	19.000	12.950	20.200	5.700	355.200	238.000
	2.1 Evaluación y Certificación de Competencia Laboral		16.000		7.500		7.500		45.000	15.000
	Capacitación de Evaluadores y Contraste con Empresas		6.000						20.000	5.000
	Aplicación Piloto y Ajuste Final		10.000		7.500		7.500		25.000	10.000
	2.1 Formación Profesional	18.570	13.100	13.100	8.300	8.300	8.500	0	141.900	176.000
	2.1.1 Priorización de Carreras y Módulos								0	5.000
	2.1.2 Elaboración de Planes de Estudio y Programación de Módulos								30.000	10.000
	2.1.4 Elaboración de material para docentes y alumnos								28.000	10.000
	2.1.6 Capacitación de Formadores en especialidades priorizadas	3.870							12.900	7.000
	2.1.7 Diseño de Orientación Profesional y elaboración de material								5.000	2.000
	2.1.8 Diseño de Admisión y elaboración de instrumentos								0	5.000
	2.1.9 Elaboración de Bolsa de Trabajo y Seguimiento de Egresados	6.400	4.800	4.800					16.000	32.000
	2.1.10 Selección de alumnos para Aplicación Piloto y Ejecución de Planes y Programas de Módulo	8.300	8.300	8.300	8.300	8.300	8.500		50.000	100.000
	2.1.12 Seguimiento y monitoreo docente / Evaluación y ajuste final de Planes y Programas								0	5.000
	2.2 Programa de Formación de Formadores	0	0	0	0	0	0	0	30.000	24.000
	2.2.1 Validación de Programa de Formación de Formadores									2.000
	2.2.2 Elaboración de materiales del Programa								10.000	15.000
	2.2.3 Selección de docentes (Viajes)								5.000	5.000
	2.2.4 Implementación del Programa								15.000	2.000
	2.4 Promoción y Marketing	1.000	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	4.000	84.000	21.000
	2.4.2 Elaboración de folletos y publicaciones								30.000	5.000
	2.4.3 Elaboración de Catálogo de Normas								8.000	2.000
	2.4.4 Sensibilización empresarial y selección de empresas líderes								10.000	5.000
	2.4.5 Workshop empresarial								10.000	2.000
	2.4.6 Panel de empresas líderes: marketing directo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000		8.000	2.000
	2.4.7 Diseño de la Página WEB								8.000	2.000
	2.4.8 Transferencia Metodológica			1.000	1.000	2.000	2.000	4.000	10.000	3.000
	Elaboración de Memoria del Proyecto									
	Difusión de resultados									
	2.5 Viajes y Viáticos	400		400		450		500	2.700	2.000
	2.6 Asistente Técnico de Capacitación	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	16.800	
	2.7 Consultores Técnicos								4.800	
	2.8 Consultores Especializados								30.000	
03.00.00	Evaluación							50.000	60.000	
04.00.00	Imprevistos								0	
05.00.00	Implementación de Talleres (Ica, Huancayo, Cajamarca, Iquitos)								83.862	79.000
06.00.00	Pasantías y Viajes								3.858	
	TOTALES	23.020	54.750	18.550	20.850	15.300	22.615	57.550	618.285	339.646
APORTE POR IGTV										105.727
HONORARIOS PAGADOS POR EL APOORTE (E. BARRIO, J. LOPEZ)										63.750
GASTOS ADMINISTRATIVOS (SEDE CENTRAL Y CONTRAPARTES)										48.817
TOTAL APOORTE										557.940

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO BID CENFOTUR 2001-2002

[illegible][illegible]

[illegible][illegible][illegible]