



Informe de Evaluación Final de Proyecto
“Certificación de Competencias Laborales
CENFOTUR”

Ivan Mifflin

Consultor – Swisscontact

Octubre de 2013

I. TABLA DE CONTENIDO	
II. ANTECEDENTES	4
III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
A. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
B. ASPECTO GENERALES DEL PROYECTO	5
C. mARCO LÓGICO DEL PROYECTO.....	7
IV. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	8
V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	8
A. MARCO CONCEPTUAL	9
B. INFORMACIO Y ACTIVIDADES REalizadas	11
1. Fuentes de información usadas	11
2. Actividades.....	11
3. Metodología para determinar las muestra	12
4. Informe de selección de muestra	14
VI. RESULTADOS	16
A. CONSIDERACIONES EN LOS RESULTADOS DE LA MUESTRA	16
B. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA MUESTRA	16
C. CARACTERIZACIÓN LABORAL DE LA MUESTRA	20
D. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL PROYECTO.....	21
E. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	23
F. ANALISIS DE EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN	24
G. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS Y EFECTOS ALCANZADOS EN EL PROYECTO.....	27
1. EFECTOS A NIVEL DE LOS BENEFICIARIOS	27
2. EFECTOS A NIVEL DEL SECTOR TURISMO	29
H. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y REPLICABILIDAD DEL PROYECTO	30
I. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES DE ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN QUE HICIERON POSIBLE EL PROYECTO.....	31
J. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA REPLICABILIDAD DEL PROYECTO.....	31
VII. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES.....	31
A. Indicadores de efectos asociados al fin del Proyecto.....	32
B. Indicadores de efectos sin meta definida (nuevos):.....	32
VIII. CONCLUSIONES	35
A. Factores críticos de éxito.....	35
B. Lecciones aprendidas	35

IX.	RECOMENDACIONES	36
X.	ANEXOS.....	38
A.	ANEXO DE RESULTADOS DE NECUESTA A TRABAJADORES	39
B.	ANEXOS DE INFORMES REGIONALES	50
1.	ANEXO 1: REGION ANCASH.....	50
2.	ANEXO 2: REGION AREQUIPA Y TACNA	56
3.	ANEXO 3: REGION CUSCO-URUBAMBA	66
4.	ANEXO 4: REGION LA LIBERTAD.....	77
5.	ANEXO 5: REGION PUNO	98
6.	ANEXO 6: REGION SAN MARTÍN	106
7.	ANEXO 7: REGION UCAYALI	119

II. ANTECEDENTES

La certificación de competencias laborales a través de Proyectos orientados a “mejoren la empleabilidad y contribuyan a la generación de ingresos y empleo en el ámbito urbano y rural, beneficiando preferentemente a la población en situación de pobreza” es una estrategia o línea de acción específica reciente de FONDOEMPLEO que tienen como objetivo general “mejorar la empleabilidad del beneficiario a través del reconocimiento de las competencias adquiridas en la experiencia laboral” en el caso específico de los Proyectos ejecutados por CENFOTUR del Grupo 3 se busca mejorar la empleabilidad de los trabajadores de hoteles y restaurantes, reconociendo formalmente sus experiencias y desempeños laborales de calidad. La evaluación se ha realizado (o está en proceso) bajo la modalidad de evaluación en el lugar de trabajo, en los perfiles ocupacionales de Cocinero, Bartender, Mozo, Recepcionista de Hotel/ Hostal y Operador de Limpieza.

Para tales efectos y basándose en la experiencia pública y privada previa se han pre-establecidos algunas actividades clave como i) promoción, focalización acreditación y registro de los beneficiarios, ii) preparación de los instrumentos metodológicos para la evaluación y certificación, iii) programación de las pruebas para la evaluación, iv) asegurar la calidad de los procesos de certificación, v) procesar y registrar información de los resultados de la certificación, v) proponer y desarrollar estrategias dirigidas a la 1) vinculación e inserción laboral de los beneficiarios, 2) seguimiento de los beneficiarios certificados laboralmente y 3) prevención de la deserción.

Tanto empresarios y autoridades dieron a conocer la dificultad que tienen las empresas de encontrar personal acorde a las necesidades del sector, y el que captan requieren de por lo menos un mes para nivelarlos y prepararlos para el trabajo, además indican que el promedio de permanencia en el trabajo de aquellos es de 3 meses. A su vez, mencionan que existe mayor dificultad en las especialidades relacionadas a Alimentos (mozos, cocineros y bartenders) que las de Hospedaje (recepcionistas y operarios de limpieza).

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Centro Nacional de Formación en Turismo (CENFOTUR) es un Instituto de Educación Superior de carácter público, adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) que busca impartir formación profesional para el sector turístico y hotelero del país. Cuenta con sedes en Lima, Cajamarca y Cusco y cuenta con reconocimiento nacional e internacional en la formación, capacitación y educación continua de personas, a través de carreras y cursos de corto y mediano plazo orientados por la demanda, para la generación de recursos y capital humano con orientación a la calidad y competencia en el mundo del trabajo y la empresa.

Las carreras ofrecidas por CENFOTUR son:

- Administración Hotelera
- Administración Turística
- Cocina Peruana
- Guía Oficial de Turismo

B. ASPECTO GENERALES DEL PROYECTO

El CENFOTUR es ejecutor del proyecto “Certificación de Competencias Laborales en el lugar de trabajo en las regiones de Ancash, Apurímac, Arequipa, Cuzco, la Libertad, Loreto, Moquegua, Puno, San Martín, Tacna y Ucayali” con recursos de FONDOEMPLEO. El proyecto beneficiará de manera gratuita a 4,404 trabajadores del Sector Turismo y Hotelería, en las especialidades de Cocina, Mozo, Bartender, Recepción y Operario de Limpieza.

Población Beneficiaria: 4,404 trabajadores

Ámbito de ejecución:

MACROREGION	REGION	PROVINCIAS
Ancash – La Libertad	Ancash	Huaraz y Santa
	La Libertad	Trujillo
Arequipa - Puno	Arequipa	Arequipa - Caylloma
	Puno	Puno
Cusco - Apurímac	Cusco	Cusco - Urubamba
	Apurímac	Abancay - Andahuaylas
Moquegua - Tacna	Moquegua	Ilo - Mariscal Nieto
	Tacna	Tacna
Ucayali – San Martín - Loreto	Ucayali	Coronel Portillo
	San Martín	San Martín
	Loreto	Maynas

Presupuesto del proyecto: S/. 3,009,905.87

Monto solicitado a FONDOEMPLEO: S/. 3,009,905.87

La Certificación de Competencias Laborales es el proceso formal que reconoce las competencias que una persona ha obtenido a lo largo de la experiencia laboral, independientemente de la forma en la que lo adquirió. La certificación privilegia la demostración de su desempeño laboral, y se puede realizar de manera total respecto al perfil ocupacional o progresivamente de acuerdo a las unidades de competencia que lo conforman.

Las metas del Proyecto son las siguientes:

EVALUACIONES POR REGION
Ancash 300 La Libertad 300
Arequipa: 600 Puno: 600
Cusco: 675 Apurímac: 180
Moquegua: 300

Tacna: 600

Loreto: 150
San Martín: 150
Ucayali: 300

La importancia de la Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (ECCL) radica en los beneficios que le brinda al trabajador como:

- Obtener un reconocimiento, a través de un certificado, por las habilidades adquiridas durante la experiencia laboral, a través de una certificación expedida por un Centro Certificador que cuenta con prestigio a nivel nacional como CENFOTUR.
- Contar con un diagnóstico sobre tu desempeño

Si bien el proyecto no establece como beneficiarias a las empresas donde laboran los trabajadores sin embargo estas también perciben beneficios por efectos de la certificación tales como:

- Permite identificar las fortalezas y debilidades en el desempeño de sus trabajadores
- Facilita el desarrollo de planes de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.

El personal que puede beneficiarse de la certificación corresponde a los perfiles ocupacionales de:

- **Cocineros:**
Jefes de Cocina, Ayudantes de Cocina, Cocineros(as), Auxiliares de Cocina, Stewards, Chefs.
- **Mozos:**
Atención al cliente en el Comedor, Camareros(as), Maitre
- **Bartenders:**
Asistentes de Bar, Bartenders.
- **Operarios de Limpieza:**
Housekeeping, Lavandería, Limpieza de áreas públicas.
- **Recepcionistas:**
Recepcionistas para el Check In y CheckOut, Atención de Llamadas Telefónicas, Mensajería, Botones

Los requisitos básicos para que los trabajadores participen en el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales (ECCL) eran que sean:

- Trabajadores mayores de 20 años que se encuentran laborando en una empresa que cuente con más de 10 trabajadores
- Tener 2 años de experiencia laboral general, de los cuales uno de ellos debe ser en la ocupación en la que se desea certificar.

La ejecución del proyecto consiste en la aplicación del proceso de certificación de competencias laborales bajo la modalidad de evaluación en el lugar de trabajo, en los perfiles ocupacionales de Cocinero, Bartender, Mozo, Recepcionista de Hotel/ Hostal y Operador de Limpieza.

Las actividades del proyecto, proponía CENFOTUR parten de la sensibilización a los empresarios de hoteles y restaurantes para luego, de manera conjunta, convocar y orientar a los trabajadores que cumplan con los requisitos del programa. CENFOTUR pone énfasis en la consideración que el público objetivo no es evaluado periódicamente, por lo tanto el procedimiento puede ser ajeno; por

ello se debe llegar a ellos a través de acciones que permitan diluir los prejuicios negativos que puedan tener respecto a la evaluación.

Se propone que la orientación a los futuros beneficiarios se realice a través de charlas y material impreso, donde, de manera amigable, se explique el proceso de certificación de competencias laborales y sus beneficios. Se cuenta con formatos de fácil llenado para verificar el cumplimiento de los requisitos, y fichas de registro. Cabe resaltar que los procedimientos, formatos, fichas, reportes y demás documentos a aplicar, cumplen con los protocolos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Las evaluaciones se realizan de acuerdo a la fecha y hora coordinada con las personas de contacto de las empresas. Su aplicación la realizan evaluadores de CENFOTUR, de amplia experiencia en la ocupación a evaluar y debidamente acreditados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Se aplica los instrumentos de evaluación aprobados por el Ministerio.

Los evaluadores analizan los resultados de las pruebas desarrolladas y posteriormente se coordina una reunión con cada beneficiario, donde se le explica sobre los logros obtenidos en su evaluación, así como aquellos aspectos en los que requiere mejorar. Finalmente se hacen las recomendaciones para acortar la brecha, a través de la entrega de un plan de empleabilidad.

Culminado el proceso operativo, el área de evaluación del CENFOTUR, revisa cada reporte de evaluación y plan de empleabilidad para luego, de acuerdo a las calificaciones, determinar el tipo de certificación a otorgar.

La entrega de certificados y constancias se hace de manera mensual. El reconocimiento formal, tanto a los trabajadores como a las empresas participantes, se realiza en una ceremonia oficial con la presencia de diversas autoridades.

Según establece CENFOTUR en su proyecto debe brindarle a cada empresa un diagnóstico generalizado sobre los logros más representativos de su personal, las dificultades más recurrentes y las recomendaciones para su mejora, para comprometer a los empresarios y ayudarlos a complementar sus planes de capacitación¹.

Finalmente CENFOTUR envía al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo el reporte de las personas certificadas.

CENFOTUR presentó, en el marco de las condiciones planteada por FONDOEMPLEO en el marco del XI concurso de proyectos se presentaron proyectos por Macroregión, Sin embargo, luego de aprobado el proyecto para efectos de facilidades de gestión y monitoreo se consideró como si fuera un solo Proyecto.

C. MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

OBJETIVOS	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	INDICADORES DE IMPACTO		

¹ Sin embargo, como veremos más adelante la mayoría de los empresarios de las diversas regiones manifiestan que no contaron con una retroalimentación acerca de los resultados de la evaluación de manera global (mucho menos individualizada).

Mejorar las condiciones de empleabilidad de los trabajadores de hoteles y restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos de los trabajadores se incrementan. • Los niveles de subempleo y empleo precario se reducen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de INEI • Encuesta Nacional de Empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad social, política y económica nacional. • Crecimiento económico nacional. • Políticas de empleo favorables.
PROPOSITO			
Reconocer formalmente las competencias laborales de los trabajadores de hoteles y restaurantes con experiencia y con excelente desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • 30% de trabajadores evaluados obtienen la certificación de competencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base del proyecto (externo). • Informe final de Proyecto. • Registro de certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda de personal calificado en las empresas en las regiones de intervención se incrementa. • Las empresas brindan las condiciones para los procesos de evaluación de personal en el lugar de trabajo • Las condiciones sociales, económicas y climáticas son las óptimas.
COMPONENTES			
Certificación de las competencias laborales de los trabajadores de hoteles y restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> • 256 empresas participantes. • 5,540 trabajadores han sido orientados. • 4,404 trabajadores evaluados • 90% de los trabajadores evaluados reciben certificado o constancia. • 520 supervisiones realizadas al proceso de evaluación. • 40 viajes de coordinación y supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensual del proceso. • Registros. • Informes técnicos del proyecto. • Informe final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria adecuada. • Disposición favorable de las empresas para la evaluación en sus centros de producción o servicios. • Disposición del trabajador a ser evaluado.

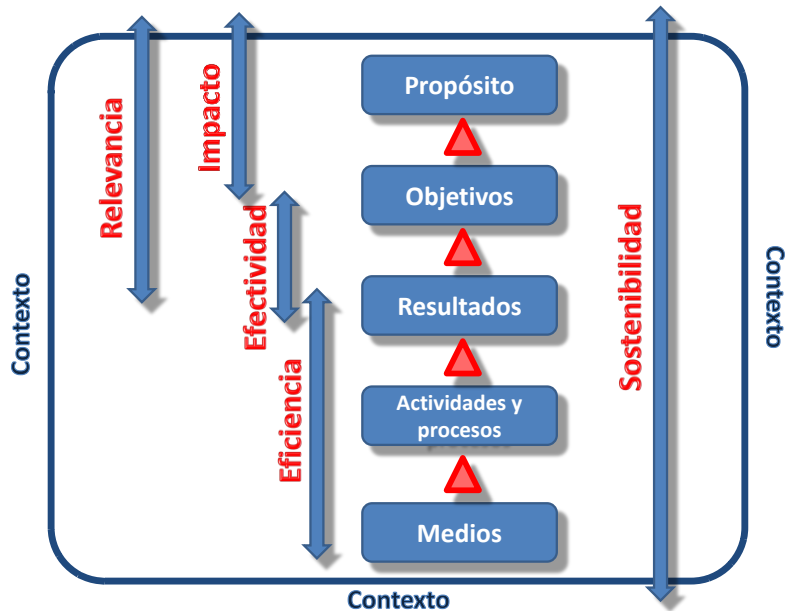
IV. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Producir una imagen definitiva sobre el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados esperados versus los obtenidos, identificando el impacto potencial y la sostenibilidad de dichos resultados, incluyendo la contribución del proyecto a la construcción de capacidades de los beneficiarios y a la dinámica local/regional
2. Identificar los factores facilitadores y limitantes inesperados o no que han influenciado en el desarrollo de las iniciativas.
3. Identificar lecciones aprendidas que puedan ser útiles para mejorar el diseño e implementación de proyectos similares.

V. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

A. MARCO CONCEPTUAL

El marco teórico usado está definido por la Metodología de Evaluación desarrollados por COSUDE y por el BID y que se incorpora en los Términos de Referencia originales planteados por FONDOEMPLEO para la presente evaluación y que en síntesis busca evaluar y medir dimensiones como la relevancia y pertinencia del Proyecto, la eficiencia, efectividad, los efectos / impactos esperados del proyecto y la sostenibilidad y replicabilidad del proyecto. En el siguiente gráfico se muestra la relación entre estas dimensiones a ser evaluadas y las categorías del marco lógico:



En tal sentido las preguntas de la evaluación del Proyecto de Certificación de Competencia Laborales pueden acotarse considerando las diversas dimensiones mencionadas anteriormente

1. La evaluación de la **relevancia** del proyecto buscará analizar la coherencia y lógica vertical que debe existir entre los diversos instrumentos usados; también es necesario considerar la relación realidad – diseño del proyecto y calidad del diseño es decir analizar la dimensión de “**pertinencia**” del proyecto; dada la enorme heterogeneidad de las realidades regionales y la variedad de perfiles profesionales que se deben evaluar y certificar, la comparación y las lecciones para el diseño puede ser de utilidad para futuros proyectos.
2. La evaluación de la **eficiencia** busca identificar si se puede lograr mayores y mejores resultados (más evaluaciones o certificaciones de competencias laborales) con menores recursos.
3. La evaluación de la **efectividad** permite medir si los servicios (evaluaciones, certificaciones) contribuyeron a los objetivos e indicadores de empleabilidad.
4. La evaluación de los **efectos** en los beneficiarios es fundamental para conocer si los evaluados que han logrado la certificación mejoran sus condiciones laborales (¿aumentan sus ingresos?, ¿son promovidos a nuevas posiciones?, ¿reciben otros estímulos de la empresa? o ¿emprenden la búsqueda de empleos en otras empresas?). También es importante conocer los efectos en los beneficiarios que fueron evaluados y no lograron la certificación (¿se capacitarán por su cuenta? ¿la empresa establecerá planes de capacitación?, ¿se producirán desvinculaciones laborales de los evaluados no

certificados?). Es importante por ello también conocer los efectos en las relaciones laborales y en la empresa del proceso de evaluación y certificación de los beneficiarios.

5. La evaluación de la **sostenibilidad** y la **replicabilidad** son fundamentales para determinar si los resultados se sostendrán en el tiempo y se puede transmitir a otras experiencias, y por lo tanto la inversión del proyecto tiene un sentido de largo plazo. La pregunta clave ¿es hasta qué punto el proyecto contribuye a desarrollar un mercado de servicios de certificación de competencias laborales donde las empresas y los trabajadores demanden este tipo de servicios?
6. La certificación y evaluación de los factores de **asociación y coordinación** permite medir el efecto del capital social e institucional en el éxito de la evaluación y certificación.

Como se puede ver en el cuadro anterior los indicadores son de dos tipos:

1. **Indicadores de Proceso / Resultado:** que son aquellos que están asociados a la ejecución de las actividades y prestación de servicios dentro de cada componente, donde los componentes y sus actividades son secuenciales. Estos indicadores permitirán medir el desempeño del Proyecto. La mayoría de los indicadores se podrían verificar si se cuenta con algunos documentos como los registros iniciales en las convocatorias y la focalización de los trabajadores beneficiarios del sector de hoteles y restaurantes, los listados de empresas participantes, listado de trabajadores convocados a las reuniones de orientación, las listas de asistencia a dichas reuniones, los registros de beneficiarios a ser evaluados, las evaluaciones realizadas por los evaluadores calificados de CENFOTUR, los listados de planes de empleabilidad para los beneficiarios. Esta información será de utilidad para hacer la evaluación de eficiencia y de eficacia y permitirá conocer si se logró llegar a las metas a nivel de los componentes en el tiempo y con el presupuesto programado.
2. **Indicadores de Efectos:** que incluye el conjunto de indicadores del propósito y del fin relacionados a los cambios y efectos producidos en los beneficiarios. La información de estos indicadores, que Swisscontact considera prioritarios, como el porcentaje de trabajadores evaluados que logran la certificación de competencias, la mejora de los ingresos de los trabajadores, la mejora de las condiciones de empleo (promoción a nuevas y/o mejores posiciones o responsabilidades, incentivos económicos, reconocimientos, mejora de ambiente de trabajo, búsqueda de empleos en otras empresas). Para indagar sobre estos efectos es importante recoger la opinión de 4 segmentos de actores principales: a) los trabajadores evaluados que obtuvieron la certificación de competencia laboral, b) los trabajadores evaluados que no alcanzaron la certificación, c) los empleadores o gerentes de las empresas donde laboran estos grupos de trabajadores, y d) los evaluadores de CENFOTUR. De estos actores y beneficiarios se obtendrá información valiosa a partir de la percepción, valoración y expectativas respecto a la certificación de competencias laborales y los cambios / efectos que genera en las conductas, actitudes, autoestima y condiciones laborales del trabajador y los cambios que se operan al nivel de la empresa. Esta información cualitativa servirá para poder identificar oportunidades de mejora, cuáles son factores críticos para el éxito de los procesos de certificación de competencias laborales y cuáles son los factores que pueden contribuir con la sostenibilidad de los servicios de certificación.
3. **Construcción de nuevos indicadores.** Si bien es cierto, los Proyectos carecen de una Línea de Base, para efectos de la convocatoria, focalización y registro debe existir algún tipo de información que se pueda comparar con la situación al final del Proyecto. Sin embargo, también se utilizará preguntas retrospectivas de percepción antes del inicio del Proyecto y en el presente que pueden darnos una aproximación cercana a la realidad sobre los efectos incrementales. Buscaremos Indicadores de calidad de servicios, se construirá una matriz de calidad de servicios comparando la satisfacción de los trabajadores y de los empleadores respecto al desempeño de la institución ejecutora y sus evaluadores y en el proceso de evaluación y certificación.

B. INFORMACIO Y ACTIVIDADES REALIZADAS

1. FUENTES DE INFORMACIÓN USADAS

1. Información Primaria: Proveniente de:
 - i. Entrevistas a los empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas;
 - ii. Entrevistas a representantes de DIRCETUR, Organización de Gestión de Desatino (OGD) o Cámaras de Turismo de la región.
 - iii. Entrevistas en profundidad a evaluadores y al personal responsable de los procesos de evaluación, certificación y supervisión de la institución ejecutora CENFOTUR.
 - iv. Talleres en las ciudades seleccionadas para obtener información cualitativa y cuantitativa de los trabajadores que han sido evaluados (tanto los certificados como los que no fueron certificados).
 - v. Encuestas a los trabajadores que participarán en los Talleres Participativos en las ciudades seleccionadas aplicando la Ficha Socio Económica y Laboral.
2. Información Secundaria Proveniente
 - i. Documento de Proyecto de CENFOTUR
 - ii. Informes a FONDOEMPLEO de CENFOTUR
 - iii. Informes y Reportes de los evaluadores y Planes de empleabilidad
 - iv. Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO y Encuesta Mensual de Empleo

2. ACTIVIDADES

- 1. Ajustes al Plan de Trabajo**
 - 1.1. Presentación del Plan de Trabajo
 - 1.2. Aprobación del Plan de Trabajo por parte de FONDOEMPLEO
- 2. Levantamiento y revisión de información secundaria del proyecto**
 - 2.1. Revisión de Documentos completo de los proyectos (árbol de problemas, objetivos y marco lógico).
 - 2.2. Revisión de Documentos de Monitoreo completos de los proyectos
 - 2.3. Revisión de Información de la Focalización y Registro inicial de los emprendedores
 - 2.4. Revisión de Informes periódicos del proyecto de las actividades y el presupuesto ejecutado
 - 2.5. Entrevistas con los monitores de los proyectos
 - 2.6. Entrevista con la Institución Ejecutora y FONDOEMPLEO
- 3. Elaboración de instrumentos de levantamiento de información primaria**
 - 3.1. Diseño de Ficha Socioeconómica - Encuesta a los trabajadores (Cuantitativo)

- 3.2. Validación y ajustes de Ficha Socioeconómica - Encuesta
- 3.3. Mapeo de políticas, programas e instituciones locales vinculadas al Proyecto o a los trabajadores evaluados
- 3.4. Diseño de entrevista en profundidad a empresas y evaluadores
- 3.5. Diseño de Taller de Evaluación Participativa con los Trabajadores (Cualitativo)
- 3.6. Capacitación de consultores que van a aplicar los instrumentos
- 4. Aplicación de instrumentos de levantamiento de información**
 - a) Aplicación de Encuesta a los trabajadores (Cuantitativo)
 - b) Realización de Taller de Evaluación Participativa con los Trabajadores
 - c) Entrevistas con Evaluadores personal de la institución ejecutora
 - d) Entrevistas con líderes de instituciones locales vinculadas al Proyecto
 - e) Aplicaciones de los Instrumentos anteriores en Trabajo de Campo (3 o 4 días)
- 4.1. Región Loreto (Iquitos)
- 4.2. Región San Martín (Tarapoto)
- 4.3. Región La Libertad (Trujillo)
- 4.4. Región Ancash (Huaraz)
- 4.5. Región Cusco (Cusco y Urubamba)
- 4.6. Región Puno (Puno)
- 4.7. Región Arequipa (Arequipa)
- 4.8. Región Tacna (Tacna)
- 5. Procesamiento y Sistematización de encuestas y talleres**
 - 5.1. Sistematización de entrevistas a empresas y evaluadores
 - 5.2. Procesamiento de Encuesta a Trabajadores
 - 5.3. Sistematización Taller de Evaluación Participativa con los Trabajadores
- 6. Elaboración de Informes de los Estudios de Evaluación Final**
 - 6.1. Comparación entre información de focalización y registros inicial
 - 6.2. Elaborar cuadros comparativos de ejecución de actividades en tiempos y presupuestos programados.
 - 6.3. Realizar matriz de calidad de servicios
 - 6.4. Realizar matriz de análisis de costo- efectividad
 - 6.5. Redacción y Entrega de Informe del EEF

3. METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS MUESTRA

Luego de hacer un inventario de la información disponible se hizo una revisión y sistematización de la información del Proyecto proporcionada por CENFOTUR y del monitoreo FONDOEMPLEO. La información cuantitativa y cualitativa sobre el Proyecto será levantada, registrada y sistematizada empleando los siguientes instrumentos para el levantamiento de información:

- a) Entrevistas en profundidad a empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de un mínimo de 4 empresas cuyos trabajadores han sido evaluados. Estas 4 empresas serán seleccionadas entre las que presenten el mayor número de trabajadores evaluados. También se hará entrevistas a representantes de DIRCETUR, Organización de Gestión de Destino (OGD) o Cámaras de Turismo de la región. Estas personas serán visitadas en sus centros de trabajo.
- b) Entrevistas en profundidad a un máximo de 5 evaluadores y al personal responsable de los procesos de evaluación, certificación y supervisión de la institución ejecutora CENFOTUR.
- c) Talleres en las ciudades seleccionadas con la participación de un mínimo de 20 trabajadores evaluados para obtener información cuantitativa y cualitativa de los trabajadores que han sido evaluados (tanto los trabajadores certificados con competencias laborales, declarados trabajadores habilitados, declarados trabajadores con habilitación laboral y trabajadores no certificados) para cubrir los aspectos relacionados al análisis de la relevancia, pertinencia, efectividad, sostenibilidad y cambios producidos en los trabajadores y en las empresas.
- d) Encuestas a los 20 trabajadores que participarán en cada uno de los Talleres Participativos en las ciudades seleccionadas. Para ello se utilizará la Ficha de Encuesta Socio Económica y Laboral aprobada por FONDOEMPLEO que contiene indicadores sociodemográficos comunes (edad, género, nivel de educación, entre otros indicadores considerado por la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO), indicadores de empleo e ingresos (nivel de ingresos, empleo, condición del empleo, etc., considerando el Módulo de Empleo de la ENAHO) y preguntas relacionadas a cambios (mejora de posición, mejora de ingresos, mejora de condiciones laborales etc.) y percepciones (satisfacción sobre la evaluación, aplicación del plan de empleabilidad, expectativas frente a la empresa y fuera de la empresa, etc.).
- e) Los trabajadores participantes en el Taller y que a su vez serán encuestados serán seleccionados al azar del listado de evaluados presentado por CENFOTUR, procurando que exista una proporcionalidad entre los evaluados que fueron certificados y los que no han sido certificados, así como aquellos trabajadores por perfil ocupacional. Para evitar que las discusiones del taller influyan sobre la opinión individual de los trabajadores primero se aplicará la encuesta y luego se procederá a la realización del Taller.

Alcance de la Metodología

El marco muestral se basa en la siguiente tabla que muestra los diferentes ámbitos geográficos y ciudades, los diversos actores y tipos de instrumentos que les serán aplicados. Así mismo se considerarán dos criterios de estratificación para los trabajadores beneficiarios que serán considerados en la muestra:

1) el perfil ocupacional y

2) el resultado del proceso de evaluación (certificado de competencia laboral, declarado trabajador habilitado, declarado trabajador con habilitación laboral y no certificado):

Tipo de Instrumento			Entrevista en profundidad		Taller participativo	Encuesta
Macroregión	Región	Ciudad	Nº de Empresas	Nº de Líderes locales	Nº de Talleres	Nº de trabajadores

			entrevistadas	entrevistados	(análisis cualitativo)	encuestados por Taller
Loreto - Ucayali - San Martín	Loreto	Iquitos	4	2	1	20
Loreto - Ucayali - San Martín	San Martín	Tarapoto	4	2	1	20
Ancash - La Libertad	Ancash	Huaraz	4	2	1	20
Ancash - La Libertad	La Libertad	Trujillo	4	2	1	20
Cusco - Apurímac	Cusco	Cusco	4	2	1	20
Cusco - Apurímac	Cusco	Urubamba	4	2	1	20
Puno - Arequipa	Puno	Puno	4	2	1	20
Puno - Arequipa	Arequipa	Arequipa	4	2	1	20
Moquegua - Tacna	Tacna	Tacna	4	2	1	20
			36	18	9	180

4. INFORME DE SELECCIÓN DE MUESTRA

La fuente del marco muestral para el estudio es la base de datos de FONDOEMPLEO, de los beneficiarios del Proyecto de Certificación de Competencias Laborales, entre setiembre 2012 y mayo 2013.

En rigor, la información obtenida solamente es inferible –al interior de las márgenes de la teoría de probabilidades- a los Beneficiarios del Proyecto considerados en el área de estudio, de los que se seleccionó la muestra.

Tamaño de muestra: Como sucede con frecuencia, el tamaño de muestra es determinado en buena parte por las disponibilidades presupuestales para la entrevista y otros procesos relativos a la encuesta que varían con la cantidad de observaciones. Paralelamente a esta restricción, se busca que el tamaño de muestra final estimado mantenga a su vez un nivel aceptable de confiabilidad probabilística para el total del estudio. Es decir que cuando se analizan los resultados, el número de observaciones en cada categoría (sub clasificación de una variable) no desciendan de 25 o 30 casos. Debajo de este nivel, la distribución probabilística normal no es aplicable y la aleatoriedad de los resultados es muy alta. El tamaño de muestra predeterminado fue de 190 beneficiarios.

Este es un tamaño aceptable si se tiene en cuenta la población objeto del estudio, que puede considerarse de comportamiento homogéneo e integrado respecto de las variables que se estudian. Lo anterior implica que la mayor parte del análisis de resultados estará referida a variables unidimensionales o tablas de una sola entrada (frecuencias) y la mayor restricción a tablas de doble entrada

Para efectos de selección de muestra y por cuestiones operativas y de costo, se fijó el marco de muestra en 8 regiones (departamentos, donde Cusco esta subdividido con la provincia de Urubamba) que concentra el 88.7% de los beneficiarios del Proyecto

De otro lado, se requirió que el proceso de selección debía “ajustarse” a tener casos de cada perfil a ser evaluado en la Certificación de competencias laborales (Bartender, cocinero, mozo, operario de limpieza y recepcionista de hotel/ hostal).

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta basado en una muestra aleatoria simple, puede calcularse mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{t^2 * p(1 - p)}{m^2}$$

Supuestos:

- n* Tamaño de la muestra requerido
- t* Nivel de fiabilidad de 95% (valor estándar de 1,96)
- p* Porcentaje de beneficiarios que vienen trabajando para la empresa, que los presento a los procesos de evaluación y certificación de competencias laborales, más de un año (85.0%).
- m* Margen de error de 5% (valor estándar de 0,05)

$n = 196$. Este es una aproximación al tamaño mínimo aceptable, teniendo en cuenta las variables que van a ser analizadas.

La propuesta de distribución de la muestra se presenta en el cuadro siguiente:

REGION (donde fue evaluado)	Universo	Muestra
Arequipa	499	20
Cusco	496	22
Cusco - Urubamba	165	20
La Libertad	318	20
Puno	299	24
San Martin	73	21
Tacna	474	20
Ucayali	318	21
Sub total (9 regiones)	2,960	190
Total (11 regiones)	3,336	
% (9 regiones/11 regiones)	88.7	

Nota: No se incluye las regiones de Apurímac, Loreto y Moquegua

Definición de la muestra y procedimiento de selección: En los términos usuales del muestreo de encuestas, las principales características de esta muestra son sus condiciones de probabilística y con estratificación implícita previa, en función del perfil del trabajador y la región donde fue evaluado como beneficiario del Proyecto, a fin de tomar como muestra todos los “estratos” posibles de encontrar en el terreno.

VI. RESULTADOS

A. CONSIDERACIONES EN LOS RESULTADOS DE LA MUESTRA

Como parte de la evaluación final del Proyecto de Certificación de Competencias Laborales realizado por Cenfutur con apoyo de Fondoempleo, se han realizado un total de **190 encuestas** socioeconómicas, convirtiéndose éstas, en el tamaño de la muestra del presente estudio, la misma que representa el consolidado de las apreciaciones de los trabajadores beneficiarios del sector turismo de 8 regiones del país.

Considerando que las dinámicas de cada región tienen características diferenciadas, los resultados se presentan de forma agrupada tomando como criterio la mayor actividad turística (medida por el número de pernотaciones)², formándose dos grupos de regiones descritas en el siguiente cuadro:

GRUPO	REGIONES
Mayor Afluencia Turística	Cusco (Urubamba), La Libertad (Trujillo), Ancash (Huaraz) y Arequipa
Menor Afluencia Turística	San Martín (Tarapoto), Ucayali (Pucallpa), Puno y Tacna.

De igual forma, para fines de una mejor comprensión de los resultados, se les presenta segregados en base a los cinco perfiles ocupacionales que el presente proyecto ha evaluado y certificado: Bartender, Operario de limpieza, Mozo, Cocinero y Recepcionista.

Adicionalmente a los dos criterios anteriores, algunos resultados en su presentación se han tomado en cuenta el resultado obtenido después de la evaluación como un beneficiario certificado y no certificado.

Finalmente con el propósito de resaltar la causa-efecto en el análisis, algunos gráficos y tablas se presentan con variables cruzadas, enriqueciendo de este modo el entendimiento de la data presentada.

Este capítulo de análisis de resultados obligatoriamente deberá ser revisado conjuntamente con el Anexo de Resultados, dado que muchos de los comentarios y observaciones encontradas son referidos a gráficos y cuadros que por su detalle y número no pueden ser incluidos en esta sección.

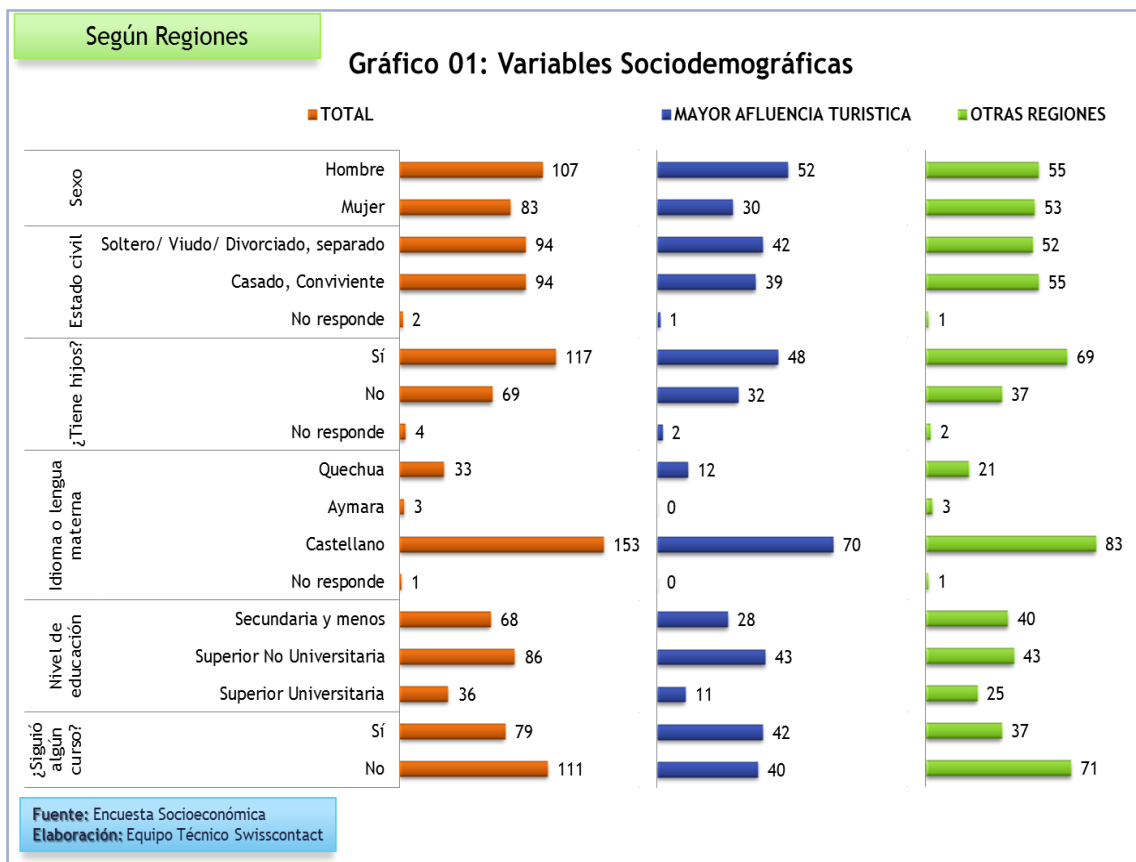
B. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA MUESTRA

La información recopilada de los datos generales de los beneficiarios (trabajadores), su educación formal y la capacitación realizada para el trabajo fue organizada de forma que se conozca el perfil general de los trabajadores atendidos.

La presentación de los resultados se realiza considerando tres aspectos: (i) La agrupación de regiones según Afluencia Turística, (ii) Los perfiles ocupacionales específicos de los trabajadores encuestados y (iii) El resultado del evaluado.

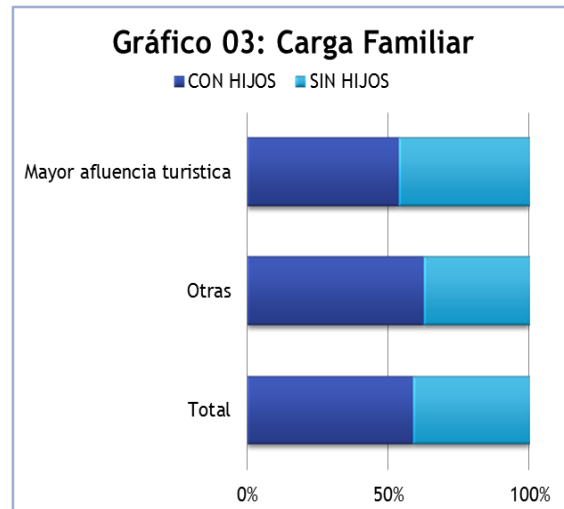
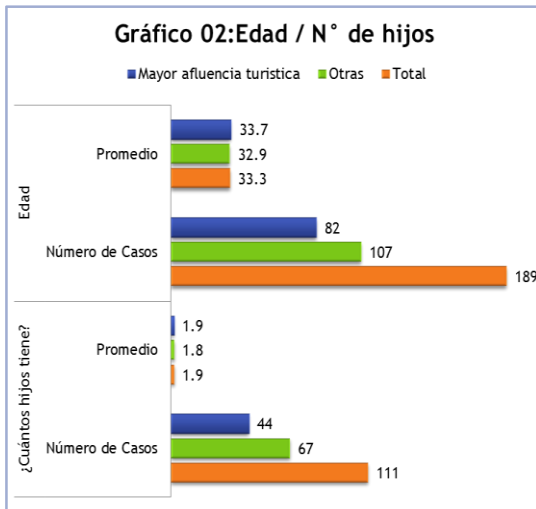
² Encuesta mensual de establecimiento de hospedaje (Mayo 2013) - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Con respecto al sexo de los beneficiarios, se identificó que en las regiones de mayor afluencia turística, una notable mayoría de los trabajadores del sector turismo son hombres (ver gráfico N° 01). Considerando el perfil ocupacional, se identificó la misma relación especialmente en el caso de Cocineros, Mozos y Bartender (ver Anexo de Resultados, gráfico 04). Por lo tanto, se podría inferir que las empresas del sector, restaurantes y hoteles, en las regiones de mayor afluencia turística tienen una preferencia por contar con trabajadores hombres antes que mujeres, sobre todo en los puestos antes mencionados.



Una característica importante que hay que resaltar es la relacionada con las variables de edad, estado civil y carga familiar de los beneficiarios, considerando que el promedio de edad aproximada es 33 años y que alrededor del 50% de la muestra tiene carga familiar, independientemente de su estado civil, permite justificar el dinamismo, inestabilidad y volubilidad en el aspecto laboral, lo que a su vez explica el reclamo manifestado por los empresarios como un problema, esto es la alta rotación en los puestos de trabajo.

Siendo una población ocupada por el sector relativamente joven, ávida de mejoras en su situación económica, sumándose a ello la inmadurez en la toma de decisiones de futuro, el hecho de no haber asumido una responsabilidad familiar formalmente (aun cuando cuentan con hijos) parece facilitar que este grupo humano cambie constantemente de puestos de trabajo. (Ver gráficos N° 02 y N° 03).



Una característica relacionada al idioma materno en la muestra, es que los idiomas predominantes son el castellano seguido de Quechua, pero cuando lo segregamos según resultado del evaluado vemos que casi dos tercios del total de quechua hablantes no han certificado (Ver Anexo de Resultados: Gráfico 07). Situación a tenerse en cuenta en procesos futuros dado que el escenario actual podría deberse hasta por tres razones: limitaciones de comunicación en el proceso de evaluación por parte del evaluado, sobre todo en la evaluación escrita; dificultad por parte del evaluador para comunicarse con el evaluado a raíz de la valla idioma; y por último, el antecedente de desventaja en la formación que traen los trabajadores quechua hablantes considerando que los cursos de capacitación existentes en el mercado se desarrollan en idioma castellano (Libros, manuales, separatas, etc..) obstaculizando la comprensión de conceptos y conocimientos en general. Las experiencias ulteriores deberán adaptar los procesos de evaluación a esta realidad en respeto al enfoque de interculturalidad que toda sociedad aspira.

Al analizar la variable de educación encontramos una contradicción, las regiones con menor afluencia turística y por ende con menores oportunidades laborales son las que concentran mayor cantidad de trabajadores con educación universitaria a diferencia del grupo de mayor afluencia donde prima trabajadores con educación técnica (ver gráfico N° 01), situación extraña dado que las regiones del grupo de mayor afluencia turística son las que tienen mayor facilidades de contar con universidades nacionales y privadas con especialidades afines al turismo, situación que va en contra posición a las necesidades de calidad requeridas en las zonas de alta afluencia de turistas y que cuentan con empresas de mayor nivel de servicio. Tomando en cuenta esta realidad el proyecto de Certificación de competencias laborales u otros afines a este, son de gran importancia dado que buscan nivelar tales desfases de oferta y demanda laboral.

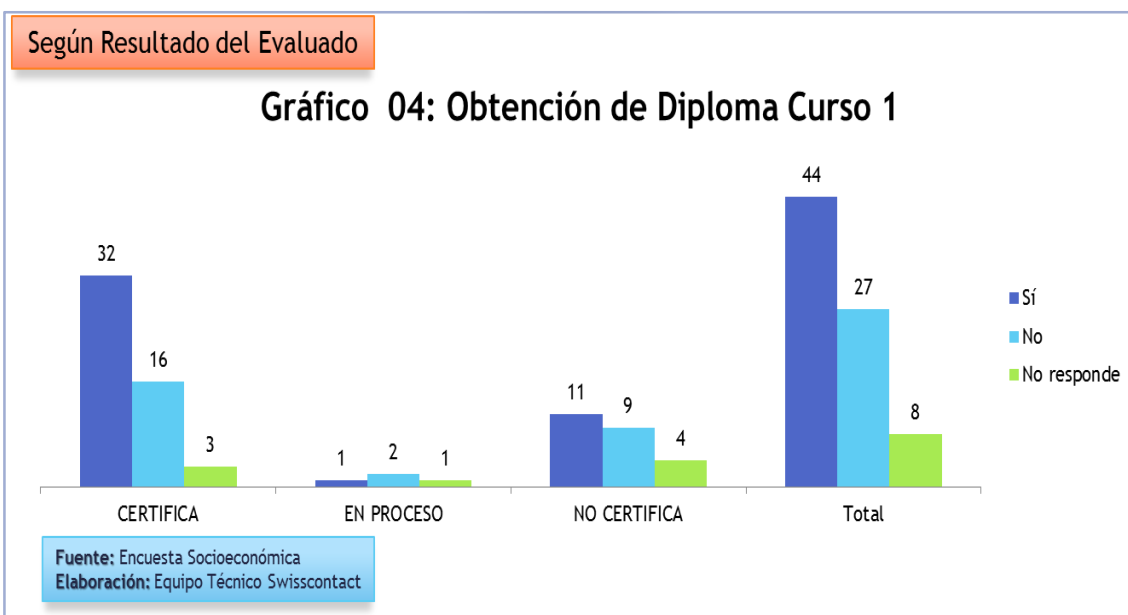
Tomando en cuenta el perfil ocupacional vemos que cuatro de las cinco ocupaciones cuentan con menor proporción de trabajadores con nivel universitario, donde prevalece el nivel secundario seguido del técnico y solo en la ocupación de recepcionista, el nivel universitario supera a los dos niveles educativos previos. Bajo esta misma realidad, las ocupaciones de bartender, cocinero, mozo y operario de limpieza requieren de instrumentos de certificación adaptados a la realidad del nivel y de un trabajo previo de capacitación que ayude a fortalecer con conocimientos técnicos la experiencia ya adquirida por estos trabajadores.

Para realizar el análisis de la variable de capacitación para el trabajo, considerando que la data obtenida proviene de una pregunta abierta, previamente se tuvo que consolidar las respuestas clasificándolas en tres grupos según el tipo de capacitación recibida: (i) Para el trabajo (ii) Administrativa y (iii) Complementaria, es así que se pudo observar que tan solo el 39% de la muestra ha realizado una capacitación que lo prepara para el trabajo en el último año previo a la exploración (Ver Gráfico 01) y de este grupo prevalece la capacitación para el trabajo luego la administrativa y finalmente la complementaria (Ver Anexo de Resultados: gráfico 08). Al analizar la

información según los perfiles ocupacionales, se encuentra que el operario de limpieza es el que menos se ha capacitado (Ver Anexo de Resultados: gráfico 05). Un dato curioso que se observa cuando se agrupa a los beneficiarios según el resultado de la evaluación es que los trabajadores certificados que no se han capacitado superan en número a los certificados que sí se han capacitado en el último año previo a la certificación, situación contraria a la lógica por la cual se asume que la capacitación previa debe aumentar en los trabajadores la probabilidad de certificar, al no suceder esto se puede decir que el proceso de certificación desarrollado por Cenfortur da mayor peso a la experiencia que al conocimiento especializado del evaluado (Ver Anexo de Resultados: gráfico 07).

Cuando examinamos el origen del financiamiento de los cursos de capacitación realizados, éste es costeado principalmente por el empresario de forma total, situación que se repite para los cuatro perfiles ocupacionales estudiados (Ver Anexo de Resultados, gráfico 09), situación que explica por qué los empresarios son los principales interesados en que el nivel de conocimiento de su personal esté directamente relacionado al trabajo que desarrollan. En razón de ello, es que se puede afirmar que en futuras experiencias como la de Certificación Laboral o similares, el empresario será quien absorba los costos, hecho que se debe resaltar en el perfil del empresario del sector quien invierte responsablemente en la capacitación de su personal, indicador de que cuenta con visión empresarial y una percepción positiva a la certificación de competencias laborales.

Los resultados relacionados a la obtención de un diploma (Ver Anexo de Resultados: gráfico 11) por parte de los trabajadores que han llevado algún curso en el último año arroja que sólo del 39 % de la muestra que llevó un curso, tan solo el 59 % de ellos obtuvo un diploma luego de terminado el proceso de capacitación. Situación que ratifica la necesidad del sector de continuar con futuros procesos de certificación de competencias laborales adecuados. Al hacer el análisis por resultado del evaluado vemos que tan solo una cuarta parte del total de los que obtuvieron diploma pertenece al grupo de no Certificados, lo que deja el mensaje de que personas que no finalizan correctamente un proceso de capacitación tienen menos probabilidad de salir airosos en este tipo de modelos de certificación (Ver gráfico 04).



C. CARACTERIZACIÓN LABORAL DE LA MUESTRA

En esta sección se analizará la antigüedad y continuidad laboral, además se comparará la situación de los trabajadores en términos de algunas variables claves relacionadas a la contratación, tiempo e ingresos, en tres momentos de su trayectoria laboral: (i) El momento "A" cuando empezó a trabajar en la empresa, (ii) El momento "B" cuando se realizó la evaluación y (iii) El momento "C" actual, cuando fueron visitados después de la evaluación.



La muestra arrojó que aproximadamente el 89% de los encuestados tenían un año a más trabajando en la empresa donde se les encuestó (Ver gráfico 05), panorama que describe que los evaluados que tomaron la decisión de participar han sido los más antiguos dentro de cada empresa beneficiaria, trabajadores con una mayor confianza de afrontar el reto.

Es necesario resaltar que las regiones de menor afluencia turística son las que concentran mayor número de trabajadores evaluados antiguos, resultado que revela que en estas regiones, la menor afluencia turística posibilita que el trabajador organice su tiempo con mayor facilidad para participar en el proceso de evaluación de competencia laboral. En proyectos futuros se requerirá de un mayor y mejor análisis de los horarios de trabajo del grupo empresarial beneficiario, con la finalidad de desarrollar procesos de evaluación que busquen facilitar tiempo y oportunidad.

De los 190 trabajadores explorados, 149 respondieron a la pregunta referida a si seguían trabajando en la misma empresa en el periodo posterior a la realización de la evaluación, de ellos, dos indicaron que no continuaban y que estaban en otra empresa mientras que el resto, la gran mayoría no había cambiado su situación laboral (Ver Anexo de Resultados: gráfico 14), demostrándose que los empresarios no tomaron acciones negativas contra sus trabajadores en base a los resultados aprobatorios o no, del proceso de evaluación de competencias.

Haciendo el análisis de las variables de contratación de los beneficiarios en los diferentes momentos de su vida laboral en la empresa, esto es a su ingreso, y anterior y posterior a la ECCL³

³ Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

(Ver Anexo de Resultados: gráfico 15), se puede apreciar que el número de trabajadores con contratos de tiempo indefinido se incrementa en similar proporción al número de trabajadores sin contrato, manteniéndose constante el número de trabajadores con contrato temporal en los tres periodos, esto indica que los empresarios hacen una labor de reemplazo de categoría de contratación a medida que sus colaboradores permanecen en la empresa, justificándose la constancia de los contratos temporales como respuesta a la alta rotación de los mismos. Si se pudiera correlacionar que este tipo de experiencia de ECCL sirve como instrumento para incrementar la seguridad laboral de los trabajadores del sector, la motivación por certificarse se incrementaría considerablemente.

Algo que hay que destacar es que en la muestra analizada, la relación laboral entre trabajadores y empleadores es principalmente formal (Ver Anexo de Resultados: gráfico 15), muy pocos a la fecha no tienen contrato, situación que hace que en el aspecto de salud y jubilación de los trabajadores estén protegidos. Esta realidad permite deducir que la principal motivación de participar en el proceso de ECCL no pasa por obtener beneficios de salud o seguridad previsional, sino más bien otras son las motivaciones que se analizarán en la siguiente sección con más detalle.

D. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL PROYECTO.

El Proyecto identificó los problemas de los beneficiarios central que es sentido por los trabajadores del sector turístico la ausencia de reconocimiento y valorización de las competencias y habilidades adquiridas en la práctica y que genera no solamente limitaciones para la promoción laboral dentro de la empresa y el mercado del turismo sino que genera sentimientos de desaliento y baja autoestima. Los trabajadores reconocieron en los talleres este importante diagnóstico de su problemática laboral que sería abordado por el Proyecto.

Sin embargo, el perfil de competencias con el que entran al proceso de evaluación (perfil de entrada) los trabajadores es muy heterogéneo, generalmente dependiendo de i) del nivel de educación de los trabajadores, ii) del perfil ocupacional que se trate (los operarios de limpieza generalmente tenían menores niveles educativos, iii) del nivel de actividad turística en la región (el personal es más competente y hay más rotación de personal en las regiones más dinámicas).

La opinión de los beneficiarios y los diversos actores como las empresas y las instituciones de promoción del turismo es que el concepto y el servicio de evaluación y certificación de competencias laborales (ECCL) del Proyecto es sumamente positivo e importante porque es relevante y pertinente para las necesidades de los beneficiarios directos (los trabajadores y digamos, los beneficiarios indirectos (la empresa) esto se debe a las siguientes razones:

1. **Para los trabajadores:** Dado que la mayoría de los trabajadores forma sus competencias y habilidades de manera práctica y empíricas en el trabajo en las mismas empresas y con el apoyo de ellas, antes que tener una formación técnica formal, ellos consideran que es la ECCL es una forma de reconocimiento necesario ante la empresa y el conjunto del mercado de sus conocimientos y destrezas. Los trabajadores de forma unánime consideran que ha sido una oportunidad de lograr una certificación que valide su experiencia empírica. De acuerdo a diversos testimonios de empresarios el proceso de ECCL ha aumentado la autoestima, ha mejorado la relación con los empleadores especialmente de aquellos que han sido evaluados y certificados.
2. **Para los empresarios:** Para las empresas era una gran oportunidad de medir la calidad del personal con que contaban y para los administradores una oportunidad de crear un clima de motivación y mayor identificación con la empresa. Es consenso entre los empresarios que este tipo de servicios ayudan a la competitividad, formalización laboral y mejora de ingresos de los implicados, así como incluye ser una herramienta de motivación y mejora de la calidad de los servicios turísticos. Muchos empresarios insisten que el proceso de ECCL sobre todo es un beneficio para el trabajador porque les permite mejorar

y buscar otros empleos. En el caso extremo algunos empresarios consideraron que no les ha sido beneficioso para ellos, dado que ven que gracias a este proceso algunos de sus mejores trabajadores exigieron mejoras y/o cambiaron de empleo. Otros empresarios insistían en que era un beneficio mutuo empresa - trabajador porque permite mejorar el clima laboral dentro de la empresa, conocer el potencial de los trabajadores para realizar programas de reforzamiento de sus competencias y mejorar el desempeño de los trabajadores frente a los clientes.

Sin embargo, a pesar de que los trabajadores y empresarios y otros actores consideran que es una herramienta valiosa para el desarrollo de los recursos humanos y del sector turístico y por lo tanto es un instrumento relevante y pertinente a sus necesidades, existen una serie de cuestionamiento especialmente de los empresario a aspectos de la aplicación y operación del proceso de ECCL que es necesario relevar.

En lo relacionado al proceso los empresarios hicieron notar su total disconformidad con él y con los resultados de este, mensaje que debe ser analizado y abordado en las próximas experiencias de Proyectos de naturaleza similar, que Fondoempleo u otras organizaciones vayan a considerar ejecutar, mensaje que indica como causa principal a la superficialidad de la evaluación y su forma.

Si bien es cierto que la realización de la evaluación en situ facilita la cobertura de evaluados, pero a la vez no son las mejores condiciones, esto causado por la carencia de estándares propios de una correcta evaluación que determine la verdadera dimensión de los conocimientos y habilidades, como ejemplo si la cocina del restaurant no tiene el equipamiento mínimo requerido para evaluar el perfil ocupacional de cocinero, la evaluación se deberá hacer con lo que hay, de forma superficial, dejando de profundizar algunos aspectos importantes.

Una manera de contrarrestar podría ser la identificar dentro de la población de empresas primero cuales cumplen con el requisito mínimo necesario para llevar a cabo la evaluación y bajo niveles altos de coordinación entre proyecto y beneficiarios elegir de un grupo de empresas una que tenga todos los parámetros que la califiquen de una manera sobresaliente para la realización de la evaluación esta podría ser inclusive con la participación del dueño o en su defecto del responsable del área, la cual tendría un peso diferenciado al del evaluador principal.

Los involucrados, autoridades, empresarios y trabajadores consideran las altas expectativas de los participantes en componentes de capacitación previos o posteriores a la evaluación y de asesoramiento empresarial que permita implantar de forma constante acciones de este tipo en la empresa, se hace necesario revisar el diseño del proyecto y evaluar la pertinencia de esta necesidad o la conveniencia de incorporarlos en futuros proyectos de la misma naturaleza. Lo que no se puede dejar de resaltar es que no se desarrolló adecuadamente las acciones de difusión, información y comunicación del alcance de acciones, criterios de evaluación y resultados del Proyecto, componente que resulta de vital importancia para generar la confianza y posicionamiento de la certificación otorgada, adicionalmente a ello hubiera permitido a las autoridades insertar dentro de sus planes institucionales acciones de capacitación o en su defecto el inter relacionamiento con instituciones educativas especializadas para cubrir temas débiles o dirigir esfuerzos a incrementar el nivel ya alcanzado por los trabajadores y empresarios del sector.

E. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Los aspectos positivos en términos de la eficiencia y efectividad del proyecto son los siguientes:

1. CENFOTUR cuenta con prestigio en la certificación y formación hotelera y sector turismo.
2. Se contó con un equipo competente de evaluadores partiendo de los Coordinadores del Proyecto y los asistentes ya que tuvieron la experiencia y el compromiso con el proyecto.
3. Se contó con el apoyo de instituciones algunas instituciones públicas como las DIRCETUR y las instituciones privadas cómo los cuales apoyaron cuando fueron convocados a facilitar el trabajo con sus socios.

Los aspectos negativos que fueron observados por empresarios y trabajadores fueron los siguientes:

1. Las metas estaban sobredimensionadas en relación a los recursos humanos disponibles, ello incide en la limitada coordinación que han observado los empresarios sobre este proyecto.
2. La preocupación central de la consecución de metas fue en desmedro del tiempo dedicado a la interrelación empresarial e institucional afectando la comunicación y por ende la sostenibilidad del proyecto.
3. La administración central de los recursos y desembolsos retardaron las actividades en el proyecto.
4. El proceso de comunicación e información a los trabajadores no fue completo y fluido.
5. La coordinación con la empresa y los empresarios fue muy débil y en algunos casos fue nula, lo que motivaba que en el momento de la evaluación pudiera haber cruces con actividades de las empresas, con la temporada alta de turismo o en general con las actividades que realizaban los trabajadores en momentos en que estaban ocupados. Por ello muchos de los empresarios no colaboraban porque consideraban se les tomaba por sorpresa.
6. No se contó con la logística adecuada para brindarle al personal y al evaluado, los materiales de los perfiles para su evaluación.
7. La demora de la entrega de los certificados es un elemento crítico que desmotiva a los trabajadores y genera desconfianza en el servicio por parte d empresarios y trabajadores. Ello generaba que la motivación inducida por el proceso de evaluación se diluya en el tiempo por la incertidumbre respecto a los certificados
8. No se contó con una comunicación fluida de parte de CENFOTUR Lima con las unidades en las regiones, creándose mal entendidos y tensiones laborales al interior de CENFOTUR.
9. No se contó con pagos al día del personal, alquiler de local, ni servicios como agua, luz, internet y otros. Que agilizen el trabajo.

F. ANALISIS DE EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

En esta sección se presentarán los resultados de los niveles de efectividad y calidad del Proceso de evaluación y certificación laboral a partir de la opinión de los trabajadores, en los distintos momentos del proceso de ECCL.

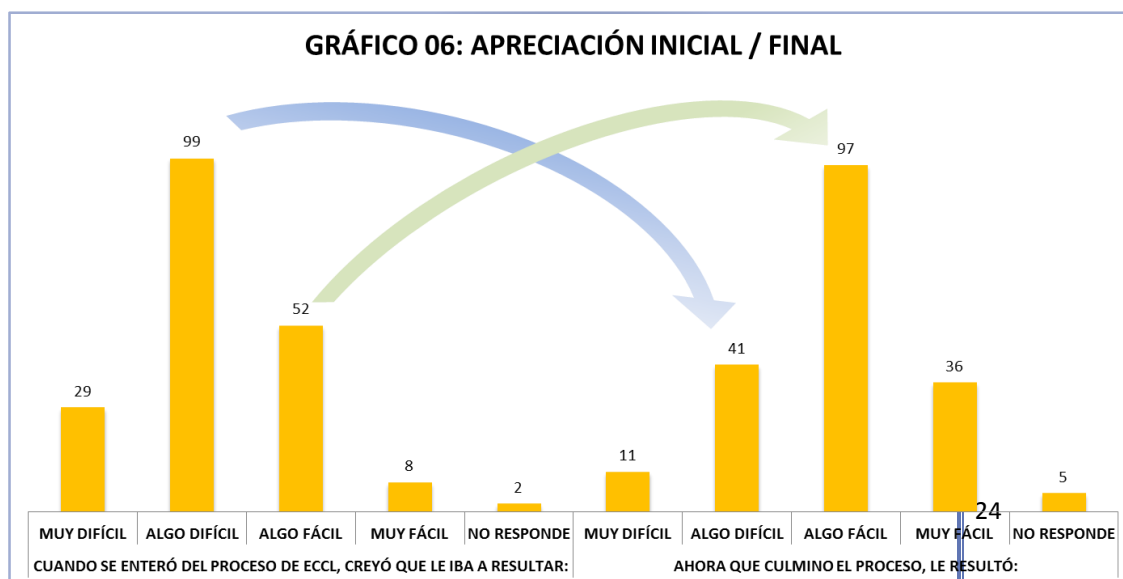
Un resultado que hay que destacar es el relacionado al alto nivel de importancia que los beneficiarios le confieren al proceso de ECCL, sumándose el hecho que indican mayoritariamente haber participado en el proyecto de forma voluntaria. Denotando con ello un alto nivel de aceptación de la clase trabajadora del sector turismo a este tipo de propuestas (Ver Anexo de Resultados: gráfico 16).

Al analizar el contacto inicial de los trabajadores con el Proyecto se identifica que sus promotores están en segundo lugar después del empresario, siendo este último, el primero en informarles sobre el proceso de ECCL, situación que sin menospreciar la capacidad de los representantes de las empresas indica que los beneficiarios directos del proyecto en su gran mayoría han recibido información de segunda mano, incrementando con ello la desinformación y no claridad de los procesos a seguir, escenario que explicaría las dificultades ocasionadas tanto en empresarios y trabajadores en cuanto al entendimiento de los procedimientos de la ECCL, lo cual se extrajo de las entrevistas detalladas realizada a los empresarios. Esta situación se identifica con mayor énfasis en las regiones de mayor afluencia turística. Esta recomendación se suma a las anteriores para futuras experiencias de certificación, y es que deberá prestarse atención a las acciones de promoción y comunicación a través de estudios específicos de medios, horarios y dinámica sub-sectorial, previa a la ejecución de futuras iniciativas.

Ante la pregunta ¿Cuál fue el principal motivo para decidir ser evaluado? podemos observar que los trabajadores indican como su principal motivación y de forma mayoritaria, la obtención de un certificado para futuros trabajos y la evaluación de su desempeño, declaraciones que confiesan su aspiración a una mejora de calidad de vida y autoestima sobre motivaciones puramente económicas de corto plazo y de ascenso. Este tipo de atmósferas hacen que los cambios en los beneficiarios, lo cual todo proyecto busca, sean más sostenibles en el tiempo, motivaciones que se deberán tener en cuenta en el diseño de herramientas y procesos de éste y otros proyectos.

Por otro lado, la mayoría de los beneficiarios indicaron que el principal motivo de que la empresa participe en el Proyecto es la mejora de su imagen frente a los clientes, significando que están conscientes que este tipo de iniciativas están dirigidos de forma directa a mejorar la calidad del servicio del negocio y en consecuencia, incrementar el número de clientes; sincronía de objetivos que facilitan la aceptabilidad de la Certificación de Competencias Laborales.

En cuanto a la apreciación final integral del proceso de ECCL, los encuestados hacen notar su disminución de temor y el incremento de confianza luego de haber pasado por el presente proceso (Ver gráfico N° 06). Este precedente de actitud positiva, deja el camino llano para próximas



certificaciones en las que participen los trabajadores del sector turismo.

Ante la pregunta de haberse preparado para la evaluación, solo un tercio de la muestra indica haberlo hecho (Ver Anexo de Resultados: gráfico 20 y 21) y de este grupo la gran mayoría de los trabajadores que lograron certificar mencionaron dos modalidades: a través de la revisión de manuales o documentos vinculados a la unidad de competencia a evaluar; y en segundo lugar, con la ayuda de recomendaciones de amigos que conocen el proceso de CCL. El mismo grupo hizo notar que dichas actividades fueron por iniciativa propia porque durante el periodo previo a la evaluación, no recibieron capacitación u orientación por parte de la institución evaluadora, situación que corrobora que la preparación constante ayuda enormemente a mantener la competencia laboral, y justifica procesos de certificación periódicos y no únicos por un mediano plazo.

Tomando en cuenta nuevamente el criterio de resultado del evaluado se aprecia que los trabajadores que no certificaron, en su gran mayoría no tuvieron una preparación previa realidad que también se observa en los trabajadores que sí certificaron pero con una menor diferencia, de lo que podría deducirse que una preparación previa no siempre asegura el éxito en la certificación.

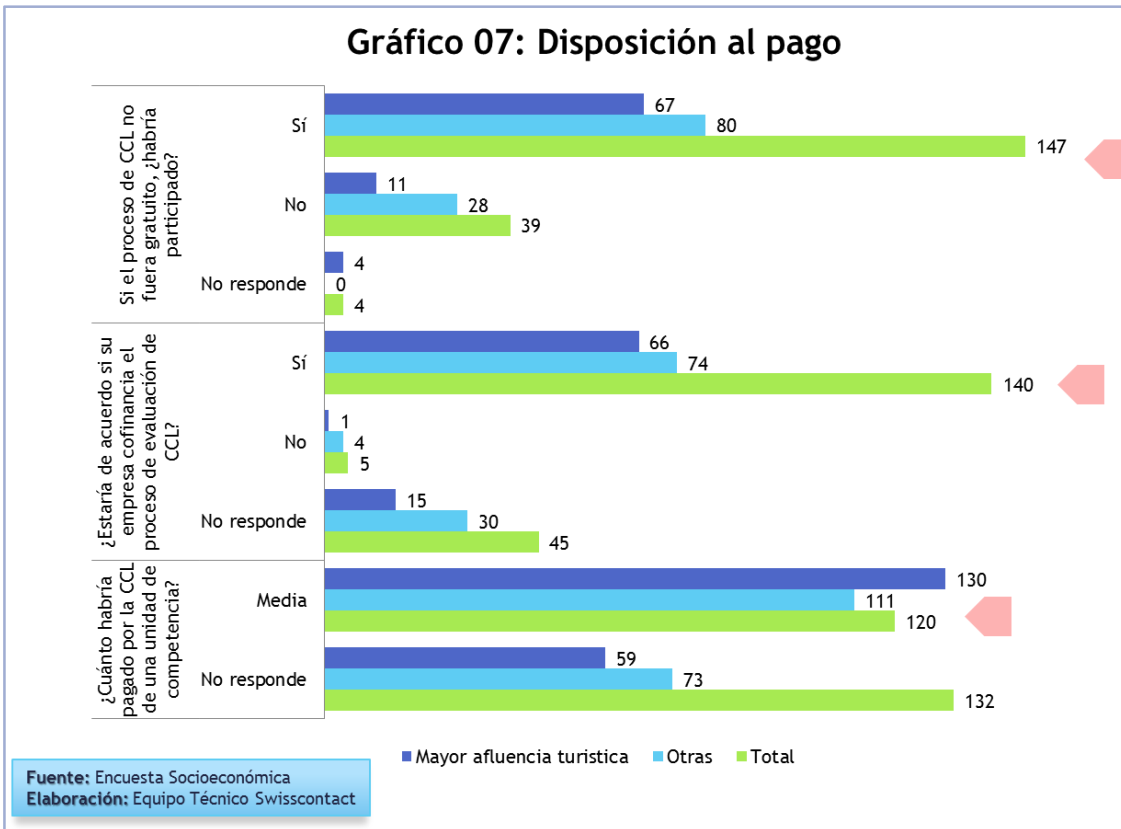
Al explorar los resultados referidos a las situaciones positivas que han tenido lugar después del proceso de ECCL, éstos arrojan que la certificación no influye significativamente en la obtención de mejoras para el trabajador como promoción, remuneración o capacitación (Ver Anexo de Resultados: gráfico N° 22).

Si bien es cierto, las apreciaciones que se recogen en el presente informe son producto de las motivaciones de ser evaluados, los proyectos de esta naturaleza deberán determinar mecanismos que logren inducir a los empresarios a incorporar políticas de incentivos al interior de sus empresas y que éstas prevalezcan sobre las deportivas y de entretenimiento que comúnmente vienen ejecutando las empresas exploradas, dado que de lograrse este cambio harán que los impactos positivos logrados con la certificación sean aún más sostenibles en el tiempo y colateralmente una notable mejora en la productividad y calidad de servicios de las empresas participantes.

Con lo que sí existe una declarada correlación de carácter positivo, es con la respuesta de los trabajadores que afirman haber mejorado su desempeño y productividad en el trabajo, pronosticando el logro de un impacto positivo directamente relacionado al proceso de certificación, lo cual no entra en contradicción con lo mencionado en el párrafo anterior, sino que ratifica que este impacto positivo va solo, carente de alguna estrategia (promoción, remuneración, capacitación, etc.) que asegure su sostenibilidad en el tiempo. Este resultado está ligado al sentir mayoritario de los encuestados quienes consideran que una mayor estabilidad en el trabajo favorece el desempeño laboral o viceversa.

Al examinar las respuestas concernientes a las situaciones negativas que han tenido lugar después del proceso de certificación, se evidencia que la situación laboral de los trabajadores no ha sufrido ningún cambio negativo debido a los resultados obtenidos (Ver Anexo de Resultados: gráfico N° 23), y pese a que este escenario puede calificarse como favorable, no es tan estimulante para el caso de resultados positivos, salvo en algunos casos que podría calificar como débiles.

Al realizar el estudio de las necesidades de capacitación de los encuestados se advierte que no existe un área específica de capacitación que destaque (ver Anexo de Resultados: gráfico N° 24), contexto que expresa dos cosas, la primera es que los trabajadores del sector turismo demuestran una buena apertura a la capacitación y reconocen que el estar capacitado asegura un mejor desempeño y por ende una mayor estabilidad en el trabajo, análisis ya descrito anteriormente. La segunda es el auto reconocimiento de que no alcanzan un nivel de dominio adecuado en su ocupación; confirmado por su alta demanda de programas de capacitación que es otro aspecto que no se debe descuidar en futuras iniciativas de apoyo al sector. Desde ambas perspectivas, las futuras experiencias de ECCL deberán adaptarse a los niveles educativos de cada uno de los subsectores con los que se trabaje.



Finalmente cuando analizamos la disposición al pago por servicios de evaluación de competencias laborales futuros, los resultados proyectan una alta predisposición de los trabajadores al pago (ver gráfico N° 07), y por supuesto a que ésta sea cofinanciada. Y si bien es cierto que la gran mayoría de los encuestados desconoce el valor de los servicios brindados, constatado por el alto porcentaje de no respuesta a la pregunta de cuanto habría pagado por la ECCL. Los que si se animaron a valorizar el servicio, consideraron un costo medio de 120 nuevos soles. Esto hace inferir la baja valoración del servicio que recibieron, contexto que se debe tener en cuenta porque cuando no se tiene una perspectiva justa de los costos que implica la certificación esta no es valorada responsablemente y los impactos que se esperan, no se logran en la magnitud que fueron planificados.

G. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS Y EFECTOS ALCANZADOS EN EL PROYECTO

La evaluación hace el análisis de los cambios y efectos alcanzados como consecuencias del accionar y la intervención del proyecto, los que serán evaluados en dos niveles:

1. EFECTOS A NIVEL DE LOS BENEFICIARIOS

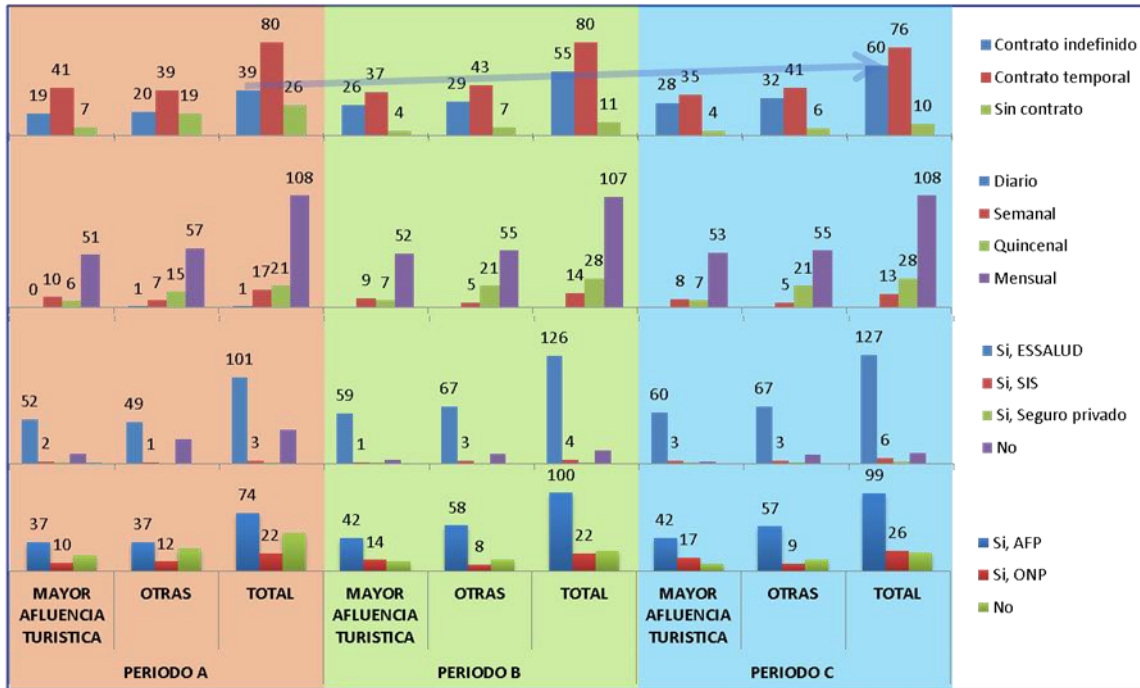
Como habíamos señalado anteriormente la encuesta aplicada a los trabajadores contempla que se respondan preguntas claves sobre su condición socio – laboral ubicándose mentalmente en tres momentos de su vida laboral: (i) El momento "A" cuando empezó a trabajar en la empresa, (ii) El momento "B" cuando se realizó la evaluación y (iii) El momento "C" actual, cuando fueron visitados después de la evaluación. Además hemos segmentado a las regiones según la mayor o menor afluencia turísticas (medida por la cantidad de noches de pernoctación de los turistas en la Región⁴). De esta manera en el siguiente Gráfico 15 podemos observar que:

1. Desde que el trabajador es contratado (momento A), hasta después de la evaluación hay una reducción del personal sin contrato y se incrementa continuamente en los tres momentos el número de contratos indefinidos que cuentan los trabajadores, indicando un mayor nivel de estabilidad en el tiempo de su situación laboral (de 39 a 60 trabajadores con contratos indefinidos).
2. Generalmente los pagos son mensuales y en segundo lugar quincenal, sin embargo no existe un cambio significativo en los tres momentos.
3. Desde que el trabajador inicia sus actividades en la empresa hay una fuerte proporción de ellos que es afiliado a los servicios de ESSALUD por la propia empresa. Sin embargo la afiliación se incrementa de 101 a 127 trabajadores a lo largo del tiempo.
4. En el caso de las pensiones (96 trabajadores sobre todo en las AFP) el nivel de afiliación también aumenta (a 125 trabajadores).

⁴ MINCETUR

Según Regiones

Gráfico 15: Variables de Contratación



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Del siguiente Cuadro podemos apreciar lo siguiente:

1. Los trabajadores al inicio de su contratación laboral trabajan ligeramente menos horas a la semana que en el presente, sin embargo el comportamiento en las regiones con mayor afluencia de turismo es al revés.
2. Los trabajadores evaluados trabajan en promedio 5.1 años, sin embargo, el promedio es más bajo en las zonas de mayor afluencia turística, lo que indicaría una mayor rotación allí donde hay mayor dinamismo y oportunidades.
3. En promedio el tamaño de las empresas se ha incrementado ligeramente desde que el trabajador fue contratado hasta el momento actual post evaluación de 35.3 a 37 empleados por empresa en promedio; siendo el número de trabajadores en las empresas de las zonas de mayor afluencia turística superior al de las zonas menos dinámicas en turismo.
4. El aumento de los ingresos de los trabajadores desde el inicio de su experiencia laboral (momento A) hasta el momento de la evaluación (momento B) es significativa habiendo pasado de S/. 791 soles a S/. 910 soles (15% de aumento), siendo más significativo el aumento de ingresos en las regiones de menor afluencia turística (21%); la mejora de ingresos desde la evaluación del trabajador hasta el momento actual (momento C) es de 7%, siendo ligeramente superior en las zonas de mayor afluencia turística (8%). Sin embargo a pesar de que existen incrementos antes y después del proceso de evaluación no podemos afirmar que este aumento es atribuible a los efectos del proyecto.

Regiones agrupadas		Mayor afluencia turística			Otras			Total		
		Periodo A	Periodo B	Periodo C	Periodo A	Periodo B	Periodo C	Periodo A	Periodo B	Periodo C
Horas a la semana trabajadas	Promedio	48.2	48.2	47.7	47.1	48.9	48.4	47.6	48.5	48.1
	Mínimo	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Máximo	72	70	70	90	90	90	90	90	90
	Número de casos	67	68	68	75	75	73	142	143	141
¿Cuántos años trabajó en esa empresa?	Promedio	4.7	4.7	4.6	5.7	5.4	5.5	5.2	5.1	5.1
	Mínimo	0	1	0	1	1	0	0	1	0
	Máximo	15	15	17	25	25	25	25	25	25
	Número de casos	46	45	66	57	51	74	103	96	140
¿Cuántas personas trabajaban en la empresa?	Promedio	49.0	49.3	50.4	24.3	25.6	25.8	35.3	36.4	37.0
	Mínimo	5	6	2	3	5	5	3	5	2
	Máximo	180	160	140	93	82	84	180	160	140
	Número de casos	64	66	66	79	79	79	143	145	145
Ingreso mensual	Promedio	821.73	896.48	964.22	763.70	921.39	985.26	790.86	909.90	975.55
	Mínimo	132.00	301.00	264.00	250.00	120.00	120.00	132.00	120.00	120.00
	Máximo	3,010.00	2,200.00	2,200.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
	Número de casos	66	66	66	75	77	77	141	143	143

Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

2. EFECTOS A NIVEL DEL SECTOR TURISMO

El Proyecto ha introducido en la mentalidad de los trabajadores, empresarios e instituciones la necesidad de contar cada vez más con herramientas de evaluación de los recursos humanos propias y específicas que promuevan la competitividad del sector.

Desde la percepción de los trabajadores el impacto ha sido favorable, se trató de una evaluación de competencias en el puesto que se desempeñaba por una institución de prestigio a costo cero y la entrega de un certificado que valide todo lo aprendido con el tiempo y la experiencia, que además le mejore su currículum vitae y le dé una mayor expectativa en la búsqueda de otros empleos mejor remunerados.

Desde la percepción de los empresarios, también el impacto ha sido favorable, una evaluación de sus trabajadores sin costo alguno, la percepción de los trabajadores de la Empresa como una Empresa que busca su bienestar, la mejora del clima laboral y la posibilidad de identificar las fortalezas y debilidades de todos su trabajadores para saber qué acciones llevar a cabo en el futuro.

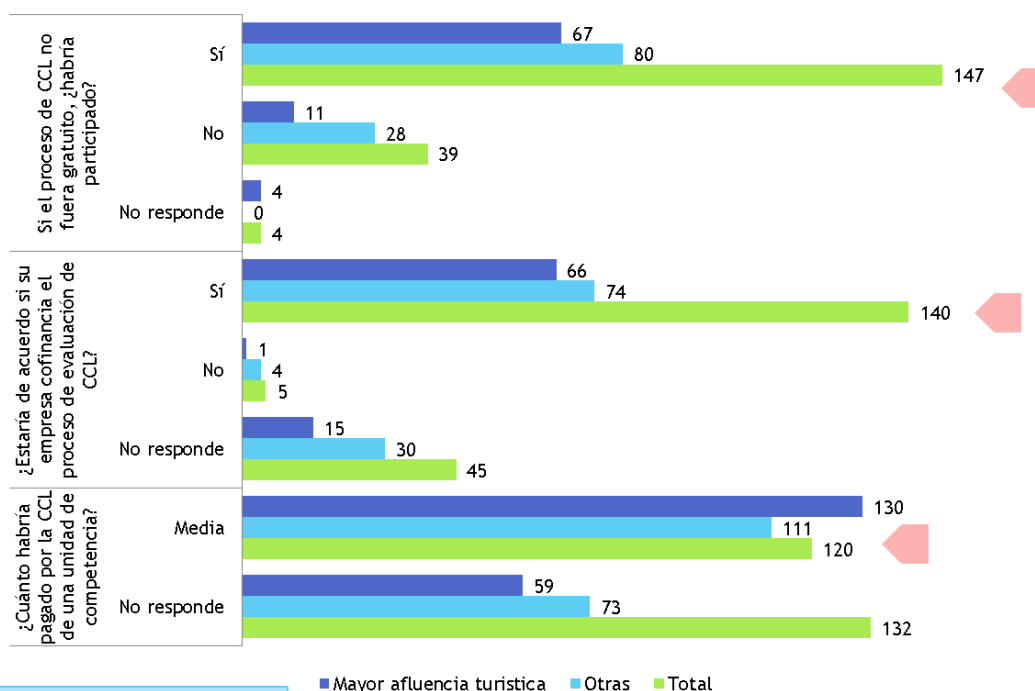
Sin embargo existen también unánimes percepciones que el proyecto podría haber ha habido mayores impactos si es que el proyecto estuviera adecuadamente coordinado con las instituciones públicas, los gremios empresariales y los empresarios mismos.

H. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y REPLICABILIDAD DEL PROYECTO

Desde el punto de vista cuantitativo los trabajadores mayoritariamente (ver gráfico 25) mencionan que de no ser gratuito el servicio de ECCL estarían dispuesto pagar por él, también estarían de acuerdo en que la empresa les cofinancie el servicio y señalan que habrían estado dispuestos a pagar alrededor de S/. 120 soles. Por cierto el monto que están dispuestos a pagar es mayor en el caso de los trabajadores de las regiones con mayor afluencia turística que las demás y también en algunos perfiles profesionales habría disposición a pagar mayores montos (los cocineros) que en otros (los operarios de limpieza).

Según Regiones

Gráfico 25: Disposición al pago



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

La sostenibilidad y replicabilidad del Proyecto tiene lo siguientes puntos a favor:

1. La alta valoración que tienen los trabajadores y los empresarios de un servicio de certificación de competencias laborales.
2. La disposición a pagar por el servicio por parte de trabajadores y empresarios. Los trabajadores mayoritariamente prefieren un cofinanciamiento, pero están dispuestos a pagar los servicios de acuerdo a sus posibilidades.
3. Las empresas también están dispuestas a pagar por el servicios de ECCL pero considerando que existan condiciones diferentes como por ejemplo mejor comunicación con la empresa para efectos operativos, compatibilidad con las políticas que algunas

empresas ya disponen (sobre todo las cadenas hoteleras) y conocer los resultados del proceso de evaluación y certificación y los planes de empleabilidad.

4. CENFOTRU no cuenta con una competencia significativa

Los puntos en contra para la sostenibilidad y replicabilidad son los siguientes:

1. Continuidad el servicio de CENFOTUR para que no se desaliente a los trabajadores que no han certificado y que las empresas vean que cuentan con un mecanismo permanente para la evaluación de sus personal.
2. CENFOTUR no articula adecuadamente sus servicios de certificación con sus servicios de capacitación de personal por que la demanda de las empresas y trabajadores es que haya un circuito virtuoso de evaluación inicial – capacitación – evaluación y certificación final.
3. La Dirección de CENFOTUR no parece valorar el aporte del proyecto a la generación de una nueva unidad de negocios basada en la Certificación de Competencias Laborales, Pareciera que se considera que la ejecución del Proyecto es simplemente una fuente de ingresos adicionales a la institución. La demostración de estas afirmaciones, muchas de ellas provenientes del ex – personal del Proyecto, es que buena parte de los recursos humanos contratados por CENFOTUR en cada región ya no están involucrados en el tema de la ECCL.
4. CENFOTUR no cuenta con un Plan de Sostenibilidad y pierde con ello una brillante oportunidad de completar su plataforma de servicios al sector turístico.

I. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES DE ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN QUE HICIERON POSIBLE EL PROYECTO.

6. **Asociación y Coordinación.** Entendida como el valor de las relaciones institucionales y organizacionales desarrolladas para el alcance de los resultados del proyecto, según la naturaleza de los servicios.

J. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA REPLICABILIDAD DEL PROYECTO.

7. **Efecto de replicabilidad.** Analiza si el proyecto posee las características como para ser considerada una iniciativa con potencial de ser ampliado y replicado en otros territorios, además de establecer y determinar cuáles serían las condiciones necesarias en otros lugares para que el proyecto sea replicado con éxito.

VII. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Los indicadores que serán analizados son los siguientes de acuerdo a los términos de referencia

INDICADORES EN EL MARCO LOGICO	DESCRIPCION DE LOS INDICADORES
Indicadores de efectos asociados al fin del Proyecto	Los ingresos de los trabajadores se incrementan por encima del promedio de ingresos mensuales de los trabajadores de la misma rama de actividad económica (Servicios Turísticos) y del Grupo Ocupacional al que corresponden según las encuestas de empleo por región.
Indicadores de efectos <u>sin meta definida (nuevos)</u>	Trabajadores que aumenta sus ingresos
	Trabajadores que son promovidos dentro de su empresa
	Trabajadores certificados que logran un contrato de trabajo formal
	Trabajadores que encuentran un mejor empleo en otra empresa
Indicadores de resultado asociados al propósito del Proyecto	30% de trabajadores evaluados obtienen la certificación de competencia laboral
Indicadores de resultado asociados a los componentes (cada Región) del Proyecto	Nº empresas participantes.
	Nº de trabajadores han sido orientados.
	Nº trabajadores evaluados.
	90% de los trabajadores evaluados reciben certificado o constancia.
Indicadores de resultado asociados a los componentes (cada Región) del Proyecto <u>sin meta definida (nuevos)</u>	Trabajadores evaluados que no fueron certificados y que como resultado han sido capacitados por la empresa
	Trabajadores evaluados que fueron certificados y que como incentivo han sido capacitados por la empresa
	Trabajadores evaluados (certificados y no certificados) que han iniciado un proceso de capacitación con sus propios recursos.
	Satisfacción de los trabajadores por el proceso de evaluación y certificación
	Satisfacción de los empleadores por el proceso de evaluación y certificación

A. INDICADORES DE EFECTOS ASOCIADOS AL FIN DEL PROYECTO

Si bien es cierto el indicador establecido era el que los “ingresos de los trabajadores se incrementan por encima del promedio de ingresos mensuales de los trabajadores de la misma rama de actividad económica (Servicios Turísticos) y del Grupo Ocupacional al que corresponden según las encuestas de empleo por región”, esta información no está disponible y este debería ser más bien el objetivo de una Evaluación de Impacto y no de una Evaluación Final como el presente documento. Sin embargo Swisscontact levantó información acerca de los ingresos antes y después de la evaluación y certificación que se parecían en el siguiente acápite

B. INDICADORES DE EFECTOS SIN META DEFINIDA (NUEVOS):

De los

1. Trabajadores que aumenta sus ingresos: Si bien el periodo es corto como señalamos hay un ligero incremento de los ingresos de los trabajadores

2. Trabajadores que son promovidos dentro de su empresa: no se ha detectado que hubiera habido promoción sin embargo si han existido reconocimientos e incentivos morales (felicitaciones, desayunos de reconocimiento, etc.)
3. Trabajadores certificados que logran un contrato de trabajo formal: Los trabajadores aumentaron sus contratos formales sin embargo por la naturaleza de las empresas turísticas (no son microempresas) seleccionadas por CENFOTUR el nivel de formalidad laboral es alto desde el inicio de la contratación.
4. Trabajadores que encuentran un mejor empleo en otra empresa: Hay un caso aislado en Puno de trabajadores que se retiraron de la empresa en la búsqueda de nuevos empleos en los que lograron un nuevo empleo. La mayoría de los trabajadores busca mantenerse y ser reconocido en la propia empresa (hasta que se le presente una verdadera oportunidad de cambiar de empleo).

REGIONES	A	B	C	D	E	Meta Certificados	F	Indice 1: Nivel de Cumplimiento de la Meta de Certificados en el proceso (A/D)	Indice 2: Nivel de Cumplimiento de la Meta de Certificados (A/F) al final del Proyecto
	CERTIFICA	EN PROCESO	NO CERTIFICA	Total general	Meta Evaluados		Nivel de Cumplimiento de la Meta de Evaluados (D/E) en el proceso		
ANCASH	100		218	318	300	90	106%	31%	111%
APURIMAC	15		25	40	180	54	22%	38%	28%
AREQUIPA	224	86	189	499	600	180	83%	45%	124%
CUSCO	412	107	142	661	675	203	98%	62%	203%
LA LIBERTAD	153	9	156	318	300	90	106%	48%	170%
LORETO	82		77	159	150	45	106%	52%	182%
MOQUEGUA	40	80	57	177	300	90	59%	23%	44%
PUNO	184	12	103	299	600	180	50%	62%	102%
SAN MARTIN	20	20	33	73	150	45	49%	27%	44%
TACNA	157	106	211	474	600	180	79%	33%	87%
UCAYALI	172		146	318	300	90	106%	54%	191%
Total general	1,559	420	1,357	3,336	4,155	1,247	80%	47%	125%

VIII. CONCLUSIONES

A. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Es fundamental que el perfil laboral (competencias), el proceso y criterios de evaluación utilizados cuenten con el consenso de profesionales con “autoridad Técnica” de forma que garantice un resultado coherente con el desempeño del trabajador que obtuvo la certificación. Así mismo un factor clave de una certificación está ligado al prestigio de la entidad que lo emite y que el servicio de evaluación y certificación a otros trabajadores se seguirá brindando más allá de la vida del Proyecto e incluso como la asegura que la competencia laboral se mantiene o no en el tiempo, luego de haberla obtenido (certificaciones periódicas), alternativas que deben estar abiertas para ser tomadas por los empresarios y trabajadores.

Los factores críticos de éxito del proyecto son los siguientes:

1. Destinar mayor cantidad de personas para la ejecución de un proyecto de esta naturaleza
2. Planificar y organizar mejor el programa para que no haya problemas de tiempos
3. Coordinar y buscar aliados estratégicos en el sector privado y estatal para darle más fuerza al proceso y garantizar su éxito.
4. Definir claramente y consensuar bien con las empresas los criterios de evaluación que se están considerando para que no se presente después conflictos de intereses
5. Mayor fluidez en el diálogo y la comunicación entre los encargados de las empresas y los organizadores para que el proceso esté permanentemente retroalimentado.

B. LECCIONES APRENDIDAS

Una lección aprendida por parte de CENFOTUR es la relacionada a que el Proyecto debe estar dirigido por personas que internalicen una visión sólida de los objetivos e impactos del proyecto que están ejecutando, si bien es cierto los cambios de personal pueden ayudar a enfocarse mejor en los objetivos, sin embargo la sobrecarga que significaba la concretización de las metas cuantitativas sobre las metas cualitativas ha ocasionado percepciones y acciones negativas por los participantes y empresarios, no priorizando que lo cualitativo son la base de la maximización de los impactos buscados por todo proyecto.

En cuanto a identificar las buenas y malas prácticas llevadas a cabo por CENFOTUR durante la ejecución del proyecto podemos mencionar

Buenas prácticas

- Evaluadores conocedores de su campo y con la experiencia necesaria
- Los protocolos de evaluación seguidos se hicieron tal como se establecieron
- Las recomendaciones dadas a los trabajadores durante el mismo proceso de evaluación fueron bien tomadas por los evaluados

Malas prácticas

- Demora en la entrega de la certificación a los evaluados
- Poca coordinación y falta de diálogo continuo con los encargados de las empresas para acompañar juntos el proceso
- Falta de mayor información y comunicación sobre los objetivos del programa de los demás agentes involucrados con el turismo de la región.
- Entrega formal de resultados a los encargados con sus respectivas recomendaciones.

IX. RECOMENDACIONES

1. **Sobre la convocatoria y relación inicial con las empresas:** Es necesario tener varias reuniones y conversaciones francas y abiertas con las empresas del sector turismo y las instituciones públicas del sector, para explicarle no solo los beneficios y bondades del proceso de certificación de competencias laborales, sino también los alcances y limitaciones. Por ejemplo es necesario aclarar que:
 - a. No se trata de una capacitación (aunque parezca obvio muchos empresarios y trabajadores así lo entendieron)
 - b. Debe ser un ejercicio continuo
2. **Involucramiento real de las empresas:** Los empresarios son los principales aliados y deberían estar involucrados en la relación con CENFOTUR para efectos de
 - a. Una buena campaña de difusión de la información entre los trabajadores
 - b. Compatibilizar las políticas y criterios internos de la empresa con los conceptos manejados por los evaluadores de CENFOTUR y los protocolos planteados por los perfiles desarrollados por el MTPE. Esta retroalimentación es valiosa para enriquecer los perfiles ocupacionales.
 - c. Hacer una programación adecuada considerando los momentos de mayor intensidad del trabajo en el año (temporadas altas) y el día (eventos especiales, horas – punta). Parece ser que algunos evaluadores les gustaría evaluar el desempeño de los trabajadores preferentemente en horas y fechas punta; no parece ser aconsejable someter a este stress a los trabajadores (y a los empresarios)
 - d. Mejorar y reforzar la relación y el respeto mutuo entre las empresas y una institución de prestigio como CENFOTUR.
3. **Sobre la información a los trabajadores:** debe ser más clara, precisas y programada, señalando los alcances del servicio de ECCL y también proporcionando los perfiles para que los revisen y si desean se preparan o estudian al respecto.
4. **Sobre los evaluadores:** Los evaluadores en general han desarrollado un trabajo profesional y sumamente eficiente. Sin embargo sería necesario que los evaluadores se reúnan periódicamente y tengan criterios más homogéneos para evaluar el desempeño; porque hay evaluadores que tienen noveles de certificación del 75% de los evaluados y hay otros que tienen niveles del 20%. Nos parece que un monitoreo mayor de los evaluadores para medir su desempeño en el campo es deseable y no nos pareció que exista.
5. **Sobre las metas de certificación:** No nos parece adecuado que existan metas de certificación de la institución (30% de los evaluados), porque el proceso de ECCL trata de medir la calidad y el desempeño profesional y competente del trabajador y con esta meta se puede inducir a que relejar la evaluación para lograr la meta.
6. **Sobre el perfil de los evaluados:** Determinados perfiles cuentan con personal de menor nivel de educación y ello llevaría a una mayor incidencia de la no certificación. Los perfiles de determinados trabajadores que provienen de educación básica Existe un porcentaje importante de operarios de limpieza que no pudieron pasar la evaluación teórica y al final no fueron certificados porque no entendían bien las preguntas o porque no sabían los conceptos teóricos, aunque en su desempeño práctico sabían hacer bien las cosas. En otros casos las operarias de limpieza fallaban en la evaluación de desempeño porque no

estaban uniformadas como indica la norma de competencia y es que según los empresarios “en la selva todo el mundo anda en sandalias, es difícil que se pongan zapatillas para la limpieza”. Según los empresarios el personal de limpieza generalmente son mujeres de mayor edad, en algunos casos reclutadas entre amas de casa con experiencia práctica, pero que no han tenido secundaria completa, ni mucho menos formación técnica en alguna institución. Además señalan que las normas de competencias deberían adaptarse a la realidad regional.

7. **Garantizar la sostenibilidad:** la sostenibilidad del servicio depende de los trabajadores pero sobre todo de los empresarios. Por ello hay que flexibilizar el criterio acerca de la reserva de los resultados de la evaluación y del plan de empleabilidad. Si el empresario está dispuesto a pagar el servicio debería obviamente dársele todas las facilidades que les permitan mejorar su personal
8. **Mejorar organización del proceso de ECCL:** CENFOTUR debe tener un mayor involucramiento con el proyecto, debe establecer la relación adecuada entre evaluados / personal disponible para cumplir las metas, tener mayor agilidad en el manejo administrativo y financiero para no detener las actividades y entregar puntualmente la certificación.

X. ANEXOS

A. ANEXO DE RESULTADOS DE NECUESTA A TRABAJADORES

Según Regiones

Gráfico 01: Variables Sociodemográficas



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Regiones

Gráfico 02: Edad / N° de hijos

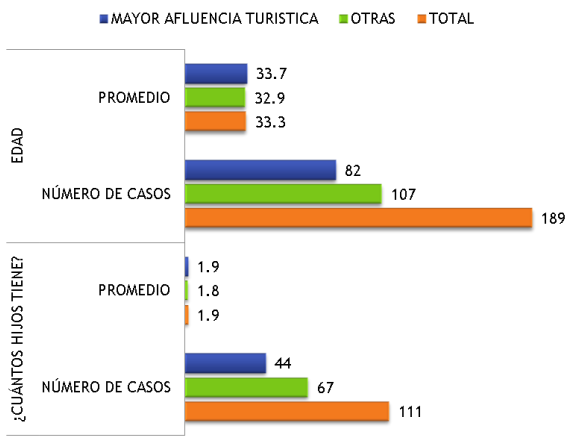
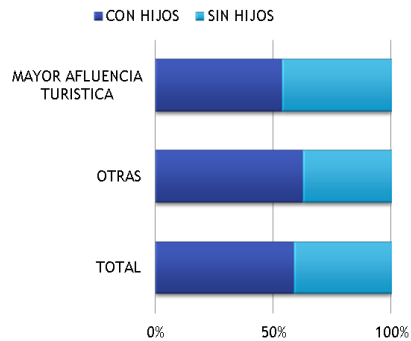


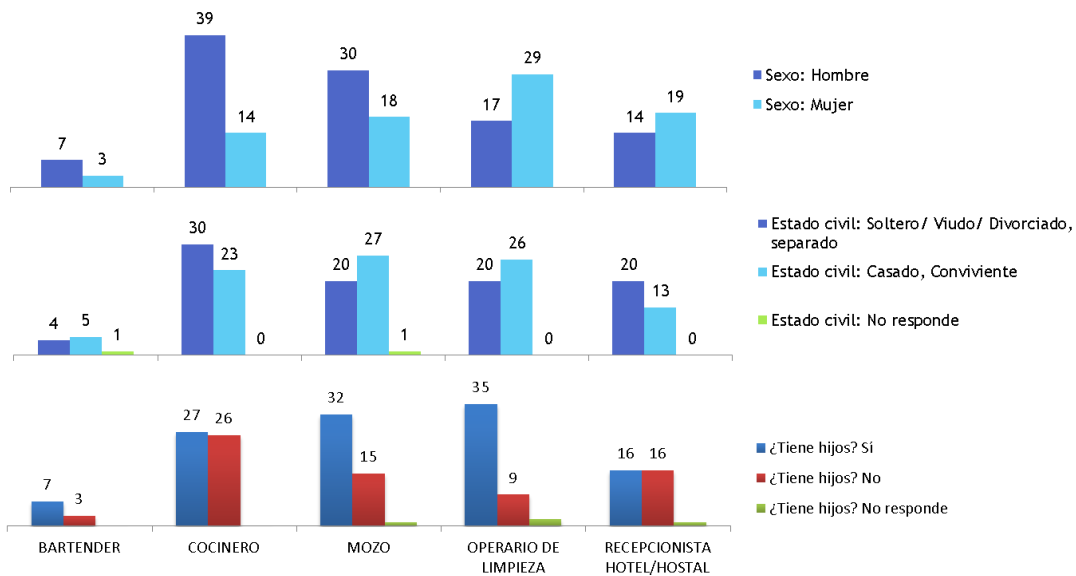
Gráfico 03: Carga Familiar



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Perfil Ocupacional

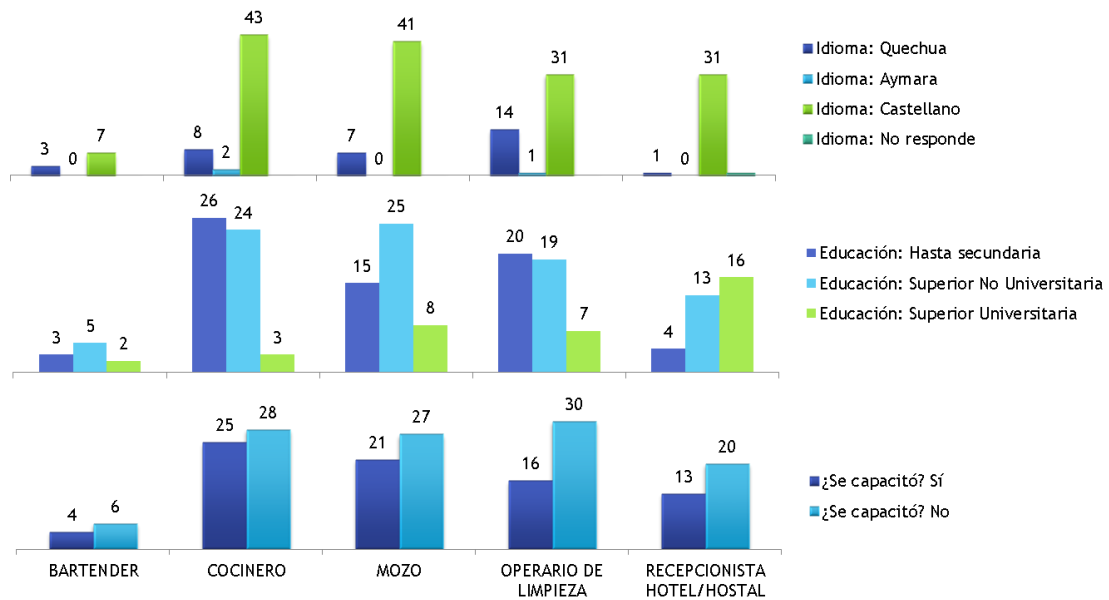
Gráfico 04: Variables Sociodemográficas



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Perfil Ocupacional

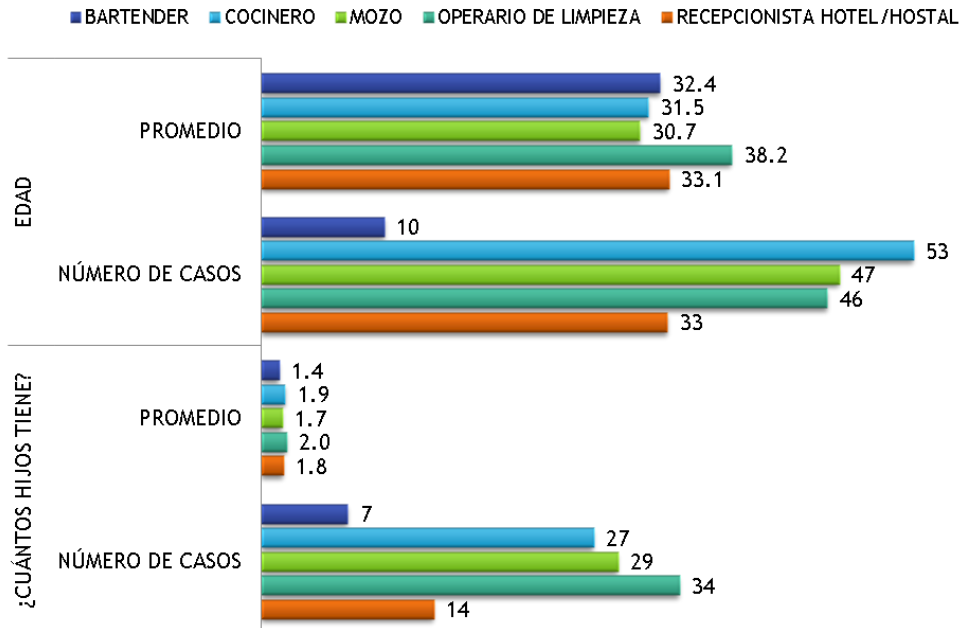
Gráfico 05: Variables Sociodemográficas



Fuente: Encuesta Socioeconómica
 Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Perfil Ocupacional

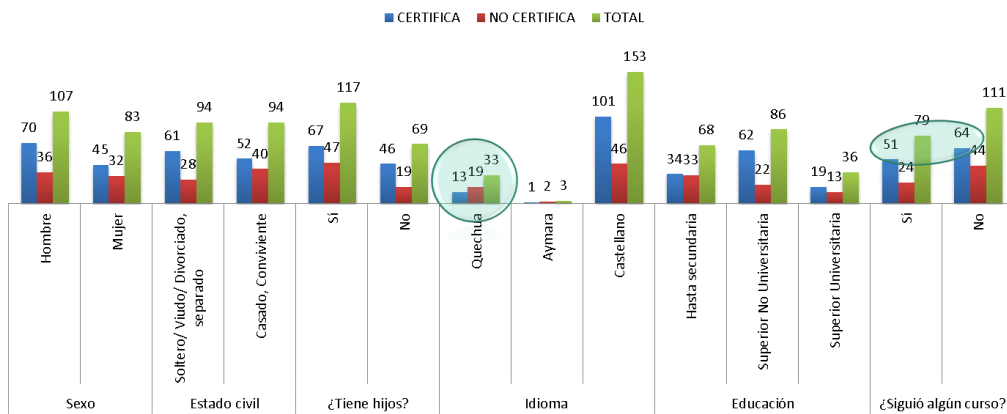
Gráfico 06: Edad / N° de Hijos



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Resultado del Evaluado

Gráfico 07: Variables sociodemográficas



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Perfil Ocupacional

Gráfico 08: Capacitación 1

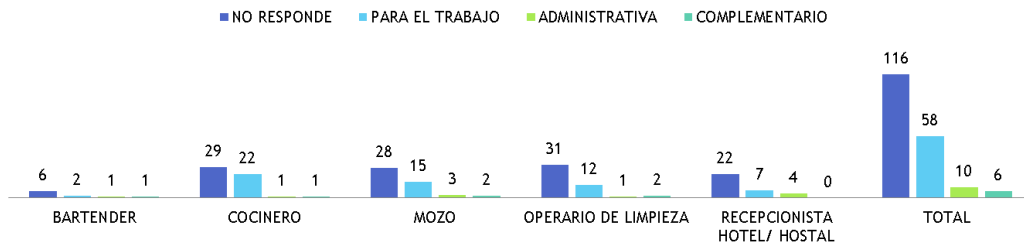
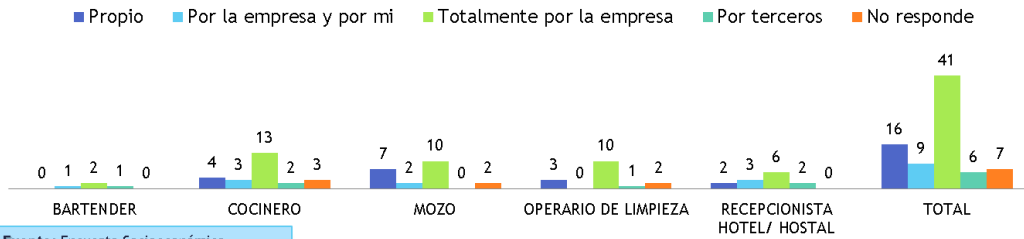


Gráfico 09: Financiamiento Curso 1



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Perfil Ocupacional

Gráfico 10: Tipo de institución Curso 1

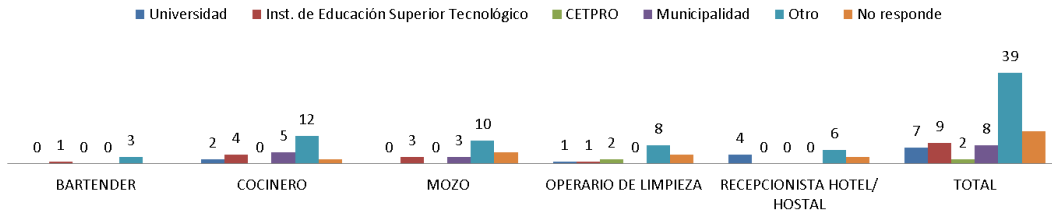
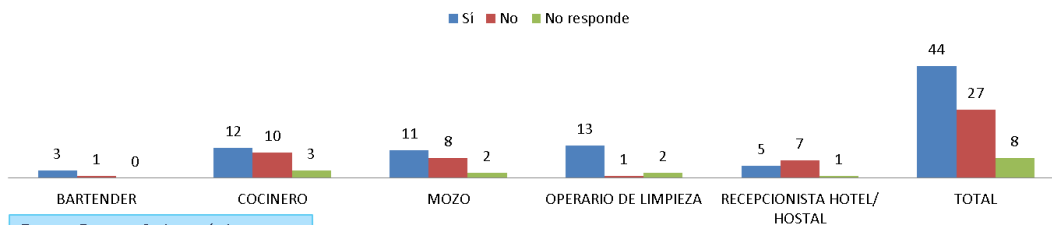


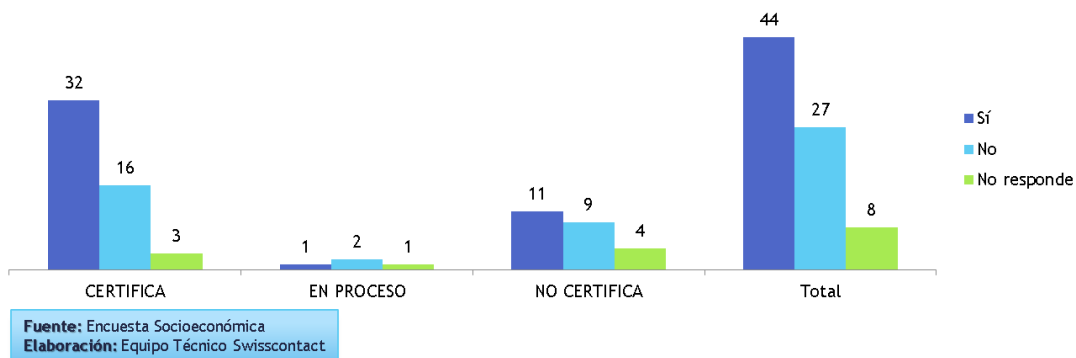
Gráfico 11: Obtención de Diploma Curso 1



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Resultado del Evaluado

Gráfico 12: Obtención de Diploma Curso 1



Según Regiones

Gráfico 13: Periodo Laboral

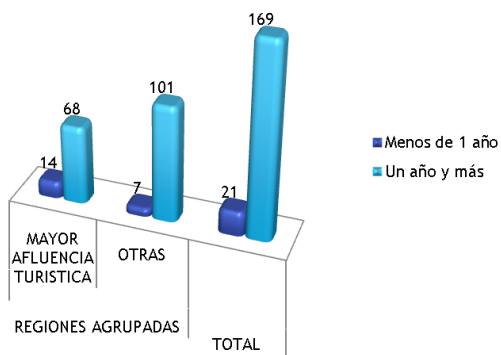
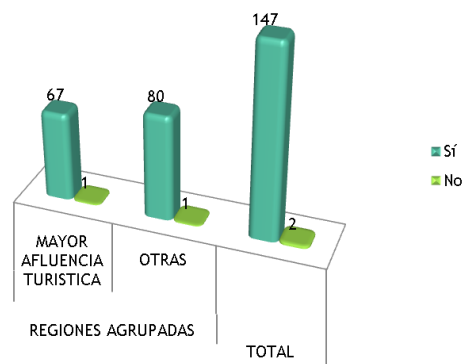


Gráfico 14: Continuidad Laboral

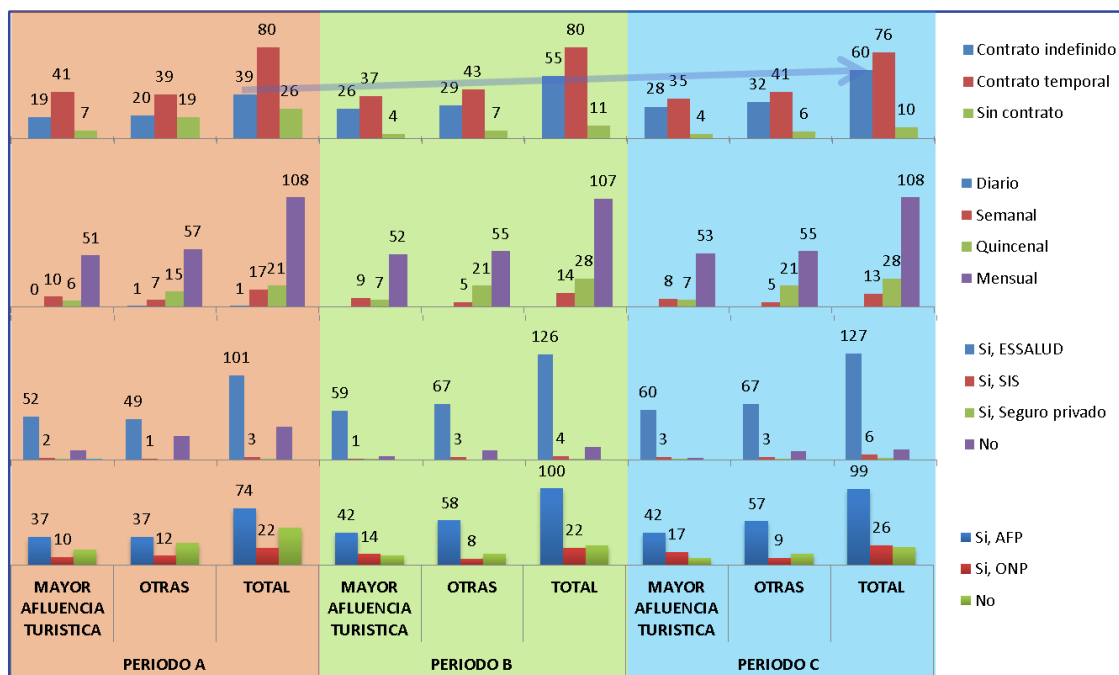


[Post ECCL]

Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Regiones

Gráfico 15: Variables de Contratación



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Regiones

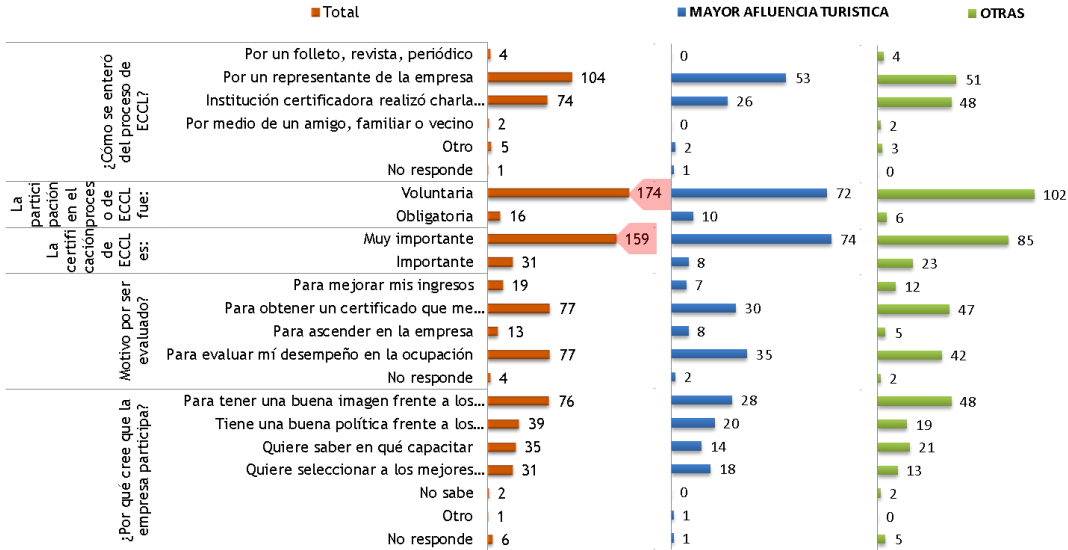
Tabla 01: Variables de Tiempo / Ingreso

Regiones agrupadas		Mayor afluencia turística			Otras			Total		
		Período A	Período B	Período C	Período A	Período B	Período C	Período A	Período B	Período C
Horas a la semana trabajadas	Promedio	48.2	48.2	47.7	47.1	48.9	48.4	47.6	48.5	48.1
	Mínimo	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Máximo	72	70	70	90	90	90	90	90	90
	Número de casos	67	68	68	75	75	73	142	143	141
¿Cuántos años trabajo en esa empresa?	Promedio	4.7	4.7	4.6	5.7	5.4	5.5	5.2	5.1	5.1
	Mínimo	0	1	0	1	1	0	0	1	0
	Máximo	15	15	17	25	25	25	25	25	25
	Número de casos	46	45	66	57	51	74	103	96	140
¿Cuántas personas trabajaban en la empresa?	Promedio	49.0	49.3	50.4	24.3	25.6	25.8	35.3	36.4	37.0
	Mínimo	5	6	2	3	5	5	3	5	2
	Máximo	180	160	140	93	82	84	180	160	140
	Número de casos	64	66	66	79	79	79	143	145	145
Ingreso mensual	Promedio	821.73	896.48	964.22	763.70	921.39	985.26	790.86	909.90	975.55
	Mínimo	132.00	301.00	264.00	250.00	120.00	120.00	132.00	120.00	120.00
	Máximo	3,010.00	2,200.00	2,200.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
	Número de casos	66	66	66	75	77	77	141	143	143

Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Regiones

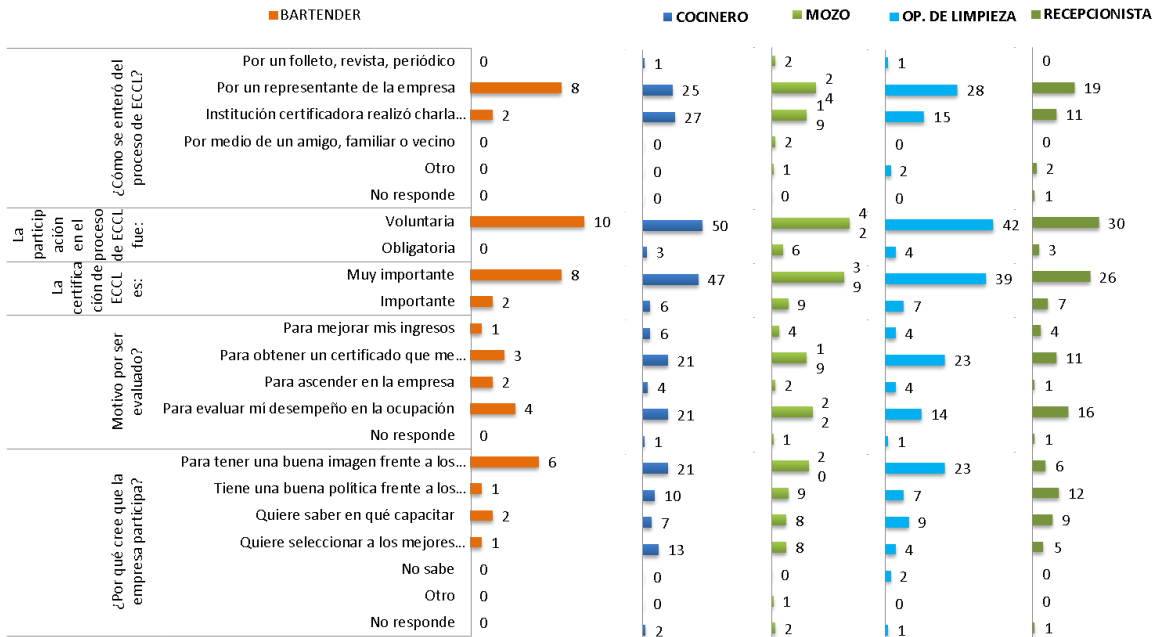
Gráfico 16: Validación de la ECCL



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Perfil Ocupacional

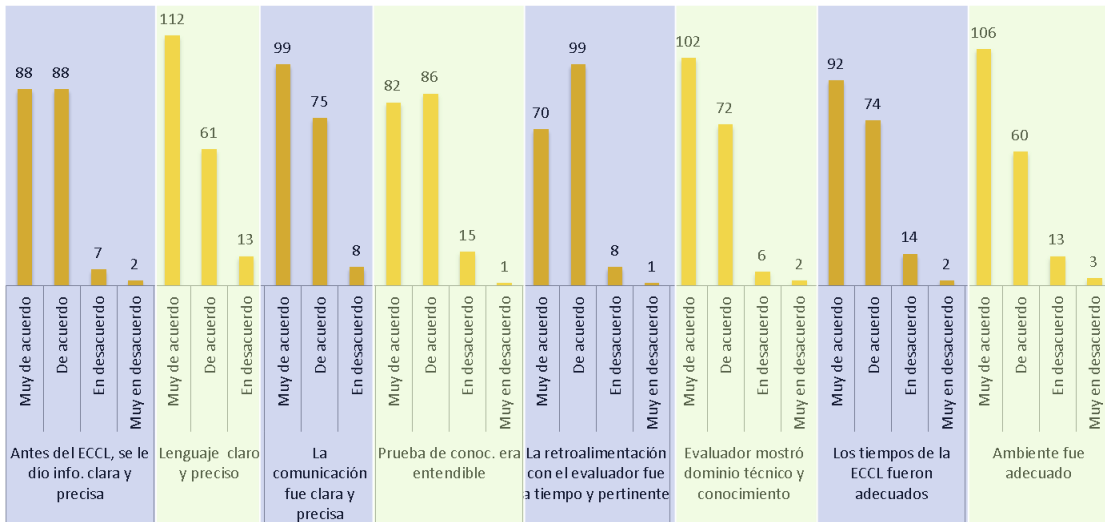
Gráfico 17: Validación de La ECCL / Perfil



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Todas las Regiones

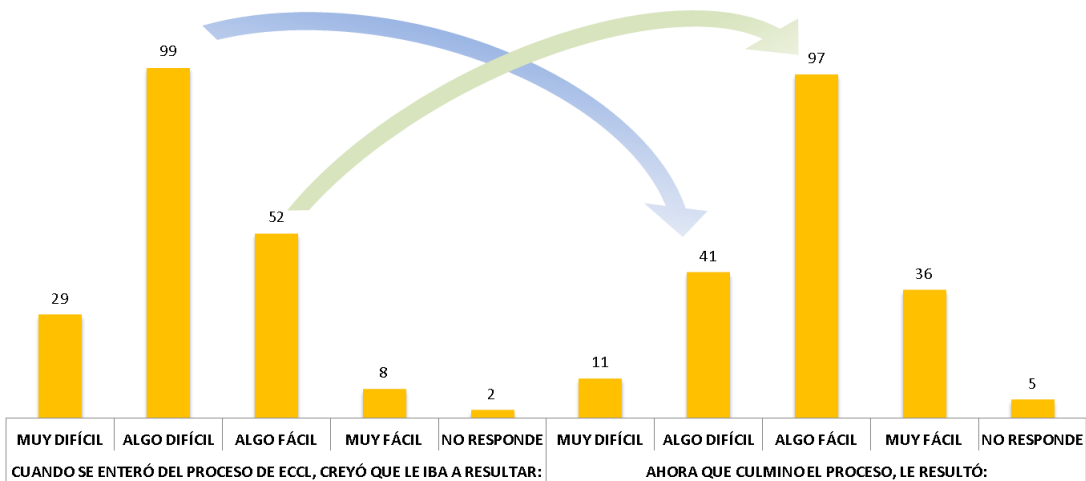
Gráfico 18: Calificación del Proceso de ECCL



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Todas las Regiones

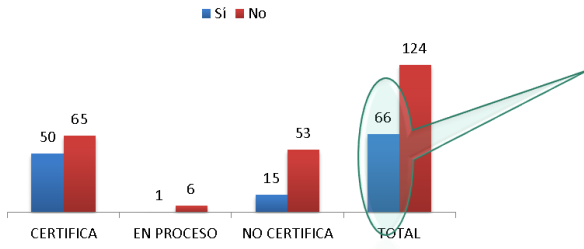
GRÁFICO 19: APRECIACIÓN INICIAL / FINAL



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

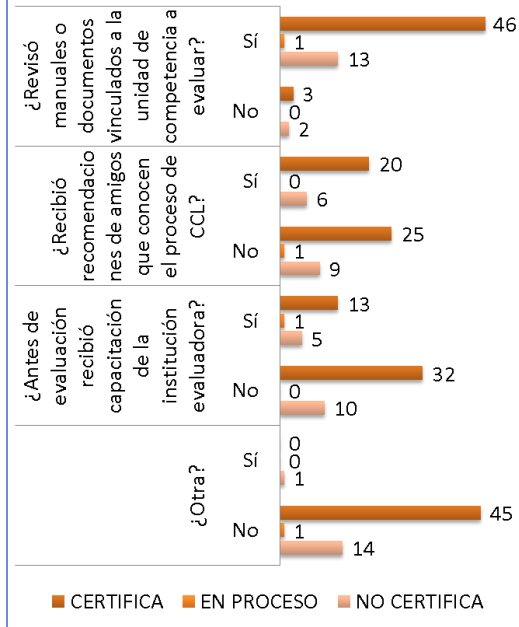
Según Resultado del evaluado

Gráfico 20 : Preparación previa a ECCL



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Gráfico 21: tipos de preparación



Todas las Regiones

Gráfico 22: Situaciones Positivas

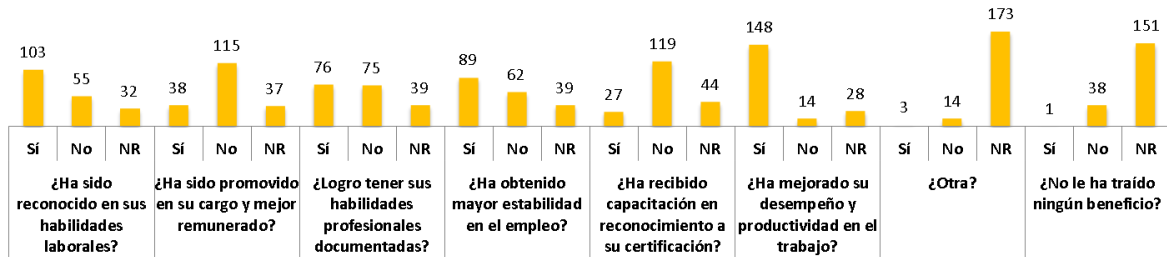
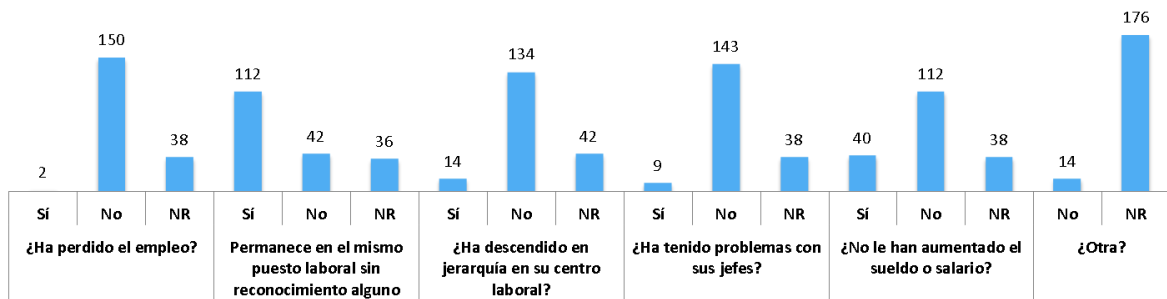


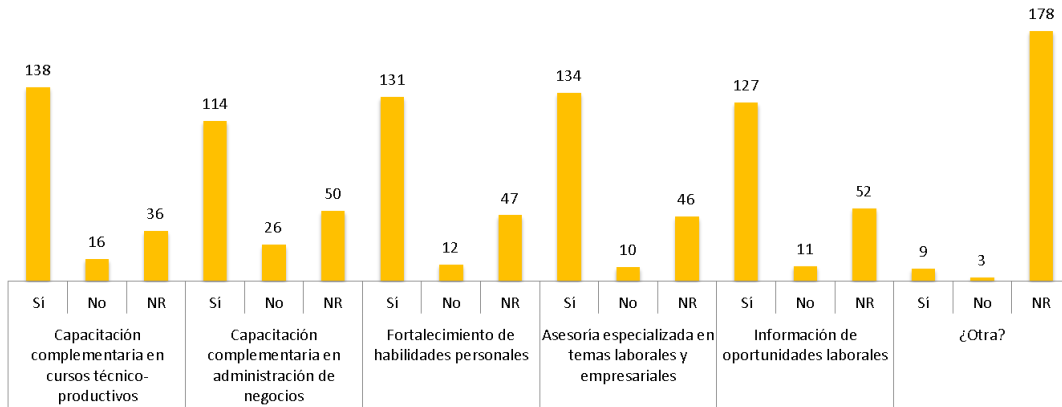
Gráfico 23: Situaciones Negativas



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Todas las Regiones

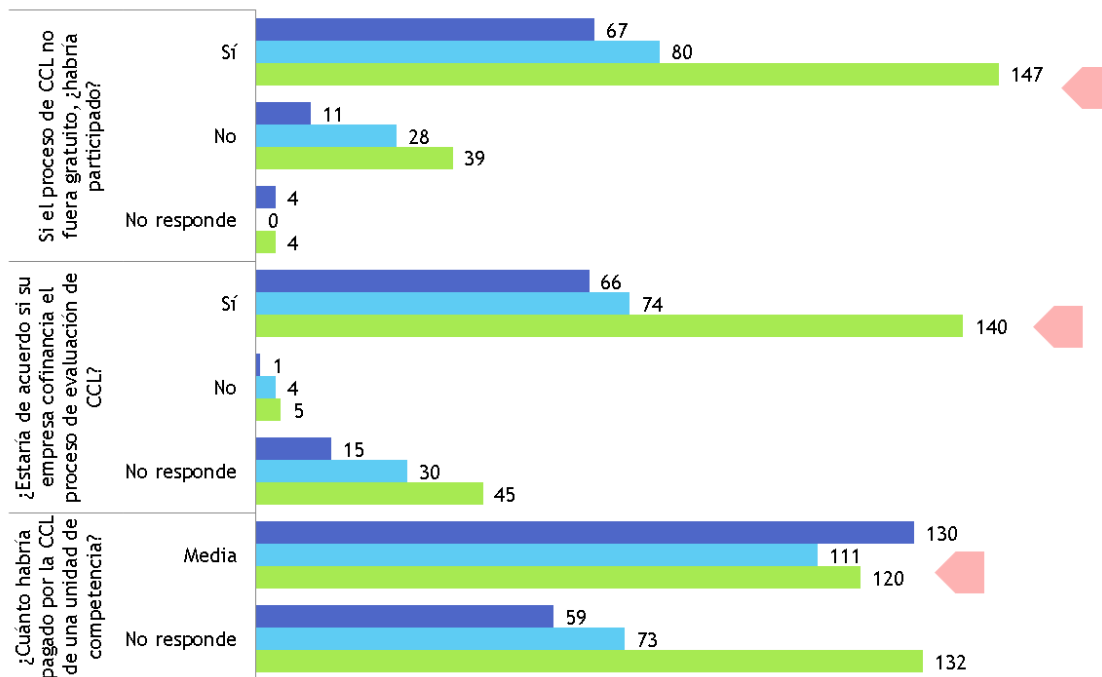
Gráfico 24: Necesidades de Capacitación



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

Según Regiones

Gráfico 25: Disposición al pago



Fuente: Encuesta Socioeconómica
Elaboración: Equipo Técnico Swisscontact

B. ANEXOS DE INFORMES REGIONALES

1. ANEXO 1: REGION ANCASH

A) SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES – REGION ANCASH

En la Región Ancash se realizaron entrevistas a empresarios y representantes de instituciones de turismo haciendo un total de 07, detallados en el siguiente cuadro:

EMPRESA/INSTITUCION	CARGO	NOMBRE DEL ENTREVISTADO
EMPRESAS		
Hotel El Tumi	Gerente	Elizabeth Bulnes Sotelo
Hotel La Joya	Jefa de Piso	Ayde Obregon
Restaurant El Fogón	Sub-Administradora	Liz Were Rodríguez
Restaurant La Mediterránea	Gerente	Victor Jaime Díaz Mego
INSTITUCIONES		
DIRCETUR- Ancash	Directora Regional	Maricela Cafferata Díaz
Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Huaraz	Presidente	Raúl Mario Ortiz Rodríguez
Asociación de Agencias de operadores turísticos Huaraz (en formación)	Representante	Anthula Mauriz

La presente evaluación se realizó a casi un mes después de la ceremonia de certificación simbólica (10 De Julio de 2013) y la correspondiente distribución de certificados a los trabajadores en cada una de sus empresas, razón por la cual las autoridades representativas del sector tenían presente al Proyecto y en el caso de los empresarios, conocían cuales colaboradores habían sido certificados y cuáles no. Escenario que marca la diferencia con el momento de la evaluación efectuada en la región La Libertad la misma que se dio antes de estas dos actividades finales del Proyecto. Contexto que es importante considerar para el análisis posterior de los resultados de la exploración global en las regiones.

Las Autoridades de Huaraz indican de forma unánime su preocupación por la proliferación de establecimientos pequeños, llámese albergues, casas de hospedajes y restaurantes de menú, con un nivel bajo, no competitivo en calidad de atención e instalaciones versus los establecimientos turísticos consolidados que sí tienen personal más idóneo y que sus propietarios o administradores se preocupan por la capacitación permanente de sus colaboradores. Situación que no responde a un incremento de la demanda por el turismo en la zona, sino a la presencia de la gran minería que atrae empleo directo e indirecto.

Tanto empresarios y autoridades dieron a conocer la dificultad que tienen las empresas de encontrar personal acorde a las necesidades del sector, y el que captan requieren de por lo menos un mes para nivelarlos y prepararlos para el trabajo, además indican que el promedio de permanencia en el trabajo de aquellos es de 3 meses. A su vez, mencionan que existe mayor dificultad en las especialidades relacionadas a Alimentos (mozos, cocineros y bartenders) que las de Hospedaje (receptionistas y operarios de limpieza).

Con relación a lo exteriorizado anteriormente los entrevistados destacan que el Turismo de Aventura es el motor de todo el negocio turístico de Huaraz y por esa misma razón se requiere de un personal especializado diferente a otras zonas turísticas del Perú, los egresados de las universidades e institutos no están a la altura del nivel requerido para esta realidad.

Los empresarios concedores de su problemática laboral de forma más cercana han dado conocer que se encuentran ante una realidad discordante y es que como consecuencia de la poca demanda de los puestos ofertados, en su decisión de contratación de personal tiene dos opciones : priorizar la experiencia del postulante u optar por un joven inexperto lo cual implica moldearlos según la dinámica del trabajo de la empresa; con los consiguientes riesgos, los primeros pese a las múltiples capacitaciones son reacios al cambio y los segundos son inmaduros en la toma de decisiones y están uno o dos meses y se van, en ambos casos los empresarios indican que ésto es causado por la idiosincrasia de la población.

Como respuesta a estas características de la fuerza laboral del sector, los empresarios indican que han tenido que ser muy creativos, como se destaca en la siguiente frase **“tengo que fidelizar más al trabajador, que a mis clientes”** (Víctor Jaime Díaz Mego Restaurant La Mediterránea, Gerente), aquí algunas iniciativas: implantación de un programa de bonos, actividades recreativas en fechas importantes, pasantías a empresas de la capital y otras zonas turísticas del país.

Todos los entrevistados indican la falta de agrupaciones empresariales que los represente; Hoteles, Restaurantes y Agencias no cuentan con alguna asociación solida sectorial, ni mucho menos multisectorial, división que les impide realizar acciones coordinadas en bien del sector o incidencia política efectiva al Estado, ocasionando un divorcio entre autoridades y empresarios.

En relación a las opiniones sobre el concepto de Certificación de Competencias Laborales tanto los representantes de las instituciones como empresarios la consideran positiva, con beneficios dirigidos a crear un clima de relacionamiento entre los involucrados e incremento de la autoestima del trabajador. Tras estos comentarios, el grupo de los empresarios indican como aspecto negativo la forma y no el fondo de las intenciones del Proyecto, calificando a la evaluación de competencias laborales realizada en Huaraz como superficial y no bien planteada, basados en su disconformidad con los resultados de las personas certificadas, indicando que: **“se debe certificar algo que se sabe”** y eso no ha ocurrido en varios casos. Situación que en menor escala ya se había detectado por los empresarios en otra región evaluada. Como casos de ejemplo podríamos mencionar el comentado por la Gerente del Hotel el Tumi, quien manifestó que fue certificado un mozo que no le

renovó su contrato por bajo desempeño, compromiso y conocimiento; o como el caso de un cocinero que fue certificado como Barman; o el indicado por el gerente de un restaurante, de profesión Administrador Hotelero que afirma haber sido certificado como cocinero en la entrevista reconoció que conoce algo de cocina pero no lo suficiente como para merecer una certificación de competencia laboral, por lo cual, al ser seleccionado como uno de los mejores en la ceremonia de premiación, la tuvo que abandonar dado que en Huaraz todos saben que no es cocinero.

Cuando se les preguntó a los empresarios acerca de la participación de los trabajadores en el proceso de evaluación indicaron que ésta fue 50 % voluntaria y 50 % inducida, puesto que como empresarios, deseaban que todos participaran porque además que la evaluación les ayuda a identificar las deficiencias de su personal, también les serviría como una forma de motivar a sus colaboradores; y si bien no pudieron participar todos, los empresarios indicaron que fue a causa del tiempo limitado de su personal debido a que muchos trabajan y estudian a la vez.

El 50 % de los empresarios entrevistados dieron a conocer su disconformidad con ciertas etapas del proceso de certificación de competencias laborales, empezando por la etapa de información del proceso mismo, indicando que ésta fue muy escueta y superficial, no se detallaron los temas y niveles e incluso cuando se produjo la evaluación propiamente dicha, los evaluadores se limitaron a observar y calificar. Uno de los empresarios menciona lo siguiente **“Si tendría que poner una nota le pondría 05 como evaluador y 20 como chef”**, frase que sintetiza que el proyecto no ha cuidado una parte crucial de la evaluación, no apreciando lo que significa romper el hielo para una buena comunicación entre evaluador y evaluado. Otra parte del proceso que han demostrado disconformidad y que también está relacionada a la información es sobre el conocimiento oportuno de los resultados quejándose por la demora de ellos y cuando los supieron los empresarios indican que un 50 % de ellos son erróneos dado que unos si son congruentes con la experiencia y tiempo de permanencia (antigüedad) en la empresa del trabajador pero el resto no lo son, como ejemplo de ello son los casos ya descritos anteriormente.

Las autoridades en relación a las situaciones positivas y negativas que se hallan presentado después del proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales han tenido comentarios nulos o escuetos, comprensible situación, dado que algunos de ellos solo se han enterado del proyecto en la ceremonia de entrega de certificados a la cual fueron invitados, pero al hacer ellos un ligero análisis del proyecto, indican que las empresas del sector no han cambiado y que el beneficio ha sido directo a los trabajadores. Los comentarios de los empresarios están sintonizados con la opinión de sus autoridades, señalando que desde el punto de vista de la empresa no se han presentado situaciones positivas y que el beneficio es para sus colaboradores principalmente en su motivación por mejorar. En cambio cuando se les preguntó por las situaciones negativas estos dijeron que las expectativas de beneficio a la empresa no existieron, situación descrita en la siguiente frase **“no ha habido promoción, nadie sabe del Proyecto, entonces no conviene porque nuestros clientes no saben que el personal está certificado por Cenfutur”** (Liz Were Rodríguez, Restaurant El Fogón Sub-Administradora) exteriorizado con ello que los empresarios esperaban que la Certificación tuviera un respaldo y una validez nacional e internacional con el prestigio respectivo y que les sirva como una herramienta de demostración de su calidad en el servicio a sus clientes. Otra afirmación relacionada a la comunicación está contenida en la siguiente expresión **“ha sido muy silencioso el proyecto”** (Elizabeth Bulnes Sotelo, Hotel El Tumi, Gerente) aduciendo con ello, que a la fecha de la entrevista no había llegado algún informe de la situación de sus trabajadores y que no conocen el plan de empleabilidad de los mismos, con lo cual la empresa no puede tomar acciones correctivas en miras de subsanar debilidades del servicio.

Todos los empresarios entrevistados señalaron no haber implementado ninguna acción en sus empresas a consecuencia de haber pasado por el proceso de evaluación y certificación de competencias de su personal, todas sus actividades han sido normales y la realización de capacitaciones en periodos posteriores se ha realizado como consecuencia de sus políticas internas.

Ante la pregunta de cuáles serían sus principales comentarios y sugerencias tanto autoridades y empresarios indican mayor comunicación y promoción de las actividades del Proyecto,

complementarse con capacitaciones y contar con un seguimiento y monitoreo de los evaluados, cuando se les pidió detallar estas sugerencias los empresarios indicaron en cuanto a la comunicación que es importante trabajar coordinados empresarios y Proyecto y así ponerse metas ambos en el tiempo verificar estas si se logran o no, como por ejemplo hoy certificar un 20 % de trabajadores de aquí a seis meses el 50%, esto luego que hubieran realizado las recomendaciones de capacitación indicadas por el ente certificador y así lograr certificar al 100 % de los trabajadores. En lo relacionado a la promoción señalaron que si van a dedicarle tiempo a participar en un Proyecto de certificación esta debería retribuirles prestigio, que cuando un número de trabajadores logren certificarse esta certificación sea conocida y prestigiosa y esto no será así si no existe una promoción agresiva del valor que significa obtenerla. Por ultimo en lo referido al seguimiento y monitoreo de los evaluados se refieren que las certificaciones sean periódicas unas evaluaciones iniciales y otras de control para el personal que ya fue certificado.

Por ultimo cuando se les interrogo a los empresarios sobre que otras actividades o perfiles ocupacionales le parecen importantes que sean certificados, los responsables de los Hoteles destacaron las actividades de mantenimiento porque esta refleja la imagen del establecimiento, así como las administrativas y de logística porque son la columna vertebral de la empresa y donde se toman muchas decisiones que tienen que ver con la calidad del servicio. En cuanto los gerentes de los restaurantes entrevistados indicaron que un perfil a tomar en cuenta en las certificaciones es el de las anfitrionas o acomodadoras que son la primera persona que ven los clientes y muchas veces en este contacto inicial basan su decisión de ingresar o no, otro tema que mencionan que debe ser evaluado es de la sanidad alimentaria como por ejemplo que tanto las empresas que tengan que ver con alimentos están manejando, sino el sistema HACCP o por lo menos acciones de control básicas de sanidad alimentaria.

B) PREGUNTAS CLAVES – REGION ANCASH

1. ¿Cómo ha sido el proceso de convocatoria, organización, evaluación y certificación que ha realizado CENFOTUR en cada región (una breve descripción)?. ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades de CENFOTUR?, ¿Cuáles son las principales limitaciones y problemas que ha tenido CENFOTUR en la ejecución del Proyecto en su región y como las ha superado?.

Las actividades inmersas en el proceso de certificación del Proyecto realizadas por la administración del Proyecto en Ancash no han diferido de las realizadas en otras regiones aunque se percibe que aquí el aislamiento del Proyecto ha sido más profundo ocasionando con ello una mayor disconformidad por parte de los empresarios y autoridades hacia la metodología empleada, acrecentado ello, con el hecho que justo con el término del Proyecto, Cenfortur ya no cuenta con una oficina descentralizada en Huaraz. Como una debilidad recurrente que el Proyecto presenta es el problema o la capacidad de dar un mensaje Claro de los procedimientos de la certificación, creando expectativas erróneas y la consecuente desilusión ocasionada por el contraste entre lo que el empresario pensaba del Proyecto y lo que realmente fue. Hay que resaltar el hecho que se mencionó al inicio, sobre el momento de la realización de la presente evaluación que ha sido efectuado después de todas las etapas y con el conocimiento de los empresarios de que trabajadores habían sido certificados o no, detectándose con ello el alto porcentaje de disconformidad con la congruencia de los resultados de la certificación realizada, lo que implica que el Proyecto y la institución que la respalda han visto mellado su prestigio y capacidad como certificadores desdeñando mucho las posibilidades a nuevos Proyectos de esta naturaleza.

2. ¿Cuál es la relevancia / valoración para los empresarios, trabajadores y otros actores del concepto / proceso de evaluación y certificación de competencias laborales?

La valoración de los empresarios y trabajadores hacia el concepto de la Certificación de competencias laborales es favorable, en lo relacionado al proceso los empresarios hicieron notar su total disconformidad con él y con los resultados de este, mensaje que debe ser analizado y abordado en las próximas experiencias de Proyectos de naturaleza similar, que Fondoempleo u otras organizaciones vayan a considerar ejecutar, mensaje que indica como causa principal a la superficialidad de la evaluación y su forma. Si bien es cierto que la realización de la evaluación en situ facilita la cobertura de evaluados, pero a la vez no son las mejores condiciones, esto causado por la carencia de estándares propios de una correcta evaluación que determine la verdadera dimensión de los conocimientos y habilidades, como ejemplo si la cocina del restaurant no tiene el equipamiento mínimo requerido para evaluar el perfil ocupacional de cocinero, la evaluación se deberá hacer con lo que hay, de forma superficial, dejando de profundizar algunos aspectos importantes. Una manera de contrarrestar podría ser la identificar dentro de la población de empresas primero cuales cumplen con el requisito mínimo necesario para llevar a cabo la evaluación y bajo niveles altos de coordinación entre proyecto y beneficiarios elegir de un grupo de empresas una que tenga todos los parámetros que la califiquen de una manera sobresaliente para la realización de la evaluación esta podría ser inclusive con la participación del dueño o en su defecto del responsable del área, la cual tendría un peso diferenciado al del evaluador principal.

3. ¿Cuáles son los principales efectos / impactos que ha tenido el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales desde la percepción de los trabajadores y de los empresarios?

Teniendo en consideración que aproximadamente un 70 % de los entrevistados indican que el Proyecto no ha tenido un impacto positivo en la población objetivo, el resto indica que el principal ha sido la motivación entre los trabajadores, de querer saber y demostrar a la vez su nivel de capacidades en busca de consolidar su relación con el empresario y búsqueda de nuevos retos laborales.

4. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del Proyecto de certificación de competencias laborales? (es decir cuáles son los factores, condiciones o supuestos claves que se deben dar para que el proyecto logre exitosamente sus objetivos).

Un factor crítico que ha descuidado mucho el Proyecto es la confiabilidad de su labor ante los involucrados, autoridades, empresas y trabajadores, considerándose mucho más porque se trata de un Proyecto de Certificación de Competencias Laborales que como característica principal debe tener capacidad técnica y personal competente que demuestre la confianza de sus procesos de certificación.

5. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la experiencia del Proyecto ejecutado por CENFOTUR? (es decir cuáles son las buenas prácticas que garantizan o generan buenos resultados en el proceso de evaluación y certificación de competencias y cuáles son los errores y malas prácticas)

Considerando el alto porcentaje de incongruencias presentadas en la certificación (el 100 % de los empresarios entrevistados indicaron en promedio dos a tres de ellas en cada una de sus empresas), lo que confirma una fuerte deficiencia en el proceso de evaluación y correspondiente certificación, y como consecuencia se ha erosionado su confiabilidad, característica que toda entidad certificadora debe conservar incólume, esto deja entrever que el Proyecto no ha contado con un sistema de monitoreo eficiente que le avise de esta situación y que de una manera temprana ponga correctivos, creo que si hubiera cumplido lo estipulado inicialmente en una entrega mensual de los certificados, como lo indica en su propuesta técnica en el punto 3.2.5 cuarto párrafo y con el cumplimiento estricto de las visitas de supervisión que indicó en su marco lógico estipuladas dentro de las Actividades y sub-actividades del componente 1 y 2, punto 3, relacionado a la supervisión, dichas incongruencias hubieran sido de fácil detención.

2. ANEXO 2: REGION AREQUIPA Y TACNA

A) SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES EN AREQUIPA:

Entrevistas a representantes de DIRCETUR, Organización de Gestión de Destino (OGD) o Cámaras de Turismo de la región.

Se realizaron las visitas y reuniones respectivas a Organización de Gestión y Destino OGD Arequipa, Asociación Gastronómica de Arequipa AGAR y Dirección Regional de Turismo DIRCETUR

- 1. Problemática de los recursos humanos para el sector turismo en Arequipa:** Todos los entrevistados coinciden que hay serias deficiencias en la calificación del personal según la demanda del perfil del empleador para con la empresa. AGAR manifiestan que han venido trabajando de la mano con la OGD para acceder a la capacitación de su personal a bajos costos en institutos especializados como el Instituto del Sur ISUR, la DIRCETUR ha realizado cursos de capacitación en Arequipa y el Colca no teniendo la continuidad de los resultados. Todos señalan que los empresarios quieren invertir en la capacitación de sus empleados a bajos costos y “si son subvencionados por un proyecto o programa sin contrapartida sería mejor”, esto da como resultado la poca continuidad y seguimiento a los cursos que son tomados por el personal, representando a cada uno de sus locales. A pesar de tener claro el perfil profesional de los empleados en cada una de sus áreas se tienen que realizar forzosamente ya el famoso mes de prueba, creando así una inseguridad tanto como para el empleado y el empleador, generando así la inestabilidad laboral.
A través de sus gremios ellos han tratado de gestionar cursos que ayuden a mejorar el servicio y la calidad de los productos ofertados.
- 2. De su nivel de conocimiento respecto a la Certificación de Competencias Laborales**
A estas instituciones les interesa certificar a los empleados de sus empresas pero también que conlleve a una certificación del local o de la empresa y que se vea reflejado en un reconocimiento no solo al empleado sino al empleador.
Si bien están interesados en la certificación ellos como gremios o entidades que velan por la mejora de los servicios turísticos vienen trabajando en ello para poder acceder a la certificación con cursos y evaluaciones en institutos connotados de la ciudad como es el ISUR. Una de las certificaciones que mencionan es la de sustentabilidad por la mejora continua de su personal y la solidaridad hacia él, programa que fue ejecutado por la OGD y a la actualidad esperan su certificación.
La cuanto a la evaluación y certificación por CENFOTUR se muestran contentos y con la garantía de que es una institución de prestigio nacional y les da la confianza necesaria para apostar por el programa.
- 3. Aspectos positivos y Negativos**
(Considerando el punto de vista de la empresa, del trabajador y del público usuario del turismo).

SPECTOS POSITIVOS

Empresa: beneficiada por la mejora certificada de su personal de servicio.
Trabajador: Mejora en su curriculum de vitae por certificación
Público: Mejora en el servicio por motivación de empleado

ASPECTOS NEGATIVOS

Empresa: Empleado pide aumento de salario por certificación.
Posible deserción por mejoras de trabajo

4. sus principales comentarios y sugerencias para mejorar de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

AGAR: El estado debe crear políticas de mejora de certificación a las personas que laboran día a día empíricamente y acceden a una experiencia con el tiempo, para crear la inclusión laboral. Arequipa cuenta con institutos buenos de prestigio y la certificación podría ser con estos institutos en convenios de los gremios que involucran a las empresas en este caso AGAR. La evaluación no solo debe constar de una etapa evaluativa sino de una etapa de capacitación y asistencia técnica para poder incorporar lenguaje y técnicas adecuadas a los procesos.

Las capacitaciones y evaluaciones deben darse según el tiempo disponible del empleado, y tiempos prudentes de temporadas de turismo. **EL EVALUADOR DEBE ACOPLARSE AL HORARIO DEL EVALUADO** y no al contrario, por algo es un programa, lo cual no se respetó en el presente proceso.

OGD Se tiene mucha expectativa de la evaluación sin embargo no es un resultado cuantificable debido a que la evaluación contiene una parte teórica y práctica. Y el evaluado solo tiene la práctica y en muchos casos no se tiene el nivel cultural educativo como para responder o escribir correctamente respuestas teóricas. A mi parecer MUCHA DE LOS EVALUADOS MAYORES DE 50 AÑOS FUERON DESAPROBADOS.

DIRCETUR: Es una oportunidad que no se debe dejar pasar teniendo en cuenta que Arequipa cuenta con la mayoría del personal antiguo formado empíricamente con la PRACTICA HACE AL MAESTRO o formado por las políticas de las empresas. Se debe trabajar coordinadamente con los organismos de control y gestión de turismo para darles la continuidad y sostenibilidad a las certificaciones con etapas de Capacitación y asistencia técnica para luego ser evaluados. Y certificados

GUÍA 1: Entrevistas a los empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas.

Se entrevistó a los gerentes y dueños de restaurantes como Mamacocha, La Gran Reserva, Tío Darío y hoteles como El Libertador

3. **Problemática de los recursos humanos** Se ha dado en estos últimos 4 años un boom de las carreras dirigidas hacia el sector turismo como gastronomía, bartender, administración hotelera, etc. A pesar de ello la población no le ha dado el valor de una carrera técnica en competencia laboral como es el caso de house keeping, mozos, jardineros, fontaneros, recepcionistas, ayudantes de cocina. Siendo estas carreras provisionales para personas jóvenes que vienen estudiando, siendo así una desventaja para las empresas por la deserción laboral y la poca estabilidad.

Siendo nosotras las empresas las que debemos formar el perfil profesional en nuestros locales, e ir capacitando continuamente al personal, para lograr el resultado de calidad y mejora de servicio en nuestros locales. El entrenamiento lo realizamos de manera diaria con las charlas de 5 minutos y los sistemas de gestión en nuestras empresas como ISO 9000, Programa de Sostenibilidad u otro.

Es por ello que se le debe dar gran importancia a esta certificación para que así puedan certificar sus competencias y ratificar su vocación al servicio dado en los años de experiencia esto para personas que se dedican por años a sus oficios.

A la actualidad no existen empresas que formen mozos, por lo general forman chef pero el mercado viene topándose teniendo que tomar el puesto de ayudante de cocina, u otro.

Las condiciones dadas de trabajo son por contrato de prueba de 1 mes y otros casos de 3 meses con evaluaciones constantes al personal, para luego pasar a planillas con sus beneficios, se cuenta con un sistema de motivación diaria, el empleado del mes, el cual destaca a los empleados por sus cualidades en el trabajo. Se trata de motivar a los empleados con la celebración de cumpleaños, se invita a otras entidades para la realización de charlas y capacitaciones continuas.

La mayoría de nuestro personal son egresados del Instituto del Sur ISUR, ESDIT, STENDHAL, dentro de nuestro personal tenemos mozos que han atendido a cónsul, embajadores y personajes importantes de la política y farándula.

Los mozos con mayor experiencia son los mozos mayores de 35 años a 50 años, de igual manera para bantenders, house keeping, jardineros y recepcionistas.

4. **Opinión sobre el concepto de Certificación de Competencias Laborales**

ASPECTOS POSITIVOS

Empresa: beneficiada por la mejora certificada de su personal de servicio.

Trabajador: Mejora en su curriculum de vitae por certificación.

Público: Mejora en el servicio por motivación de empleado

ASPECTOS NEGATIVOS

Empresa: Empleado pide aumento de salario por certificación.

Posible deserción por mejoras de trabajo

5. **Participación de las Empresas en el sistema de Certificación de Competencias Laborales:**

Nuestras empresas deciden participar principalmente por mejora continua de nuestros servicios a nuestros clientes. Mejora de clima laboral reflejado en el servicio y este en el ingreso y la elección del turista a nuestra empresa.

Volvería a participar en un proceso: Si volvería debido a que parte de mi personal no ha sido todavía certificado.

Su empresa estaría dispuesta a cubrir los costos en los que incurren los Centros de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral

Sí, podríamos en convenio o contrapartida en 3 partes EMPLEADOR-INSTITUCION CERTIFICADORA- EMPLEADO. Nuestro apoyo sería una motivación a nuestro personal a mejorar su curriculum vitae y a su vez mejorar la certificación de nuestras empresas.

No, debe ser parte del empleador de su mejora continua a nivel personal y debe ser dada en horarios que no perjudiquen sus labores en la empresa, el reconocimiento es el aumento o incentivo en el salario.

Participación de los trabajadores en el proceso de evaluación fue voluntaria o inducida

Se les explico a los empleados que se podían certificar y el proceso fue voluntario, muchas personas de nuestro personal eficiente no se presentaron por miedo y por tener un nivel educativo muy bajo, algunas personas solo acabaron primaria sin embargo esto no es limitante para el desarrollo y compromiso de sus labores las cuales lo realizan de manera muy eficiente. Como también 2 de nuestros trabajadores (la Gran Reserva), evaluados ya no laboran en nuestro restaurante debido a que ya acabaron sus estudios y parte del trabajo que desempeñaban era solo una entrada momentánea para cubrir sus deficiencias económicas o solventar una actividad paralela en este caso estudio en un instituto superior o universidad.

6. Apreciación sobre el proceso de evaluación y certificación laboral desde el punto de vista operativo

En cuanto a la **información** brindada por los evaluadores a los trabajadores manifiestan que se brindó una separata y por sus condiciones de trabajo de esfuerzo físico muchos de ellos no tienen la costumbre de leer por lo cual se aburren al ver demasiadas letras. Por ello se pide que sean manuales ilustrativos para que estén acorde a todos los niveles educativos de los evaluados.

Las **pruebas prácticas** estuvieron acorde a la experiencia, sin embargo las pruebas teóricas en muchos casos fueron dificultosas para los evaluados.

Los evaluadores fueron buenos sin embargo llegaron a la evaluación con fecha fijada sin tener en cuenta las temporadas de turismo o eventos en las empresas, perjudicando así el desenvolvimiento de las actividades.

En cuanto a los **resultados** de la evaluación no los conocemos, sabemos que harán la entrega de los certificados a los que hayan aprobado. Sin embargo existen personas en nuestro personal que no tienen el nivel educativo para resolver la prueba teórica sin embargo en la práctica son muy eficientes. De repente esto quitara puntaje especialmente a las personas mayores.

En cuanto a los mozos son personas que tienen mucha educación y se desenvuelven por el amor al servicio y la satisfacción de ver un cliente bien atendido, son personas con experiencia que vienen de atender a personas importantes.

Los cocineros son personas que se han desenvuelto en la cocina de manera eficaz mezclando técnicas de manera empírica, y han logrado consolidarse en su cocina con la **práctica**,

Los empresarios no conocen si su personal a certificado o no, se encuentran a la espera de los resultados de parte de CENFOTUR, están informados de la parte teórica y práctica y muchos de ellos han conversado con los evaluadores.

7. SITUACIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS:

Aún no se pueden tener estos resultados debido a que a la actualidad el evaluado no conoce si está certificado o no.

Sin embargo el clima laboral entre empleador y empleado es buena debido a que muchas empresas se encuentran esperando el reconocimiento de su personal para ellos mejorar en su hoja de vida como empresa.

Situaciones negativas

En cuanto una posible desertión laboral en busca de mejoras económicas y laborales de parte de los beneficiados, los empresarios manifiestan que de parte de las personas jóvenes se da bastante inestabilidad especialmente en las ocupaciones de mozo, asistente de cocina, house keeping, recepcionista, debido a que estas personas a veces solo ocupan los puestos de manera temporal ya muchos de ellos estudian otras carreras y trabajan para solventar estas.

8. Comentarios y sugerencias para mejorar la Evaluación y Certificación de Competencias Laborales

- Se deben trabajar estos proyectos con empresas certificadoras de Arequipa como es el caso de ISUR, ESDIT, STENDHAL, Universidades debido a que cuentan con la experiencia y capacidad.
- El proceso nos pareció correcto sin embargo se debe de tomar en cuenta el nivel educacional de los evaluados esto por la prueba teórica que no estaba acorde para una persona mayor.
- Debe haber una comunicación fluida con los evaluadores y el evaluador en cuanto a horarios para las evaluaciones ya que no se tuvo en cuenta por parte de los evaluadores ya que disponían de tiempos limitados.
- En cuanto a la certificación están de acuerdo mientras que no les genere un gran gasto adicional tanto monetario o en tiempo de horas hombre.

9. Otras actividades o perfiles ocupacionales

- JARDINERIA.
- GASFITERIA.
- HORTICULTURA.
- TRADUCTOR.

B) SISTEMATIZACIÓN TALLER DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA CON LOS TRABAJADORES

1. **Sobre la Convocatoria:**

Se enteraron por representantes de CENFOTUR, Recursos Humanos de la empresa, Administrador de la empresa.

Los participantes indicaron que su reacción inicial al enterarse del proceso fue oportunidad de mejora laboral, así como económicamente, otros indicaron que sintieron una emoción por la certificación, una oportunidad para un mejor trabajo.

Indicaron que es la oportunidad del reconocimiento de su trabajo en largos años y esto con lleva a la mejora de su curriculum vitae

2. **Sobre el Proceso de Evaluación y Certificación propiamente dicho:**

Los participantes respondieron que la evaluación o examen *les pareció bien, Bien acordó con lo que uno postulaba, teniendo en cuenta que el tiempo en algunos casos no era suficiente.*

Sin embargo algunos manifiestan que demoraron mucho en la parte teórica debido a la dificultad que algunos tienen por el nivel cultural por lo que se les hizo tedioso y les faltó tiempo.

Así también manifiestan que en el examen teórico hubo terminología que no pudieron entender debido a que ellos no han estudiado en un instituto y desconocen este lenguaje. Sin embargo en la práctica y si uno les explica de que se trata ellos se desenvuelven de manera eficaz manifiestan *“En la cancha se ven los gallos”*.

En cuanto al proceso de certificación están esperando ansiosamente el resultado de sus evaluaciones para poder acceder a su reconocimiento el *CERTIFICADO*

3. **Percepción de los efectos posteriores:**

Aún no se ha visto los efectos positivos ni negativos de esta evaluación debido a que ellos todavía no saben si han sido aprobados o desaprobados. Sin embargo, las expectativas de parte de los empleados son diversas por la mejora de sus curriculum vitae una de ellas es el aumento de salario o el reconocimiento de parte de los gerentes y dueños de las empresas, aunque sea simbólico.

4. Cursos de acción a futuro:

En cuanto a la gente mayor evaluada ellos esperan un reconocimiento de sus empleadores con la certificación sea simbólico o monetario. Pero más que monetario es el simbólico por lo años de trajo que vienen realizando en sus centros de trabajo.

En cuanto a las personas jóvenes tienen la expectativa de la mejora de sus curriculum lo que conlleva a mejores propuestas de trabajo y por ende salariales de parte de las empresas.

Los participantes pidieron que se puedan realizar proyectos de asistencia técnica y capacitación para la mejora continua de sus actividades en la práctica y su actualización de técnicas.

Manifiestan también que los cursos si son a un precio módico o en convenio ellos podrían invertir en el pago.

5. Visión general de la Certificación:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Mejora en el curriculum vitae	Mayor competencia laboral en el trabajo.
Mejora en búsqueda de nuevas oportunidades laborales.	Despidos por no obtener la aprobación de la certificación.
Reconocimiento por la empresa por aumento salarial o por promoción de puesto	Desvaloración por nivel educativo.
Mejora en su ámbito profesional y desarrollo	

C) PREGUNTAS CLAVES

1. ¿Cómo ha sido el proceso de convocatoria, organización, evaluación y certificación que ha realizado CENFOTUR en cada región (una breve descripción)? ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades de CENFOTUR?, ¿Cuáles son las principales limitaciones y problemas que ha tenido CENFOTUR en la ejecución del Proyecto en su región y como las ha superado?

CONVOCATORIA: La convocatoria ha sido tediosa, pero con una buena participación acogida por las empresas del sector turismo. Se conversó con los gerentes y dueños de las empresas para explicarles de la importancia de la oportunidad. Teniendo buenos resultados en la mayoría sin embargo se tuvieron negativas de parte de algunas empresas que después de haberlas visitado no accedieron al proyecto. La convocatoria se comenzó a dar en el mes de noviembre del 2012 con la invitación a charlas, para luego visitar personalmente a los interesados.

ORGANIZACIÓN: para la realización del proyecto en Arequipa se contó con personal profesional y fue convocado de acuerdo a la experiencia y a TDR donde detallaban el perfil de la persona. Así se contó con el siguiente personal.

	COORDINADOR	Melvi Roxana Vargas Benavente
Arequipa	PROMOTOR	Luz María Ismodes Riveros
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Mario Castillo Peñarrieta

Los cuales salieron a campo a buscar empresas voluntarias que se sumen al proyecto. Teniendo inconvenientes administrativos y logísticos en la oficina para darle la sostenibilidad al trabajo de campo como retraso en pago de honorarios y servicios.

EVALUACIÓN: Para el proceso de evaluación a los postulantes se les repartió copias o separatas del perfil ocupacional debido a que los catálogos no llegaron a tiempo teniéndolos para las personas que fueron evaluados en el mes de julio. Se contó con personal especializado EVALUADORES con experiencia los cuales llegaron a evaluar según el cronograma mandado por Lima. La evaluación se dio de forma teórica y práctica

CERTIFICACIÓN

La certificación demora, cuando se evaluó el proyecto todavía los beneficiarios no tenían conocimiento de los resultados de las evaluaciones.

El resultado fue comunicado con la invitación a la ceremonia de clausura y entrega de certificados en el mes de agosto a los beneficiarios.

Se contó con la presencia de las autoridades como GERCETUR, gremios como Organización de gestión de Destino OGD Arequipa y la Asociación Gastronómica de Arequipa AGAR



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>CENFOTUR cuenta con prestigio en la certificación y formación hotelera y sector turismo.</p> <p>Se contó con un buen equipo partiendo de la cabeza y los asistentes ya que tuvieron la experiencia y el compromiso con el proyecto.</p> <p>Se contó con el apoyo de instituciones públicas como GERCETUR e instituciones privadas como gremios AGAR, OGD Arequipa los cuales ayudaron a facilitar el trabajo con sus socios respectivamente</p>	<p>Se falló en la parte administrativa para el desembolso de actividades lo cual retardaron las actividades en el proyecto.</p> <p>Se tuvo deficiencias en la contratación del asistente administrativo ya que no se contó con el debido pago y se tuvo hasta 2 veces que volver a buscar esta plaza.</p> <p>No se contó con la logística adecuada para brindarle al personal y al evaluado, materiales didácticos para su evaluación.</p> <p>No se contó con una comunicación fluida de parte de CENFOTUR LIMA con la unidad en Provincia, creando así mal entendido y mal clima laboral.</p>
LIMITACIONES Y PROBLEMAS	SUPERACIÓN DE PROBLEMAS
<p>No se contó con pagos al día del personal, alquiler de local, ni servicios como agua, luz, internet y otros. Que agilicen el trabajo.</p> <p>No se contó con el presupuesto para atender al Valle del colca teniendo que el personal poner de su dinero para llegar a la meta.</p> <p>Poca confianza en programas de certificación por parte de los dueños de las empresas.</p> <p>No existió ningún interés en el proyecto de parte de empresas connotadas en Arequipa como el SOL DE MAYO, SAMBANBAYAS, GAUCHO y otras que a pesar de tener buen número de personal no quisieron ser parte del proyecto.</p> <p>No se contó con el apoyo de CENFOTUR para resolver los problemas en las sedes de proyectos.</p>	<p>Personal fue paciente y se contó con la gestión de la Coordinadora para la solución de los múltiples problemas.</p> <p>El personal tuvo que adecuarse al presupuesto austero y los inconvenientes de estos. Muchas veces tuvieron que poner de su sueldo para poder cumplir las metas.</p>

2. ¿Cuál es la relevancia / valoración para los empresarios, trabajadores y otros actores del concepto / proceso de evaluación y certificación de competencias laborales?

Manifiestan

3. ¿Cuáles son los principales efectos / impactos que ha tenido el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales desde la percepción de los trabajadores y de los empresarios?

4. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del Proyecto de certificación de competencias laborales? (es decir cuáles son los factores, condiciones o supuestos claves que se deben dar para que el proyecto logre exitosamente sus objetivos).

- Compromiso de las empresas, gremios para apoyar el programa de competencias laborales.

5. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la experiencia del Proyecto ejecutado por CENFOTUR? (es decir cuáles son las buenas prácticas que garantizan o generan buenos resultados en el proceso de evaluación y certificación de competencias y cuáles son los errores y malas prácticas)

LA COMUNICACIÓN ES CLAVE PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS EN EQUIPO

Esta frase debe de tomarla bien en cuenta la parte administrativa y logística de CENFOTUR ya que la gente contratada para la ejecución de este proyecto se encuentra decepcionada ya que en muchos casos pidieron ayuda para resolver los múltiples problemas que se les presento sin embargo ellos mostraron su indiferencia es los que manifiestan el personal de Arequipa.

NO ENTENDI UN TERMINO O PALABRA EN LA EVALUACION TEORICA, ME DEMORE DEMASIADO, EL TIEMPO FUE INSUFICIENTE

Se debe tener en cuenta que los exámenes están dirigidos para personas que no han recibido formación técnica y se debe tener en cuenta el grado educacional de los trabajadores. Se debe reformular el método de evaluación, ya que debe ser inclusivo.

CUADRO RESUMEN DE 3 TALLERES

Después de interactuar con los participantes se pasó a realizar una breve encuesta didáctica donde Cada participante respondía en sus tarjetas de los cuales podemos extraer las respuestas más relevantes que a continuación se detallan.

Interrogantes.	1er. Taller Arequipa	2do. Taller Arequipa	Taller Tacna.
¿Cómo se enteraron de la evaluación?	Recursos Humanos de la empresa.	Empresa	Por representante de CENFOTUR.
¿Cuál fue su reacción inicial?	Oportunidad de mejorar en el trabajo y económicamente	Emoción por la evaluación	Oportunidad para un trabajo mejor.
¿Qué les pareció el examen?	Bien planteado exigente y técnico, por lo que se tuvo algunas dificultades por el desconocimiento de términos técnicos.	Bien acordó con lo que uno postulaba, teniendo en cuenta que el tiempo en algunos casos no era suficiente.	Claro con algunos términos técnicos que desconocían.
Apreciación sobre el evaluador.	Dominaba el área en que evaluaba, en algunos casos les evaluó en el momento que estaban trabajando sin ser avisados que ya estaban evaluando.	Evaluador con amplia experiencia, conocía el área, tuvo paciencia ya que algunas empresas no colaboraron para su evaluación.	Profesional.
Ha identificado algunas situaciones negativas.	No se entregaron los manuales. Que no hay continuidad en la capacitación. No se contó con un manual de información de técnicas, debido que se domina el área de trabajo por experiencia sin conocer bien las técnicas para cada labor.	Algunas empresas no apoyaron al personal que postulaba para la evaluación, siendo así que el participante tuvo que pagar sus insumos para su evaluación. Un participante no fue evaluado.	Palabras técnicas en el examen que se desconocía.
¿Qué esperaban del proceso de certificación?	Los gallos se ven en la cancha. Demostrar mis habilidades y experiencia en el área de trabajo.	Mejorar laboralmente y poder ascender con la certificación para mejorar económicamente.	Para tener más experiencia y ver cómo nos desempeñamos en el trabajo.
Visión general de la certificación	Que la certificación es importante para demostrar que su experiencia tiene valor.		

3. ANEXO 3: REGION CUSCO-URUBAMBA

1. Sobre el proceso y los entrevistados:

Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad, tanto a empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de diferentes empresas, así como también a representantes de la DIRCETUR y de la Organización de Gestión de Destino Cusco (OGD)

Para el caso de empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas, se realizaron las entrevistas a profundidad utilizando la guía de entrevista N° 1 entregada por Swisscontact, a las personas más representativas y vinculadas al tema de la Certificación de Competencias Laborales de algunas de las Empresas participantes, eligiendo principalmente, a aquellas que aportaron con mayor número de evaluados y con las cuales fue posible contar, ellas fueron:

CUSCO:

Hotel Eco Inn – Sra. Georgina Mujica León / Jefe de Recursos Humanos

Hotel José Antonio – Sr. Tito Lozano V. / Administrador del Hotel

Hotel JW Marriott – Srta. Carmen Noriega / Asistente de Recursos Humanos

Hotel Monasterio – Sr. Juan Temoche Rozas / Jefe de Recursos Humanos

Hoteles Casa Andina Cusco y Valle – Srta. Tatiana Rozas Flores / Ex-Jefe de Recursos Humanos

URUBAMBA:

Hotel Sonesta Posada del Inka Yucay / Srta. Ruth Cornejo

Hotel Tambo del Inka Valle Sagrado/ Srta. Cynthia Ecos Morón

Para el caso de líderes del sector en la región Cusco (que incluye también a Urubamba), se realizaron las entrevistas a profundidad utilizando la guía de entrevista N° 3 entregada por Swisscontact, al Director de Turismo de la DIRCETUR Cusco y al actual Gerente de la OGD Cusco, ellos fueron:

DIRCETUR Cusco – Mag. Víctor Hugo Pérez Cevallos / Director de Turismo

OGD Cusco – Mag. José Fernando Santoyo Vargas / Gerente de la OGD Cusco

2. Alcances y limitaciones

Cada una de las entrevistas tuvo que ser concertada con antelación y fueron grabadas para poder luego realizar la respectiva transcripción de las mismas. Las entrevistas fueron realizadas en diferentes días, acomodándose siempre a la disponibilidad y al tiempo de los entrevistados

Para el caso de Urubamba, dado que se tenía de la base de datos proporcionada al Hotel Casa Andina Private Collection Valle, el cual aportaba con 39 personas y en Cusco aportaba entre todos sus hoteles con 53 personas, me pareció importante buscar y entrevistar a la persona encargada del proceso de certificación de competencias laborales de dicho Hotel. Averigüé que la oficina principal de Recursos Humanos de los hoteles Casa Andina de Cusco y del Valle Sagrado estaba en Cusco (Plazoleta Limacpampa), sin embargo cuando los visité, la actual persona encargada del área de Recursos Humanos, la Srta. Cristell Ríos, me dijo que desconocía todo acerca del proceso, ya que hacía apenas unos meses había ingresado a laborar a la Empresa; aun así se le pidió nos contactara con la que fue la persona encargada anteriormente quien fue la Srta. Tatiana Rozas Flores, quien ya se encuentra actualmente radicando en Lima, a la cual hicimos llegar a través de Cristell Ríos la guía de entrevista. la misma que nos fue respondida a través del correo electrónico en una forma muy general.

Adicionalmente a las empresas del rubro hotelero que fueron entrevistadas, se quiso hacer lo mismo con los Restaurantes más representativos de la base de datos dada, los mismos que en su

mayoría forman parte del grupo Cusco Restaurants (Inka Grill, Pachapapa, Incanto), sin embargo a la persona encargada del área de Recursos Humanos: Shirley Arroyo no se le pudo ubicar las veces que se le fue a buscar; a pesar de ello se tuvo una conversación con el actual administrador del Restaurante Inka Grill, Sr. Richard Salas, quien a pesar de que me presentara debidamente, tomó de muy mala gana la entrevista y lo que me dijo en resumidas cuentas dado que no pude hacerle pacientemente las preguntas de la guía de entrevista, fue que estaba decepcionado con lo realizado, ya que una vez hecha la evaluación. nunca más se supo de los resultados hasta la fecha y la misma gente evaluada lo había tomado como un proceso poco serio.

Para el caso de Urubamba, las entrevistas a los representantes líderes de la región se valida bien con las entrevistas realizadas a los mismos en Cusco. Asimismo para el caso de empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas, solo se pudo entrevistar a los que nos dieron apertura y la posibilidad de ser entrevistados.

3. Resumen de las Entrevistas a empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas

A continuación se presenta el resumen correspondiente de las opiniones y/o respuestas vertidas para cada pregunta de la guía de entrevista para empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas, mostrando para cada una de ellas las coincidencias y/o las diferencias de las respuestas y opiniones vertidas.

1. ¿Cuál es la problemática de los recursos humanos para el sector turismo?. Hacer una breve descripción de los aspectos críticos de la gestión de los recursos humanos (han definido claramente los perfiles ocupacionales del personal que requieren, mecanismo de reclutamiento, encuentra el personal con las competencias, actitudes y habilidades adecuadas al perfil, realizan una inducción o capacitación para el puesto, condiciones y modalidades laborales, incentivos económicos y no económicos, procedimientos de promoción o desvinculación laboral, etc.).

La mayoría coincide que el mayor problema que se tiene en el sector, es la falta de capacitación técnica del personal para las diferentes áreas que se tienen en un Hotel y especialmente el desarrollo de habilidades blandas y también el dominio del idioma inglés, tan necesario en este sector. También lo es conseguir gente idónea para cada puesto, esto se da especialmente en las áreas de lavandería y cocina según refirió la Srta. Carmen Noriega del Hotel JW Marriott. Esta es la razón por la cual generalmente se toma al personal y luego recién se los capacita para el puesto. Este problema se agudiza aún más para el trabajo en hoteles ubicados en zonas más alejadas de la ciudad del Cusco (Urubamba, Ollantaytambo, Machupicchu) según menciono La Srta. Tatiana Rozas de Casa Andina y Ruth Cornejo de Sonesta Posada del Inka Yuca

El problema radica en que las Universidades e Institutos no cumplen aun con el nivel requerido de formación de sus estudiantes (Cenfotur, Tupac Amaru, Esitur), situación que ya se les ha hecho notar y que debe de cambiar (currículas impuestas y no adaptadas a la realidad del sector), según menciono el Sr, Juan Temoche del Hotel Monasterio.

Se observa que generalmente los hoteles que forman parte de una cadena (Cusco o Urubamba), saben adecuar fácilmente a la persona al puesto, ya que cuentan con todos los protocolos necesarios para el reclutamiento, evaluación, selección, inducción y cuentan además con políticas remunerativas claras y definidas. Para el caso de los otros hoteles que no forman parte de una cadena, el manejo de pagos y planillas lo ve generalmente el área de contabilidad y los procesos propios del área de recursos humanos, lo maneja el mismo administrador del hotel basado más en su experiencia que en protocolos definidos y para el caso de la contratación de puestos de mayor nivel se terceriza la selección del personal (Caso del Hotel José Antonio).

2. ¿Cuál es su opinión sobre el concepto de Certificación de Competencias Laborales? ¿cuál cree que son los aspectos positivos y los aspectos negativos de la Certificación de Competencias Laborales?

La mayoría coincidió en que la certificación de competencias laborales es necesaria e importante, especialmente para los trabajadores que no cuentan con ella, sin embargo no es suficiente según no dice la Srta. Georgina Mujica del Hotel Eco Inn ya que esta debe ir acompañada con el seguimiento de su desempeño laboral posterior para garantizar su efectividad.

Tito Lozano del Hotel José Antonio menciona desconocer cuales fueron los parámetros para certificar, dijo que la experiencia práctica debe estar también acompañada de la parte teórica, y que además es necesario que el trabajador tenga otras habilidades que no se midieron en esta certificación.

Juan Temoche del Hotel Monasterio, menciona como muy importante la certificación ya que en turismo y gastronomía hay muchos que se han hecho profesionales sin tener estudios académicos, lo que le sucede justo con la mayoría de su personal del área de cocina

Ruth Cornejo del Hotel Sonesta Posada del Inka Yucay afirma que la certificación de competencias laborales, cayo como anillo al dedo a hoteles de calidad pero alejados de las grandes ciudades, donde mayormente se contrata a gente del lugar sin formación académica y se les enseña las actividades de trabajo a realizar

Lo positivo de la certificación de competencias laborales es que ya se ha empezado y debe continuarse, también que ayudara a muchos trabajadores experimentados con los años a contar con un certificado que los avale y respalde para poder asumir nuevas responsabilidades, también que el trabajador se sienta importante y reconocido en forma personal y darle mayor autoestima, también que el personal evaluado respondió de manera positiva y mostro su interés de mejorar durante la misma evaluación (prueba escrita y prueba práctica)

Lo negativo de la certificación de competencias laborales es que no se le hace un seguimiento al trabajador y no se añade la experiencia del trabajador al proceso para validar la respectiva certificación según refiere la Srta. Georgina Mujica del Hotel Eco Inn, también que falto dar a conocer desde un principio los parámetros de medición de esta evaluación y que a la fecha de la entrevista se desconoce aún los resultados del proceso (Tito Lozano del Hotel José Antonio), también se vio como algo negativo algunas descoordinaciones que se dieron, cuando los evaluadores se presentaban en el Hotel si haber habido coordinaciones previas con los interesados, lo que les restaba seriedad al trabajo (Juan Temoche del Hotel Monasterio)

3. ¿Por qué su empresa decidió participar en el sistema de Certificación de Competencias Laborales? ¿Volvería a participar en un proceso? De ser así ¿su empresa estaría dispuesta a cubrir los costos en los que incurre los Centros de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral como (CENFOTUR)?.

La mayoría de entrevistados indicó que decidió participar en el sistema de Certificación de Competencias Laborales. con el fin de apoyar a sus trabajadores y comprobar su nivel de competencia actual (validar lo que saben), para en base a ello saber en qué se debe ir mejorando, otros por el beneficio reciproco que significaba participar de este proceso que además era gratuito. Los entrevistados de Urubamba mencionaron además, que para sus trabajadores era la gran oportunidad de validar con un certificado todo lo aprendido, ya que la gran mayoría de trabajadores ahí son empíricos.

La mayoría dijo que sí volvería a participar nuevamente, porque es bueno para los trabajadores, especialmente cuando van rotando de puestos, también porque se ha visto buenos resultados y mucho interés de los trabajadores por participar. Tito Lozano del Hotel José Antonio dijo que si volvería a participar “siempre que me expliquen mejor todo desde el inicio y me digan cuáles serán los resultados a lograr al final del proceso con mi gente”. Juan Temoche del Hotel Monasterio dijo que sí, siempre que se tenga un mayor nivel de coordinación con los organizadores.

En cuanto a cubrir los costos en los que se incurre, dijeron que es cuestión de evaluarlo con el debido tiempo y tenerlo en cuenta cuando se elaboran los presupuestos anuales, otros dijeron que podría cubrirse con alojamiento y alimentación (Hotel José Antonio). No se mencionó la opción del pago compartido ya que la pregunta en ese aspecto era muy precisa,

4. ¿La participación de los trabajadores en el proceso de evaluación fue voluntaria o inducida? ¿Hubo trabajadores que decidieron no participar? ¿Por qué cree que hubo trabajadores que no participaron en la evaluación?

Mayormente se dijo que la participación fue por invitación y voluntaria, por la misma necesidad de los trabajadores de seguir mejorando sus competencias y porque querían recibir una certificación de Cenfutur

Tito Lozano del Hotel José Antonio, menciona que el mismo tuvo que explicar las bondades de participar en este proceso a sus trabajadores, asimismo, Carmen Noriega del JW Marriott, dijo que se hizo en su Hotel una campaña de difusión de este proceso, con el fin de animar a todos a participar, la cual se reforzó cuando vinieron de Cenfutur a explicarlo mejor.

Georgina Mujica del Eco Inn, dijo que hubo un mínimo de trabajadores que decidieron no participar en su Hotel, algunos por falta de tiempo y otros por falta de conciencia de la importancia de seguir mejorando.

Juan Temoche del Hotel Monasterio, señaló que la participación fue ambas cosas: inducida y voluntaria, pero que sin embargo los mismos trabajadores fueron los que tomaron la decisión final

También se dio como causa de no participación, el no cumplimiento de los requisitos solicitados por los organizadores del proceso. En el JW Marriott se dijo que no participaron solo aquellos que en esas fechas estaban de viaje o de vacaciones.

Tito Lozano del Hotel José Antonio, comentó que al inicio algunos trabajadores de su hotel estaban temerosos de la evaluación, pero que a medida que vieron que el proceso era fácil todos se animaron.

En el Hotel Monasterio se nos dijo que aquellos que no participaron, es que no vieron la importancia de contar con esta certificación, pero que una vez vieran a sus colegas con su respectiva certificación, se animarían a participar en los siguientes procesos

5. ¿Cuál es su apreciación sobre el proceso de evaluación y certificación laboral desde el punto de vista operativo? ¿Qué opina respecto a la información que le brindaron los evaluadores a los trabajadores? ¿Las pruebas y los protocolos que aplicaron los evaluadores fueron los adecuados? ¿Cuál es su valoración sobre la labor de los evaluadores? ¿Conoce los resultados del proceso de evaluación y el significado de las diferentes tipos de resultados (evaluado certificado y no certificado)?.

La mayoría coincide que el proceso de evaluación y certificación desde el punto de vista operativo, es importante y vital para la permanencia de un trabajador dentro de una empresa de calidad. Todos les dieron las facilidades a los evaluadores para que realicen su trabajo incluso en horas de trabajo de los mismos evaluados, el mismo que se hizo con seriedad y puntualidad.

Ruth Cornejo de Sonesta Posada del Inka Yucay dijo que “la información de los evaluadores fue buena pero superficial en cuanto a los objetivos, dado que la idea era que los trabajadores valoren más y se sientan motivados con el proceso”

También se coincide en que las pruebas y protocolos aplicados por los evaluadores fueron los adecuados. Según Carmen Noriega del JW Marriott, la información brindada por los evaluadores fue completa y detallada y ellos respondieron a todas las inquietudes formuladas.

Tito Alarcón del Hotel José Antonio, señaló que faltó mejorar el nivel de comunicación de los evaluadores con los trabajadores y quizá usar un lenguaje más apropiado para su nivel (algunos solo cuentan con primaria y secundaria mal hecha)

En cuanto a la valoración sobre la labor de los evaluadores, Georgina Mujica del Hotel Eco Inn los califica en el rango de 15 a 20. Tito Lozano del Hotel José Antonio lo califica de 16. Los otros dijeron que los evaluadores era gente con experiencia en el rubro hotelero y gastronómico.

En cuanto a los resultados del proceso de evaluación, todos coincidieron que a la fecha después de varios meses de evaluación, aún desconocían los resultados obtenidos ya que nadie se había

comunicado con ellos para informarles nada al respecto, lo que les parecía poco serio y negativo para la credibilidad del proceso.

6. ¿Qué situaciones positivas se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales desde el punto de vista de la empresa? (respecto al clima laboral, motivación e identificación de los trabajadores, espíritu de superación de los trabajadores, la imagen de la empresa, identificación de oportunidades de mejora y cambios en la empresa, etc.).

La mayoría de los entrevistados afirma que las personas que fueron evaluadas se sienten ahora más seguros con más confianza para el desempeño de sus funciones, con mayor espíritu de superación, más motivados e identificados con la Empresa. Para Tito Lozano de Hotel José Antonio, todo esto se ha reflejado en su trabajo diario y en los resultados de las encuestas de evaluación donde han mejorado sus resultados. Juan Temoche del Hotel Monasterio, afirmó que sin resultados conocidos aun, no es posible responder con certeza a esta pregunta, aunque supone que de hecho influirá mucho en el clima laboral y en la autoestima de los trabajadores que hayan pasado satisfactoriamente la evaluación. Ruth Cornejo del Sonesta Posada del Inka Yucay dijo que “se ha logrado generar un clima de competitividad dentro de su grupo de trabajo y aquellos que no participaron por las razones antes mencionadas, se quedaron con las ganas de pasar la prueba”. Cynthia Ecos del Hotel Tambo del Inka en Urubamba, señaló que “de acuerdo a estadísticas hemos tenido una rotación menor a la de meses pasados, siendo uno de los puntos para este resultado la evaluación de competencias tomada según creo (también se está trabajando en el tema de clima laboral dentro del Hotel)”.

7. ¿Qué situaciones negativas se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales desde el punto de vista de la empresa? (respecto al clima laboral, las expectativas y presiones laborales y salariales, retiro de trabajadores, etc.)

Casi todos señalaron que existe un malestar evidente de parte de los trabajadores por no conocer aún sus resultados obtenidos y la incertidumbre de saber si les llegaran realmente sus certificados prometidos (pérdida de credibilidad), por lo demás no encuentran ningún otro aspecto que les parezca negativo.

8. ¿Qué acciones han implementado en su empresa después del proceso de evaluación y certificación de competencias de su personal? (p.e. se ha hecho capacitación, promoción y/o remoción del personal, incentivos, reconocimientos, etc.)

Georgina Mujica del Hotel Eco Inn y Tito Lozano del Hotel José Antonio señalaron que se sigue haciendo lo planificado por la Empresa y nada como consecuencia del proceso de evaluación y certificación. Cynthia Ecos del Hotel Tambo del Inka en Urubamba, señaló que no se ha tomado acciones propiamente a partir de este proceso, debido a que se cuenta con una programación anual de capacitación de la cadena, que se viene dando normalmente, pero asegura que de todas maneras tomara algunas medidas después que le envíen el diagnóstico final obtenido de Cenfutur.

En el Hotel JW Marriott se han hecho reconocimientos por parte del área de recursos humanos, a todos los trabajadores que han pasado la evaluación satisfactoriamente. En el caso del Hotel Monasterio, este proceso ha sumado para asignar correctamente los incrementos salariales dados a partir de agosto de este año.

9. ¿Cuáles serían sus principales comentarios y sugerencias para mejorar la Evaluación y Certificación de Competencias Laborales?

Tatiana Rozas de Hoteles Casa Andina, sugirió que no haya demasiado espacio de tiempo entre la evaluación y la certificación, para que no se pierda la expectativa y el interés de los participantes. Tito Lozano de Hotel José Antonio sugirió hacer conocer claramente desde un principio a los que manejan los hoteles cuáles serán los criterios utilizados por los evaluadores para certificar. Sugirió también tomar en cuenta otras variables importantes en el trabajo tales como: la honestidad, el trabajo en equipo, el compañerismo, etc.

Carmen Noriega del Hotel JW Marriott sugirió darle un mayor tiempo de permanencia al evaluador para realizar sus evaluaciones y no tener que hacerlo correr en una maratón para hacer todo en un solo día y además sugirió también que debería de establecerse un cronograma preciso y conocido por todos, indicando la fecha de evaluación, la fecha de resultados y la fecha de certificación. Por su parte Juan Temoche del Hotel Monasterio, sugirió que las evaluaciones deberían hacerse en las temporadas bajas (entre diciembre y marzo), lo que permitiría tener a la gente libre para participar en todas las actividades sin la presión propia del trabajo.

Cynthia Ecos del Hotel Tambo del Inka en Urubamba señaló que fue insuficiente designar a una sola persona para que se encargue de todo el proceso de coordinación en Cusco y Urubamba, lo que dificultó el trabajo y se lo recargó demasiado.

10. ¿Qué otras actividades o perfiles ocupacionales le parece importante que sean certificadas?

Se debería incorporar a algunas jefaturas, a almaceneros, a gente que labora en áreas públicas como jardineros, a personal de mantenimiento y a personal de áreas administrativas (finanzas y ventas). Para los demás entrevistados, los perfiles trabajados han sido los más adecuados y debería más bien trabajarse en mejorar los instrumentos de evaluación para estos perfiles.

4. Resumen de las Entrevistas a representantes de DIRCETUR, Organización de Gestión de Destino (OGD) ó Cámaras de Turismo de la región

A continuación se presenta el resumen correspondiente de las opiniones y/o respuestas vertidas para cada pregunta de la guía de entrevista a representantes de DIRCETUR, Organización de Gestión de Destino (OGD) o Cámaras de Turismo de la región, mostrando para cada una de ellas las coincidencias y/o las diferencias de las respuestas y opiniones vertidas.

1. ¿Cuál es la problemática de los recursos humanos para el sector turismo?

Se identifica claramente dos sectores hoteleros claramente diferenciados en el Cusco, uno que está representado por las grandes cadenas internacionales que tienen modelos bien desarrollados de gestión de recursos humanos y otro mediano que no cuenta con ellos, y que solo realiza un manejo empírico de los recursos humanos de acuerdo al nivel de conocimiento o experiencia de los que lo dirigen.

Fernando Santoyo de la OGD piensa “que el principal problema de los recursos humanos para el sector turismo es la calidad de la formación que se imparte, habiendo un desencuentro entre las competencias que demanda el sector turismo y las currículas de formación de las instituciones encargadas de ello que no tienen el contacto directo y no han captado las necesidades reales del sector empresarial turístico”.

También destaca Fernando Santoyo, que debe distinguirse claramente “la formación de la capacitación” y el abordaje del tema debe darse no solo a través del desarrollo de competencia laborales, sino también a través del desarrollo de las competencias personales

Se concuerda que en la mayoría de casos el criterio de selección está muy sesgado al menor precio de contratación, lo que origina la frustración del mercado laboral preparado y que genera consecuentemente una alta rotación laboral en el sector. Esta situación se agrava en la mayoría de restaurantes, donde el personal reúne condiciones mínimas y bajas remuneraciones, razón por la cual se tiene un bajo nivel de calidad

Víctor Hugo Pérez de la DIRCETUR afirmó que “No existe un estudio serio que se haya realizado aun sobre el tema de los recursos humanos necesarios para el turismo”.

2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a la Certificación de Competencias Laborales? ¿Cuál es su opinión sobre el concepto de Certificación de Competencias Laborales? ¿cuál cree que son los aspectos positivos y los aspectos negativos de la Certificación de Competencias Laborales?

Ambos coinciden en entender la certificación de competencias laborales como una forma de validar y acreditar toda la experiencia laboral de un trabajador en una determinada actividad laboral, que a

través de una certificación garantiza que el trabajador está debidamente capacitado en esa determinada función u oficio.

Coinciden también en reconocer como aspectos positivos, que la certificación de competencias laborales ayuda a que el trabajador mejore sus niveles de empleabilidad formalizando de alguna manera su educación y además hace de que se sienta respaldado por su empresa. También se valora el impacto que este programa tendrá en la calidad de los servicios y en la mejora de la competitividad del destino

Lo negativo podría ser generar mayor expectativa remunerativa al trabajador y al no ser posible satisfacerlo, genere una mayor movilidad o rotación en el sector, que a la larga ocasiona frustraciones para los mismos trabajadores.

Víctor Hugo Pérez de la DIRECETUR señaló que lo negativo de este programa, es que no se coordinó debidamente con las instancias correspondientes como la DIRCETUR en este caso para poder llevarlo en forma conjunta

Ambos coinciden que este programa debe seguir dándose y que requerirá de una mayor difusión, para involucrar a todas las empresas del sector y no solo las grandes y medianas.

3. ¿Qué situaciones positivas o negativas se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales?

Fernando Santoyo de la OGD señaló enfáticamente “que esta pregunta está más dirigida para una Empresa” y que por esa razón no podría comentar nada al respecto

Víctor Hugo Pérez de la DIRCETUR indicó algo semejante al señalar que a pesar de ser como Director de Turismo, un actor importante en la Región, poco conocía sobre el tema y por tanto desconocía los impactos que hayan ocurrido después de este proceso. Lo que si afirmó fue que “para que un proceso de esta naturaleza tenga éxito en el tiempo, debe plantearse como algo más sostenido”, por tanto cree que ha sido una buena iniciativa, pero que no se puede evaluar en corto plazo sus resultados obtenidos.

4. ¿Cuáles serían sus principales comentarios y sugerencias para mejorar de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales?

En responder esta pregunta si ambos se expresaron. Víctor Hugo Pérez de la DIRCETUR dijo que sería importante reunir el sector público y privado involucrado en turismo, para desarrollar una línea base y saber en qué sectores específicos se debe de trabajar el tema de competencias. Para él debería de comenzar a trabajarse con los restaurantes y alojamientos incidiendo en los no clasificados y en los de 1 y 2 estrellas. También debería de enfocarse en las empresas de transporte turísticos donde hay serias deficiencias y enfocar algunos sectores tradicionales que el turista busca como el turismo vivencial, las picanterías y chicherías que no se les ha tomado en cuenta y que sin embargo son importantes.

Fernando Santoyo de la OGD insiste que se debe considerar no solo las competencias laborales sino también las competencias personales en los trabajadores, enseñar a manejar la expectativas creadas de los trabajadores para no crearles frustración, además, que en el sector turismo no haya remuneraciones discriminatorias, mejorar la curricula educativa de los centros de enseñanza, disminuir la alta rotación de personal en el sector y buscar un equilibrio entre la satisfacción percibida por los turistas y la satisfacción percibida por los que le brindan el servicio, para que de esa manera del crecimiento del turismo todos se beneficien y no solo unos pocos.

5. Resumen de Taller con trabajadores evaluados

La dificultad encontrada para convocar a un taller a trabajadores de diferentes empresas en un mismo día y una misma hora, más aun en una temporada alta de turismo en el Cusco y sin contar con el apoyo directo de CENFOTUR para su respectiva convocatoria, obligo a replantear la estrategia para poder conseguir el llenado de las encuestas de los trabajadores, de esta manera se optó en coordinación con el Sr. Iván Mifflin, de realizar las encuestas directamente en sus propios centros laborales, para facilitar y garantizar de esta manera poder cumplir con la meta señalada. Esto obligo evidentemente a dedicar más tiempo y más visitas, y tener que adaptarme a los días y

horarios que me establecieran las empresas para poder disponer de algunos de sus trabajadores. En algunas se contó con más facilidades que en otras y en la practica el taller único, se transformó en mini talleres donde de alguna manera de pudo sacar información valiosa de los participantes

1. Sobre la Convocatoria: ¿Cómo se enteraron del proceso de Evaluación de Competencias Laborales? ¿Quiénes y de qué forma le informaron del proceso? ¿Cuál fue su reacción inicial frente a este proceso (sensaciones: motivación, expectativas, temores, etc.)?

La mayoría se enteró por su propia empresa, quien se encargó de su difusión mostrándoles en algunos casos los beneficios para ellos mismos de participar en este programa, en otros también se contó con la visita de los organizadores quienes pudieron darles mayores alcances sobre el programa. Al inicio algunos lo tomaron con buen agrado y otros con cierto temor de ser evaluados y dejar al descubierto frente a sus empleadores sus propias limitaciones, pero poco a poco fueron dándose cuenta la importancia de esta evaluación y la forma en que los ayudaría y a medida que sus compañeros de trabajo la iban pasando, se iba perdiendo de esa forma el temor inicial.

2. Sobre el Proceso de Evaluación y Certificación propiamente dicho: ¿Cuál es su opinión sobre el proceso de evaluación de competencias realizado por CENFOTUR? (sobre la prueba de conocimiento, guía de desempeño, plan de empleabilidad, tiempo empleado, rol y trato del evaluador, dificultades presentadas, resultados de la evaluación)

Todos coincidieron en la importancia de este proceso de evaluación y les pareció que estuvo bien llevado a cabo, en algunos casos no se cumplieron exactamente los protocolos establecidos para la evaluación por parte del evaluador (en Casa Andina Private Collection de Valle Sagrado, el evaluador se presentó como cliente incognito), por lo demás la mayoría de evaluadores si cumplieron los protocolos establecidos y fueron percibidos como de buen nivel y asequibles a los trabajadores, quienes no solamente evaluaron sino también dieron algunas recomendaciones a los evaluados. De acuerdo al nivel educativo de varios de ellos especialmente en áreas de limpieza, se observó un nivel educativo básico y por tanto un limitado nivel de comprensión lectora que quizá puede haber afectado la evaluación en su caso. Todos desconocían sus resultados de evaluación en Cusco, excepto los evaluados en Urubamba, que por la fecha donde se evaluó, acababan de saber ya sus resultados obtenidos.

3. Percepción de los efectos posteriores: ¿Ha identificado algunas situaciones positivas o negativas que se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales desde el punto de vista de la empresa o de los trabajadores?

En verdad no se ha podido identificar situaciones ni a favor ni en contra, debido a que la mayoría de los entrevistados desconocía sus resultados e incluso en las preguntas parecidas de la encuesta, casi todos lo han tomado solo como después de “haber sido evaluados”

Sin embargo, se pudo percibir mayor autoestima y motivación por haberse involucrado en el proceso, sentían mayor apoyo de sus empresas (algunos incluso pensaban que esta evaluación la había financiado la Empresa)

El aspecto negativo seria en Cusco, donde al momento de la encuesta los evaluados no sabían sus resultados y estaban incomodos con esta situación, preguntándoles a los administradores y ellos no sabiendo que responder, algunos como el caso del restaurante Inkas Grill, creyendo que había sido un experimento con ellos y habiendo perdido la credibilidad en el proceso

4. Cursos de acción a futuro: ¿Qué va a hacer a partir de ahora en función de los resultados de su evaluación? (p.e. solicitará capacitación a la empresa, buscará mejorar su desempeño en la empresa, solicitará mejores condiciones laborales y salariales, buscará capacitación en CENFOTUR o en otra institución, buscará otro empleo, pasaría y pagaría por la evaluación nuevamente, etc).

En verdad no se observa cambios importantes en los trabajadores en su manera de ver el futuro por parte de la mayoría, muchos lo toman como algo que les dará más seguridad en la empresa donde actualmente laboran, la rotación laboral en el sector tiene una explicación más profunda.

Nadie evidenció usar esta certificación como herramienta para demandar mayor remuneración o cambiar de empleo, todos están interesados en que su Empresa los capacite y mejore sus debilidades, muchos están dispuestos a pagar de ser necesario por una certificación dentro de sus propias limitaciones económicas y mayoritariamente desearían que la empresa los cofinancie.

5. Visión general de la Certificación: ¿Cuál cree que son los aspectos positivos y los aspectos negativos de la Certificación de Competencias Laborales?

Los aspectos positivos que se han visto es el reconocimiento del valor que tienen ellos para su empresa y la oportunidad que se les da para tener un certificado que los respalde por toda su experiencia adquirida, muchas veces más que una herramienta para cambiar de empleo o pedir más remuneración, es la posibilidad de mejorar su autoestima que así lo puede percibir.

Ellos no observan nada negativo excepto que a la fecha de la encuesta, muchos no sabían sus resultados e incluso algunos hasta antes de mi llegada, dudaban que en verdad se les fuera dar un certificado real, hasta algunos me pidieron por favor que los ayude e interceda por ellos, para que este certificado les llegara lo más pronto posible.

B) PREGUNTAS CLAVES

1. ¿Cómo ha sido el proceso de convocatoria, organización, evaluación y certificación que ha realizado CENFOTUR en cada región (una breve descripción)? ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades de CENFOTUR?, ¿Cuáles son las principales limitaciones y problemas que ha tenido CENFOTUR en la ejecución del Proyecto en su región y como las ha superado?

Conozco el proyecto como evaluador del mismo y en su fase final por tanto no sé exactamente los detalles del mismo, sin embargo mis opiniones se basaran en lo observado y conversado en esta fase.

En la región Cusco-Urubamba, la convocatoria fue hecha en forma directa por el coordinador del Proyecto en Cusco: Jonathan Avilés, creo que para el total de personas que se tenía como meta, contar con una sola persona resultó insuficiente y por tanto a pesar de multiplicarse en el trabajo las coordinaciones en ciertos casos fueron deficientes. En cuanto la organización de visitas por parte de los evaluadores, algunas veces no se avisó oportunamente a la Empresa de la visita de evaluación y eso dificultó la tarea, también se percibió un trabajo intensivo de parte de los evaluadores que debían cumplir con cierto número de evaluaciones a como diera lugar en un solo día.

La fortaleza de CENFOTUR ha sido principalmente brindar el apoyo a la coordinación y su respaldo como institución evaluadora, proporcionando evaluadores con experiencia y conocimientos, la debilidad ha sido no involucrar en el proceso a otros actores importantes del turismo en Cusco, que podrían haberse convertidos en aliados estratégicos (caso de OGD, DIRCETUR, Cámaras, etc.)

Por experiencia propia puedo decir que una limitación de CENFOTUR Cusco, es no haberle dado continuidad a este proceso ya que durante el mismo hubo un cambio de dirección y la actual dirección con quien converse no conocía en absoluto sobre este trabajo realizado, lo que me hace suponer que no hubo una buena coordinación entre CENFOTUR Lima y CENFOTUR Cusco.

Observé también que a raíz de esta evaluación mía llevada a cabo por encargo de Swisscontact, se apresuraron a evaluar a como dé lugar a las personas que faltaban para cumplir sus metas, la

mayor prueba de ello es que la primera base de datos entregada en Excel difería significativamente de la segunda que luego nos enviaron y con la que finalmente se trabajó.

Pero quizá lo más evidente fue el no cumplimiento exacto de las fechas para entregar la certificación que generó en los participantes una cierta incomodidad con la Institución.

2. ¿Cuál es la relevancia / valoración para los empresarios, trabajadores y otros actores del concepto / proceso de evaluación y certificación de competencias laborales?

El proceso de certificación de competencias laborales ha sido muy bien valorado por los empresarios, administradores y trabajadores, ya que se vio como una gran oportunidad para cubrir una necesidad existente en el mercado laboral.

Para las empresas era una gran oportunidad de medir la calidad del personal con que contaban, para los trabajadores una oportunidad de lograr una certificación que valide su experiencia y para los administradores una oportunidad de crear un clima de motivación y mayor identificación con la empresa.

3. ¿Cuáles son los principales efectos / impactos que ha tenido el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales desde la percepción de los trabajadores y de los empresarios?

Desde la percepción de los trabajadores el impacto ha sido favorable, se trató de una evaluación de competencias en el puesto que se desempeñaba por una institución de prestigio a costo cero y la entrega de un certificado que valide todo lo aprendido con el tiempo y la experiencia, que además le mejore su currículum vitae y le dé una mayor expectativa en la búsqueda de otros empleos mejor remunerados.

Desde la percepción de los empresarios, también el impacto ha sido favorable, una evaluación de sus trabajadores sin costo alguno, la percepción de los trabajadores de la Empresa como una Empresa que busca su bienestar, la mejora del clima laboral y la posibilidad de identificar las fortalezas y debilidades de todos sus trabajadores para saber qué acciones llevar a cabo en el futuro.

4. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del Proyecto de certificación de competencias laborales? (es decir cuáles son los factores, condiciones o supuestos claves que se deben dar para que el proyecto logre exitosamente sus objetivos).

Los factores críticos de éxito del proyecto a mi parece son los siguientes:

- Establecimiento de una buena organización y un cronograma de trabajo que sea cumplido
- Incorporar a más empresas pequeñas y medianas en la evaluación
- Una estrategia de difusión más amplia para que todos conozcan las bondades del proyecto
- Ejecución del proyecto en temporadas bajas, que haga más fácil el trabajo y sincere a los trabajadores que realmente laboran en una Empresa.
- Incorporar otros elementos medibles en la evaluación para que se logre mayor consenso en los resultados
- Coordinar bien con las empresa involucradas y ganar aliados estratégicos para que el éxito este asegurado
- Buscar evaluadores locales, que conozcan la idiosincrasia de las personas y logren una mejor comunicación con sus evaluados

5. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la experiencia del Proyecto ejecutado por CENFOTUR? (es decir cuáles son las buenas prácticas que garantizan o generan buenos resultados en el proceso de evaluación y certificación de competencias y cuáles son los errores y malas prácticas)

En cuanto a identificar las buenas y malas prácticas llevadas a cabo por CENFOTUR durante la ejecución del proyecto podemos mencionar

Buenas prácticas

- Otorgar un certificado a nombre de CENFOTUR
- Contar con protocolos definidos para la evaluación para cada uno de los perfiles
- Contar con buenos evaluadores conocedores de su campo y con la experiencia necesaria

Malas prácticas

- No dimensionar correctamente el número de personas necesarias para ocuparse de un determinado logro de meta
- No buscar aliados estratégicos en cada región
- No haber hecho conocer con precisión a las Empresas el sistema a aplicar para la evaluación de competencias a sus trabajadores
- Haberse fijado un tope mínimo de nota 17 para certificar
- No haber buscado evaluadores de la propia región
- Demora en la entrega de la certificación a los evaluados

4. ANEXO 4: REGION LA LIBERTAD

A) SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS A EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES – LA LIBERTAD

En la Región la Libertad se realizaron 08 entrevistas a empresarios y representantes de instituciones de turismo, en el siguiente cuadro se especifica el detalle de los consultados:

EMPRESA/INSTITUCION	CARGO	NOMBRE DEL ENTREVISTADO
EMPRESAS		
Hotel Gran Márquez	Jefe de Restaurant	Alberto Asencio
Hotel El Libertador	Jefe de House Keeping	Rosa Cueva
Restaurant Squalos	Administradora	Elena Rodríguez Castañeda
Restaurant Sham & Bar	Cheff Ejecutivo	Javier Enrique Madarin Guerrero

Restaurant El Paisa	Administrador	Miguel Massa
---------------------	---------------	--------------

INSTITUCIONES

DIRCETUR- La Libertad	Gerente Regional	Bernardo Alva Pérez
-----------------------	------------------	---------------------

DIRCETUR- La Libertad	Directora de Turismo	Elina Barturen de Lucio
-----------------------	----------------------	-------------------------

AHORA – La Libertad	Presidenta	Giovanna Prevost Neciosup
---------------------	------------	---------------------------

En relación a la Problemática de los recursos humanos en el sector turismo, existe una concordancia de criterios entre los representantes de las instituciones de turismo y los empresarios, relacionada a la alta rotación de trabajadores, teniendo cada grupo una explicación, por el lado de los empresarios argumentan que la mayoría de los nuevos trabajadores que incursionan en turismo no lo hacen por vocación sino por necesidad y por el lado de las instituciones dan cuenta al manejo empresarial basado en la reducción de costos sobre la calidad, en relación a este último argumento los dirigentes de las instituciones coinciden en que en estos últimos años, esto se está revirtiendo según lo expresa en la siguiente frase, **“la mentalidad de los empresarios ha cambiado y ahora prevalece la idea del costo beneficio basado en el logro de la calidad del servicio y el prestigio del negocio”** (Elina Barturen, Directora de Turismo, La Libertad); sin embargo todos los entrevistados coinciden en la falta de instituciones y/o Escuelas de alto nivel en la región capaces de brindar personal capacitado acorde a las altas necesidades del sector, personal que carece de algunas competencias, las cuales deben ser brindadas por los empresarios haciendo que la inserción del personal demore más tiempo. Los entrevistados convienen que las competencias que requieren reforzar son las relacionadas a la atención y temas administrativos. Además el grupo de los empresarios menciona que no sienten el apoyo por parte de las instituciones de turismo en cuanto a la información y realización de capacitaciones que pudiera ayudarlos en la labor de nivelar los conocimientos necesarios para un adecuado desempeño de su personal.

“No se encuentra lo que se busca” (Miguel Massa, Administrador – Restaurant El paisa - La libertad), frase que al unísono mencionan los empresarios interrogados, ante tal situación se ven obligados a brindarles preparación constante dentro de la empresa asumiendo el costo y riesgo que el adiestrado los deje en un mes. Cabe destacar que una mayoría importante de los demandantes a los puestos de trabajo son jóvenes estudiantes y en la mayoría de los casos de carreras ajenas a la labor que se oferta, tomando el empleo como una herramienta de financiamiento para su carrera.

La existencia de pocas instituciones de capacitación en turismo en la región y que éstas sean principalmente escuelas de cocina y gastronomía hace que las especialidades de House Keeping y de Bartender sean las menos atendidas, para la primera sólo existe una, el CEFOP N° 10-Trujillo, que brinda esta capacitación con un nivel sobresaliente, y para los futuros bartenders, las poquísimas escuelas que los preparan son de bajo nivel instructivo y alejadas de generar productos con identidad regional.

Si bien es cierto que la totalidad de los entrevistados indican que la certificación de competencias laborales es importante, tanto para los empresarios y trabajadores, pero el esquema de evaluación aplicado por Cenfutur, no está completo, carece de complementos tales como: (i) mayor información entre los involucrados , (ii) incentivos tanto a los participantes como empresarios y (iii) tener un componente de capacitación post evaluación que les permita salvar las debilidades identificadas (plan de empleabilidad), en cada una de las especialidades.

Ante la pregunta de financiamiento de los costos de la evaluación, los empresarios manifestaron su aceptación, pero a la vez la condicionaron a una notable mejoría en el proceso y post proceso de la evaluación, esto quiere decir contar con un programa agresivo de capacitación que cubra temas

para reducir las deficiencias encontradas en los trabajadores pero también desarrolle cursos que eleven el nivel de los que han salido aprobados o calificados.

Un común denominador en la declaración de los empresarios es en lo relacionado a la participación de sus trabajadores en el proceso de evaluación, la misma que luego de la presentación del proyecto, estos aceptaron participar con muy buena actitud y si no lo hicieron fue porque no cumplían con los requisitos exigidos o la falta de tiempo debido a la recarga laboral.

Cuando se trató sobre el proceso de evaluación y certificación, solo uno de los empresarios consultados señaló que en una anterior oportunidad su empresa había participado en un proceso similar de evaluación referido a cocina, y que fue por iniciativa propia de su empresa. Los demás no tenían una experiencia anterior y por lo cual en sus respuestas no realizaron comparaciones sino más bien manifestaron calificaciones y percepciones sobre temas colaterales, como los referidos a la poca información y comunicación por parte del proyecto para describir la metodología y delimitación de la evaluación, ya que algunos de ellos estaban en espera del inicio de las capacitaciones pues las consideraban como parte de la evaluación. Ninguno de los empresarios entrevistados pudo mencionar los tipos de calificación, infiriéndose a partir del diálogo que solo concebían la certificación o no de la competencia laboral.

En la totalidad de la exploración empresarial realizada se ha podido percibir dos puntos favorables en el proceso de evaluación, el primero ejemplificado con la siguiente frase ***“...me parece buena porque la gente no tiene que salir de acá, los han evaluado en su mismo centro de trabajo, viendo la realidad...”*** (Elena Rodríguez Castañeda, Restaurant Squalos, Trujillo), frase de confirma la aceptación a la realización de una evaluación en situ. El segundo punto favorable es el relacionado a los evaluadores; la totalidad de los empresarios y trabajadores los han descrito como profesionales muy capaces y de un alto conocimiento en el tema a evaluar, salvo en algunos casos donde refieren que les falto un poco de metodología de diálogo y carisma.

Un asunto desfavorable en el proceso de evaluación es el relacionado a la comunicación oportuna tanto al empresario como a los trabajadores, sobre los resultados y la obtención del certificado o no; independientemente de que se les dio a conocer de forma inmediata su plan de empleabilidad, debilidades y fortalezas. Desde la percepción de los empresarios este tiempo excesivo de espera de los resultados, en algunos casos de meses y semestres, originó la motivación en los trabajadores generada inicialmente y por consiguiente la pequeña mejora del clima laboral se diluya en el tiempo. A nivel de la empresa significó un desincentivo a implementar ajustes o mejoras planificadas como respuesta al análisis de la evaluación realizada (en el personal de su empresa). Es así que la incertidumbre generada, dio lugar a la desconfianza en el proyecto tanto en empresarios como en trabajadores.

Si bien pese a que lo descrito anteriormente, hizo mella en los efectos positivos esperados; los empresarios indicaron que en el periodo inmediato después de las pruebas, los trabajadores que pasaron el proceso de evaluación avanzaron con la implementación de correctivos en aquellos temas o preguntas que de forma consiente reconocieron haber fallado. Incluso realizaron consultas entre compañeros, a sus superiores de mayor confianza, hicieron uso del internet para profundizar tópicos y términos que no entendieron y aquellos colaboradores que tuvieron la certeza de haber salido airosos en la evaluación, fortalecieron su autoestima reflejándose en una mayor seguridad en su trabajo.

Las acciones implementadas por parte de los empresarios luego del proceso de evaluación han sido principalmente de capacitación, aunque para la mayoría de ellos, esta era una práctica constante en sus empresas. Adicionalmente el 50 % de los empresarios entrevistados exteriorizaron su voluntad de realizar un reconocimiento al interno de la empresa a los trabajadores aprobados, luego de que conozcan los resultados y se les entregue los certificados.

Como comentario adicional, La totalidad de los empresarios entrevistados consideraron que el complemento ideal del Proyecto era incorporar componentes de capacitación previa y posterior a la evaluación; y también como sugerencia general incidieron en la mejora de la gestión del Proyecto, en específico las acciones informativas como administrativas de modo que se mejore el contacto con las empresas y reduzca la demora en la entrega de los certificados. Desde la perspectiva de

las autoridades regionales, en su totalidad indicaron para un próximo Proyecto se debería contar con un componente de mayor inter relacionamiento entre Proyecto e instituciones; y al igual que los empresarios, refieren que primo la falta de información y como consecuencia de ello conocieron el Proyecto en su etapa final, situación que nos les permitió colaborar y sumar esfuerzos para realizar una correcta programación de actividades de capacitación junto con Cenfutur o con otras instituciones formativas.

Finalmente, los entrevistados señalaron que les gustaría que se adicione a los perfiles ocupacionales evaluados, los concernientes a temas administrativos y de logística, incluso ampliar el proceso de evaluación y certificación al personal de las empresas proveedoras de insumos, esto principalmente en restaurantes, de forma que se asegure la calidad del servicio/producto en toda cadena.

B) SISTEMATIZACIÓN DE TALLER DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA CON LOS TRABAJADORES – REGION LA LIBERTAD

En la Región La libertad se llevó a cabo el taller de evaluación participativa con un auditorio compuesto por 20 asistentes representativos de los cinco perfiles ocupacionales, 50% tanto de mujeres, como de hombres e igual distribución de trabajadores certificados y no certificados los mismos que en algunas actividades del taller fueron agrupados.

El primer proceso explorado fue el referido a la convocatoria; un 80% de los trabajadores entrevistados indicaron que se enteraron del Proyecto por medio de sus empresas específicamente a través de sus jefes inmediatos, quienes en algunos casos estuvieron acompañados por personal promotor del Proyecto. En cuanto a sus respuestas referidas a la reacción inicial a la evaluación, solo un 25% de los participantes al taller expresaron haber sentido temor inicial, describiéndolo de la siguiente forma: **“con un poco de timidez, quería ser la última persona evaluada para poder controlar mis nervios, pero fui una de las primeras y pues vi que no era tan complicado”**. El resto de trabajadores manifestaron que su actitud hacia la evaluación fue positiva inclusive valorándola como un medio efectivo de superación, que se destacan por medio del siguiente enunciado: **“inicialmente agradecido ya que al no tener un estudio adecuado en turismo era la oportunidad de tener un certificado con el cual poder demostrar que hay instituciones que dan grandes beneficios hacia mi persona”**.

Al indagar sobre el proceso de evaluación y certificación propiamente dicho, los tres grupos formados indicaron que la prueba práctica presentaba un menor grado de dificultad versus a la de conocimiento, las guías de desempeño contaron con su aprobación debido a su claridad en el lenguaje y contenido; lo mismo sucedió con el plan de empleabilidad, en el cual resaltaron la importancia de haber identificado debilidades con el objetivo de ayudarlos a mejorar su desempeño. Respecto al tiempo empleado para la evaluación los cocineros y mozos consideraron que no fue adecuado a diferencia de los trabajadores de House Keeping y al igual como lo expresaron los empresarios también los trabajadores coincidieron en que el trato del evaluador no fue adecuado y esto basados en que no han generado la suficiente confianza para interactuar con ellos.

En relación a la percepción de los efectos posteriores a la evaluación los trabajadores imputaron las situaciones negativas presentadas en el proceso de certificación a la inactividad del empresario, esto sustentado en expresiones tales como: **“no hay compensación por el esfuerzo que realizamos en el día a día”** y **“la empresa no dio seguimiento a las evaluaciones”**, en contraposición a esta percepción la gran mayoría atribuye que las situaciones positivas son de beneficio para el trabajador más que para la empresa y empresario como lo indican en la siguiente frase **“ayuda a enriquecer nuestros conocimientos y nuestros servicios, ayuda a fortalecer nuestro desempeño personal”**. Sin embargo, un punto importante de disconformidad expresado por los trabajadores de las pocas empresas que al momento de la entrevista conocían los

resultados de la evaluación es el relacionado a la confiabilidad de sus resultados, situación que también la hizo notar en su momento uno o dos empresarios interrogados indicando que algunos de los favorecidos con la certificación no presentan un buen desempeño laboral dentro de la empresa.

En cuanto a los cursos de acción a futuro el 100% de los entrevistados en el taller manifestaron su deseo de capacitarse más, independientemente de los resultados de la evaluación, desaprobación o certificación exitosa, con su propia inversión o apoyados por la empresa para así afrontar futuras evaluaciones de mejor manera; lo cual da fe del enfoque de superación se puede evidenciar en lo dicho por un participante, **“si salgo aprobado, buscare mejorar mi desempeño en la empresa, trataría de esmerarme un poco más, si salgo desaprobado buscaré pagar para capacitarme y aprender más”**. Otro tema señalado es el relacionado a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, evidenciado sobre todo por aquellos trabajadores que asumían obtendrían la certificación.

Finalmente, los entrevistados manifestaron de forma global que la certificación representaba un beneficio compartido tanto para ellos como para sus empleadores, siendo conscientes que mejorando el servicio, la empresa crecería y mejorarían su posición dentro de ella. Otro punto de vista que resaltan es que contar con un certificado de competencia laboral se constituía en un instrumento que les ayuda a conseguir mejores puestos de trabajo y como consecuencia mayores ingresos, pudiendo entonces resumir que ven a la certificación como una ventaja competitiva en su quehacer laboral.

I. MATRICES DEL TALLER DE EVALUACION PARTICIPATIVA CON LOS TRABAJADORES

1. COMO SE ENTERÓ DEL PROYECTO CCL?

MEDIO	CANTIDAD
POR LA EMPRESA	16
POR SU COMPAÑERO	2
POR CENFOTUR	2

2. ¿CUAL FUE SU REACCIÓN INICIAL FRENTE A ESTE PROCESO?

LE CAUSO TEMOR, PERO DESPUES SE DIO CUENTA QUE FUE SENCILLO:

PORQUE PENSO QUE NO IBA A SABER LAS PREGUNTAS

NO SE SINTIO SEGURA

NO SABIA DE LO QUE SE IBA A TRATAR

ME VA A SERVIR, AYUDAR Y MEJORAR EN LA EMPRESA:

ME VA A DAR SEGURIDAD EN MI TRABAJO

ME VA A SERVIR, AYUDAR A MEJORAR Y ASI PODER DAR LO BUENO EN LA EMPRESA,

CORREGIR ALGUNAS DEBILIDADES

UN POCO NERVIOSO, IMPORTANTE, ME VA A SERVIR, MUY EMOCIONADO

INICIALMENTE AGRADECIDO YA QUE AL NO TENER UN ESTUDIO ADECUADO EN TURISMO Y LA OPORTUNIDAD DE TENER UN CERTIFICADO, CON LA CUAL PODER DEMOSTRAR QUE HAY INSTITUCIONES QUE DAN GRANDES BENEFICIOS HACIA MI PERSONA

UNA OPORTUNIDAD PARA CAPACITARME Y TENER MAS CONOCIMIENTOS, INTERESANTE

UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA DE ALGUNA MANERA SABER EN QUE CAPACIDAD ESTOY PARA OCUPAR EL PUESTO DESEADO

CON UN POCO DE TIMIDEZ, QUERIA SER LA ULTIMA PERSONA EVALUADA PARA PODER CONTROLAR MIS NERVIOS, PERO FUI UNA DE LAS PRIMERAS Y PUES VI QUE NO ERA TAN COMPLICADO.

QUERIAMOS SABER EN QUE NIVEL ESTABAMOS PARA SEGUIR MEJORANDO Y DE ESA MANERA RECIBIR CAPACITACION

UN POCO DE CURIOSIDAD POR QUERER SABER SOBRE LO QUE SE IBA A TRATAR

ME PARECIO IMPORTANTE PARA MI PERSONA COMO TRABAJADOR Y PARA SABER MI NIVEL COMO TRABAJADOR

ME PARECIO QUE IBA A SER ALGO DIFICIL, LO CUAL ME PARECIO IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DE MI TRABAJO.

ES IMPORTANTE Y ES UNA BUENA OPORTUNIDAD PARA SEGUIR APRENDIENDO

INTERESANTE PORQUE ME SERA DE MUCHA AYUDA PARA MEJORAR MI OCUPACION

PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE, PERO A LA VEZ UN POCO DE NERVIOS, Y PENSE QUE TALVEZ IBA A SER DIFICIL.

ES UNA BUENA OPORTUNIDAD PARA TENER UNA CERTIFICACION GRATUITA LABORAL

ME VA A SERVIR CAPACITARME MAS , DESEMPEÑARME MAS EN M CENTRO DE LABOR, IMPORTANTE

OPORTUNIDAD DE APRENDER, REALIZAR NUESTRO CONOCIMIENTO

ERA UNA OPORTUNIDAD

OPORTUNIDAD PARA SALIR ADELANTE EN NUESTRO TRABAJO Y ASI PODER SER CAPACITADO

FUE UNA OPORTUNIDAD MUY IMPORTANTE PARA MI MISMO PORQUE VAS HA APRENDER MUCHOS TEMAS QUE NO CONOCES Y SOBRE TODO QUE ES IMPORTANTE PARA LO QUE YO REALIZO.

3. CUAL ES SU OPINION SOBRE EL PROCESO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS REALIZADO POR CENFOTUR?

GRUPO N° 1

PRUEBA DE CONO/PRACTICO	FUE MAS FACIL LA PRUEBA PRACTICA, EN CUANTO AL CONOCIMIENTO UN POCO DIFICIL
GUIA DE DESEMPEÑO	LA GUIA FUE CLARA, YA QUE PROPORCIONO EL MATERIAL PARA PREPARARNOS
PLAN DE EMPLEABILIDAD	AYUDO A MEJORAR A EL DESEMPEÑO EN LAS AREAS DEL TRABAJO
TIEMPO EMPLEADO	NO FUE EL MEJOR EN CUANTO AL RESTAURANTE Y COCINA
TRATO DEL EVALUADOR	FUE ADECUADO
DIFICULTADES PRESENTADAS	EL TIEMPO NO FUE EL ADECUADO
RESULTADOS DE LA EVALUACION	HUBIERON ALGUNAS OBSERVACIONES PARA MEJORAR

GRUPO N° 2

PRUEBA DE CONO/PRACTICO
GUIA DE DESEMPEÑO
PLAN DE EMPLEABILIDAD

TIEMPO EMPLEADO	FUE PRUDENTE PARA EL DESARROLLO DE LA EVALUACION, PERO A LA VEZ UN POCO COMPLICADO YA QUE EN ALGUNAS PREGUNTAS NO ERAN MUY ENTENDIBLES.
TRATO DEL EVALUADOR	ESPECIFICO Y ENTENDIBLE
DIFICULTADES PRESENTADAS	
RESULTADOS DE LA EVALUACION	NOS DIERON A CONOCER NUESTRAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

GRUPO N° 3

PRUEBA DE CONO/PRACTICO	FUE ALGO IMPROVISO, RESPONDIMOS A LA EVALUACION QUE ESTABAN CALIFICANDO, A PESAR DE CIERTAS DIFICULTADES
GUIA DE DESEMPEÑO	EN LO TEORICO EL EVALUADOR NOS INFORMO LAS CATEGORIAS EN LAS QUE IBAMOS A SER EVALUADOS
PLAN DE EMPLEABILIDAD	RESULTADOS DE NUESTRAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES
TIEMPO EMPLEADO	FUE EL ADECUADO
TRATO DEL EVALUADOR	BRINDO LA SUFICIENTE CONFIANZA PARA DESENVOLVERNOS BIEN EN LA EVALUACION, AMABLE.
DIFICULTADES PRESENTADAS	MUCHOS SUPIMOS MANEJARLO, DEBIDO A LA EXPERIENCIA QUE POSEEMOS.
RESULTADOS DE LA EVALUACION	FUERON POSITIVOS, YA QUE ASI PODEMOS CONVERTIR NUESTRAS DEBILIDADES EN FORTALEZAS.

4. ¿HA IDENTIFICADO ALGUNAS SITUACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS Q SE HAN PRESENTADO DESPUES DEL PROCESO DE EVALUACION Y CCL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA O DE LOS TRABAJADORES?

NEGATIVAS	POSITIVAS
NO HAY COMPENSACION POR EL ESFUERZO QUE REALIZAMOS EN EL DIA A DIA	EL EMPRESARIO VA SER BENEFICIADO AL CONTA CON PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO PARA DESEMPEÑAR EN SUS LABORES
MUCHAS VECES PERSONAS CON CERTIFICACION	AYUDA A ENRIQUECER NUESTROS

NO SE DESENVUELVEN COMO DEBE SER.

CONOCIMIENTOS Y NUESTROS SERVICIOS,
AYUDA A FORTALECER NUESTRO DESEMPEÑO
PERSONAL.

EN LO TEORICO IGNORABAMOS VARIOS TEMAS,
EN LO PRACTICO HUBO EXIGENCIA POR LA
PRESION PRESENTADA

MEJORAR NUESTRO DESEMPEÑO EN EL AMBITO
LABORAL PARA DAR UN BUEN SERVICIO

LA EMPRESA NO DIO SEGUIMIENTO A LAS
EVALUACIONES

NOS REFORZARON EN NUESTRO TRABAJO
DIARIO

FALTA DE INTERES PERSONAL POR SABER LOS
RESULTADOS DE LA EVALUACION

HEMOS APRENDIDO A MEJORAR LO TEORICO
CON LO PRACTICO PARA BRINDAR UN MEJOR
SERVICIO A NUESTROS CLIENTES

5. QUE VA A HACER A PARTIR DE AHORA EN FUNCION DE LOS RESULTADOS DE SU EVALUACION?

SI DESAPROBAMOS NOS PREPARARIAMOS MEJOR PARA LA SIGUIENTE EVALUACION, RENDIRSE NUNCA,
RETROCEDER JAMAS.

BUSCAR MAS CAPACITACIONES PARA MEJORAR EN EL AMBITO LABORAL Y APROVECHAR ESTAS
OPORTUNIDADES Y PONER EN PRACTICA LO APRENDIDO.

BUSCAR MEJORES OPORTUNIDADES DE TRABAJO DONDE TOMEN EN CUENTA O VALOREN NUESTRO
ESFUERZO.

CAPACITARSE LO SUFICIENTE YA QUE UNO NUNCA TERMINA DE APRENDER Y SI ES PARA MEJORAR
APROVECHEMOS.

CAPACITAR A NUESTROS COMPAÑEROS, APORTAR LO APRENDIDO EN MI EMPRESA.

SOLICITAR MAS CAPACITACION A LA EMPRESA

AL NO APROBAR CON LA EVALUACION TRATO DE BUSCAR OTRA FORMA DE CAPACITARME

SI SALGO APROBADO TRATARE DE PONER EN PRACTICA LO APRENDIDO, SI SALGO DESAPROBADO
BUSCARIA DE UNA U OTRA MANERA UNA NUEVA CAPACITACION.

SOLICITARIA UNA CAPACITACION PARA MEJORAR MI NIVEL COMO TRABAJADOR Y COMO PERSONA

SI SALGO APROBADO, BUSCARAN MEJORAR MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA, TRATARIA DE ESMERAME
UN POCO MAS, SI SALGO DESAPROBADO BUSCARE PAGARME PARA CAPACITARME Y APRENDER MAS

SI SALGO APROBADO PONDRIA MAS EMPENO EN LA EMPRESA Y ENFACIS.

DESAPROBADA; BUSCARIA CAPACITACION PARA MEJORAR EN MI DESEMPEÑO

BUSCARIA COMO MEJORAR EN LA EMPRESA Y SEGUIR DANDO LO MEJOR DE MI PERSONA., CLARO QUE
PAGARIA PARA TENER UNA CERTIFICACION PARA Q ASI PODER TAMBIEN BUSCAR OTRO MEJOR EMPLEO.

6. CUAL CREE QUE SON LOS ASPECTOS POSITIVOS Y LOS ASPECTOS NEGATIVOS DE LA CCL?

POSITIVO

MAS OPORTUNIDADES D TRABAJO Y MEJOR REMUNERACION

EN LO PERSONAL PAA DESARROLLARME COMO CAPACITADOR

EL CERTIFICADO NOS PUEDE AYUDAR A CONSEGUIR MEJORES ALERNATIVAS DE TRABAJO

POR ENDE SALIMOS BENEFICIADOS AMBOS

PERSONALMENTE NOS BENEFICAMOS, YA QUE AL BRNDAR EL SERVICIO AL CLIENTE VES CUANO DE PROPINA TE DEJAN Y ESO ES SEÑAL DE Q TU SERVIVIO FUE BUENO

EN CUANTO AL EMPLEADOR COMO SE DIJO ANTES SU PERSONAL ESTARA CAPACITADO, Y BRINDARA UN BUEN SERVICIO, EL LOCAL SERA CONCURRIDO, ESTO GENERA DINERO.

NEGATIVOS

NO APROVECHAR LO APRENDIDO

NO DESAPROVECHAR LAS CAPACITACIONES DADAS

NO SABER APROVECHAR Y VALORAR CADA CERTIFICADO PARA MEJORIA DE CADA PERSONA

LA EMPRESA IGNORE NUESTRO ESFUERZO Y DEDICACION A LA CHAMBA

PROYECTO:

**“CERTIFICACIÓN DE
COMPETENCIAS
LABORALES”**

FOCUS GROUP

TRUJILLO, JUN 2012



Consultor:
Jorge Torres
Rocha

OBJETIVO DEL TALLER

- Conocer la opinión y la experiencia del proceso de Evaluación de Competencias Laborales

PRESENTACION

- **JORGE TORRES ROCHA**
 - INGENIERO INDUSTRIAL
 - CONSULTOR DE FUNDACION SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN - SWISSCONTACT

- **PRESENTACION DE LOS PARTICIPANTES** (Nombre, empresa, ocupación)

- **Tiempo: 10 minutos**

ACTIVIDAD 1

- **¿Cómo se enteraron del proceso de Evaluación de competencias laborales?.**

- **¿Quiénes y en qué forma le informaron del proceso?.**

- **Tiempo: 10 minutos**
- **Usar Papelotes.**

ACTIVIDAD 2

■ **¿Cuál fue su reacción inicial frente a este proceso?.**

- **Tiempo: 10 minutos**
- **Responder con tarjetas**

ACTIVIDAD 3

■ **¿Cual es su opinión sobre el proceso de evaluación de competencias realizado por CENFOTUR?**

Prueba de conocimiento y/o practico	Guía de desempeño	Plas de Empleabilidad	Tiempo empleado	Trato del evaluador	Dificultades presentadas	Resultados de la Evaluación

- **Tiempo: 25 minutos**
- **Responder con tarjetas**
- **Formar grupos**

ACTIVIDAD 4

- ¿Ha identificado algunas situaciones positivas o negativas que se han presentado después del proceso de Evaluación y certificación de Competencias Laborales?
 - Desde el punto de Vista de la empresa o de los Trabajadores
 - Tiempo: 20 minutos
 - Responder con tarjetas

ACTIVIDAD 5

- ¿Qué va a hacer a partir de ahora en función de los resultados de su evaluación?

POSIBLES ACCIONES A TOMAR
Solicitar capacitación a la empresa
Buscará mejorar su desempeño en la empresa
Solicitará mejores condiciones laborales y salariales
Buscara Capacitación en CENFOTUR o en otra institución
Buscará otro empleo
Pasaría y pagaría por la evaluación nuevamente.

- Tiempo: 15 minutos
- Responder con tarjetas

ACTIVIDAD 6

- ¿Cuál cree que son los aspectos positivos y los aspectos negativos de la Certificación de Competencias Laborales?

- Tiempo: 10 minutos
- Responder con tarjetas



Muchas Gracias ...

III. GALERIA FOTOGRAFICA DEL TALLER

LLENADO DE ENCUESTA





TRABAJO DE GRUPOS





TRABAJO DE GRUPOS



ENTREGA DE CERTIFICADOS





C) PREGUNTAS CLAVES – REGION LA LIBERTAD

6. ¿Cómo ha sido el proceso de convocatoria, organización, evaluación y certificación que ha realizado CENFOTUR en cada región (una breve descripción)? ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades de CENFOTUR?, ¿Cuáles son las principales limitaciones y problemas que ha tenido CENFOTUR en la ejecución del Proyecto en su región y como las ha superado?

En la región La libertad la administración del Proyecto estuvo dirigida por un coordinador cuyo cambio originó dos etapas de ejecución, una inicial de implementación e inter relacionamiento con las empresas pero marcada por el poco avance de las metas planteadas, la segunda a pesar de tener menos tiempo para la ejecución que la primera logró alcanzar el 100% de las metas, A primera vista este logro fue positivo para el Proyecto, pero a la vez explica, el poco involucramiento del proyecto con los beneficiarios directos (trabajadores y empresas) e indirectos (instituciones), evidenciado, en la convocatoria de la muestra de trabajadores a participar en el taller de evaluación participativa; al cual fueron invitados trabajadores pertenecientes a empresas con las cuales el actual coordinador no había hecho el enlace de oferta de proceso de certificación y no las había visitado posteriormente al enlace inicial realizado por su antecesor. Es así que se resalta el hecho que la administración del proyecto en la región estuvo basada principalmente en la preocupación, justificada por cierto, de consecución de metas, en desmedro del tiempo dedicado a la inter relación empresarial e institucional afectando la comunicación y por ende la sostenibilidad del proyecto.

En resumen se puede inferir que la administración del Proyecto en la región La Libertad tuvo como principales problemas el logro de las metas y la inter relación con sus componentes; el primero logro superarlo con el cambio oportuno de la administración pero para el segundo no tuvo un plan estructurado que le asegure revertir la situación y garantizar la calidad del servicio brindado.

7. ¿Cuál es la relevancia / valoración para los empresarios, trabajadores y otros actores del concepto / proceso de evaluación y certificación de competencias laborales?

Los involucrados, autoridades, empresarios y trabajadores valoraron positivamente la presente evaluación y certificación de competencias laborales. Convergiendo que este tipo de propuestas ayudan a la competitividad, formalización laboral y mejora de ingresos de los implicados, así como incluye ser una herramienta de motivación y mejora de la calidad de los servicios turísticos. Sin embargo considerando las altas expectativas de los participantes en componentes de capacitación previos o posteriores a la evaluación y de asesoramiento empresarial que permita implantar de forma constante acciones de este tipo en la empresa, se hace necesario revisar el diseño del proyecto y evaluar la pertinencia de esta necesidad o la conveniencia de incorporarlos en futuros proyectos de la misma naturaleza. Lo que no se puede dejar de resaltar es que no se desarrolló adecuadamente las acciones de difusión, información y comunicación del alcance de acciones, criterios de evaluación y resultados del Proyecto, componente que resulta de vital importancia para generar la confianza y posicionamiento de la certificación otorgada, adicionalmente a ello hubiera permitido a las autoridades insertar dentro de sus planes institucionales acciones de capacitación o en su defecto el inter relacionamiento con instituciones educativas especializadas para cubrir temas débiles o dirigir esfuerzos a incrementar el nivel ya alcanzado por los trabajadores y empresarios del sector.

8. ¿Cuáles son los principales efectos / impactos que ha tenido el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales desde la percepción de los trabajadores y de los empresarios?

El Proyecto ha introducido en la mentalidad de los trabajadores, empresarios e instituciones la necesidad de contar cada vez más con herramientas propias y específicas que promuevan la competitividad del sector, sin embargo, el esfuerzo puede generar un efecto contrario cuando no se asegura una buena ejecución, demostrado esto en la carencia de acciones positivas en

las empresas participantes haciendo duro el camino para la ejecución de nuevas propuestas o la ampliación de la misma.

9. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del Proyecto de certificación de competencias laborales? (es decir cuáles son los factores, condiciones o supuestos claves que se deben dar para que el proyecto logre exitosamente sus objetivos).

Es fundamental que el perfil laboral (competencias), el proceso y criterios de evaluación utilizados cuenten con el consenso de profesionales con “autoridad Técnica” de forma que garantice un resultado coherente con el desempeño del trabajador que obtuvo la certificación. Así mismo un factor clave de una certificación está ligado al prestigio de la entidad que lo emite y que el servicio de evaluación y certificación a otros trabajadores se seguirá brindando más allá de la vida del Proyecto e incluso como la asegura que la competencia laboral se mantiene o no en el tiempo, luego de haberla obtenido (certificaciones periódicas), alternativas que deben estar abiertas para ser tomadas por los empresarios y trabajadores.

10. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la experiencia del Proyecto ejecutado por CENFOTUR? (es decir cuáles son las buenas prácticas que garantizan o generan buenos resultados en el proceso de evaluación y certificación de competencias y cuáles son los errores y malas prácticas)

Una lección aprendida por parte de CENFOTUR percibida en la región La Libertad es la relacionada a que el Proyecto debe estar dirigido por personas que internalicen una visión sólida de los objetivos e impactos del proyecto que están ejecutando, si bien es cierto el cambio de coordinador busco esto, pero la sobrecarga que significaba la concretización de las metas cuantitativas sobre las metas cualitativas ha ocasionado percepciones y acciones negativas por los participantes y empresarios, no priorizando que lo cualitativo son la base de la maximización de los impactos buscados por todo proyecto.

5. ANEXO 5: REGION PUNO

A) SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS EN PUNO

1. Sobre el proceso y los entrevistados:

Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad, tanto a empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de diferentes empresas, así como también a representantes de la DIRCETUR y de la Cámara Hotelera de Puno, cuando busque entrevistar al gerente de la OGD Puno, me informaron que dicha OGD que estuvo a cargo del Sr. Manuel Apaza, dejó de funcionar hace pocos meses.

Para el caso de empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas, se realizaron las entrevistas a profundidad utilizando la guía de entrevista N° 1 entregada por Swisscontact, a las personas más representativas y vinculadas al tema de la Certificación de Competencias Laborales de algunas de las Empresas participantes, eligiendo principalmente, a aquellas que aportaron con mayor número de evaluados y con las cuales era posible contar para la realización de las mismas, ellas fueron:

PUNO:

Hotel Eco Inn Puno / Elizabeth Catari Meneses – Ejecutiva de Ventas

Hotel José Antonio Puno / Sra. Pilar Ballón – Administradora del Hotel

Hoteles Casa Andina Puno / Srta. Silvia Pilco – Coordinadora Regional de Gestión Humana

Hotel Intiqa Puno / Sra. Judy Gonzales – Administradora del Hotel
Hotel Royal Inn Puno / Sr. Mario Mamani Barraza – Administrador del Hotel
Libertador Hotels, Resort & Spas (Isla Esteves Puno) / Sr. Manuel Álvarez – Jefe de Recursos Humanos

Para el caso de líderes del sector en la región Puno, se realizaron las entrevistas a profundidad utilizando la guía de entrevista N° 3 entregada por Swisscontact, al Director Regional de la DIRCETUR Puno y a la flamante Presidenta de la Cámara Hotelera en Puno, ellos fueron:

DIRCETUR Puno – Ing. Manuel Quiñones León / Director Regional
Cámara Hotelera de Puno – Lic. Lourdes Abarca Fernández / Presidenta

2. Alcances y limitaciones

Cada una de las entrevistas tuvo que ser concertada desde mi llegada a Puno con la debida antelación informándoles que no estaría mucho tiempo, las mismas fueron grabadas para poder luego realizar la respectiva transcripción de las mismas. Las entrevistas fueron realizadas durante los tres días que permanecí en la ciudad de Puno, acomodándome siempre a la disponibilidad y al tiempo de los entrevistados.

Para el caso del Hotel Eco Inn Puno, a pesar de que coordine una entrevista con la Gerente Srta. Marguina Reyes, cuando fui, ella no me pudo atenderme y delegó la entrevista a la Srta. Elizabeth Catari, Ejecutiva de Ventas, quien estuvo involucrada también desde el principio en el proceso de certificación de competencias laborales llevado a cabo en el Hotel.

Para el caso del Hotel Sonesta Posadas de Inka Puno, me entreviste con el Gerente Residente Sr. Federico Moore, quien tuvo la mejor disposición, sin embargo recientemente ha asumido el cargo y no conocía exactamente sobre el tema, razón por la cual no se pudo llevar a cabo esta entrevista.

El primer día de mi llegada y gracias a mi insistencia, logre tener una entrevista personal con el Sr. Manuel Álvarez, Jefe de Recursos Humanos del Hotel Libertador Isla Esteves de Puno, la misma que por error técnico no fue debidamente grabada y por tanto no se adjunta la transcripción de la misma, sin embargo si la estoy considerando en el informe tomando las opiniones más importantes que ahí se me dieron.

Adicionalmente a las empresas del rubro hotelero que fueron entrevistadas, se visitó algunos restaurantes de la muestra, pero se encontró dificultades para poder conseguir las entrevistas deseadas, ya sea por las mismas ocupaciones de los propietarios y también por el poco tiempo que se tenía planificado estar en la ciudad de Puno; por esa razón no se logró entrevistar a ningún empresario del sector de restaurantes.

3. Resumen de las Entrevistas a empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas

A continuación se presenta el resumen correspondiente de las opiniones y/o respuestas vertidas para cada pregunta de la guía de entrevista para empresarios, gerentes y/o responsables de las áreas de recursos humanos de las empresas, mostrando para cada una de ellas las coincidencias y/o las diferencias de las respuestas y opiniones vertidas.

11. ¿Cuál es la problemática de los recursos humanos para el sector turismo? Hacer una breve descripción de los aspectos críticos de la gestión de los recursos humanos (han definido claramente los perfiles ocupacionales del personal que requieren, mecanismo de reclutamiento, encuentra el personal con las competencias, actitudes y habilidades adecuadas al perfil, realizan una inducción o capacitación para el puesto, condiciones y modalidades laborales, incentivos económicos y no económicos, procedimientos de promoción o desvinculación laboral, etc.).

La mayoría coincidió en la dificultad de conseguir en Puno personal idóneo para hoteles de categoría, ya que los perfiles laborales obligan a tener personal calificado, que maneje al menos dos idiomas y que conozca bien el tema de atención al cliente, entre otras cosas más. Se nos dijo que realmente se les contrata tal como vienen y ya una vez en el Hotel se les enseña todo lo que no saben.

Silvia Pilco de Hoteles Casa Andina, señaló que para ellos no le es difícil conseguir al personal, sino que lo complicado es que se mantengan en el puesto. Elizabeth Catari del Hotel Eco Inn, señaló que “tenemos gente que viene, se queda unas semanas ven como es el movimiento y al poco tiempo renuncian, esto debido a lo absorbente del trabajo y a los horarios que deben de acomodarse al cliente”.

Pilar Ballón del Hotel José Antonio, señaló que entre los mismos hoteleros se ayudan “recomendándonos personal ya conocido para determinadas áreas”, pero que es posible solo cuando la temporada de turismo no es alta.

Se advierte que la ventaja de los hoteles de cadena a nivel nacional, es que rotan a su personal y eso les permite contar con personal foráneo periódicamente (En el Eco Inn por ejemplo, todo el personal de A&B que se tiene es de Cusco, según se nos dijo)

También la mayoría de los entrevistados que no pertenecen a una cadena hotelera, señalaron que sí cuentan con los perfiles necesarios a la hora de contratar, pero no necesariamente con un sistema de administración de recursos humanos que involucre todos los aspectos relevantes, por ahora sus procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del personal son bastante empíricos. Solo los que forman parte de una cadena hotelera, señalaron que si cuentan con todos los protocolos necesarios, incluso a nivel nacional (Caso de Hoteles Casa Andina y Eco Inn.).

12. ¿Cuál es su opinión sobre el concepto de Certificación de Competencias Laborales?
¿cuál cree que son los aspectos positivos y los aspectos negativos de la Certificación de Competencias Laborales?

A la mayoría de entrevistados la Certificación de Competencias Laborales les parece interesante.

Entre lo positivo se señala que les ha permitido saber a ellos la calidad de personal con que la que cuentan en su Hotel, también que cada trabajador se ha podido dar cuenta de sus fortalezas y sus debilidades en la función que realizan y ver en que deben mejorar. También consideran positivo la oportunidad de obtener una certificación que les valore y sustente su conocimiento y su experiencia y fomente una mayor competitividad entre el personal de la Empresa.

Lo negativo señala Mario Mamani del Hotel Royal Inn, “es que la certificación se haga a nombre del trabajador y por eso una vez que la tiene, este busca otros lugares para trabajar que satisfagan sus nuevas aspiraciones laborales y lamentablemente se van del Hotel”

Lo negativo señala Silvia Pilco de Hoteles Casa Andina, es que la evaluación no considera una entrevista al jefe inmediato superior del evaluado para tener una información completa de 360° sobre el trabajador

Lo negativo señala Elizabeth Catari del Hotel Eco Inn, es que el proceso “ha demorado bastante tiempo y que no ha abarcado en realidad todas las áreas que tiene el Hotel y todas las áreas merecen y necesitan ser evaluadas”.

Lo negativo señala Yudy Gonzales de Intiqa Hotel, es que la evaluación debería contemplar una capacitación previa al personal a evaluar, para que la evaluación sea más consistente

13. ¿Por qué su empresa decidió participar en el sistema de Certificación de Competencias Laborales? ¿Volvería a participar en un proceso? De ser así ¿su empresa estaría dispuesta a cubrir los costos en los que incurre los Centros de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral como (CENFOTUR)?

La mayoría de entrevistados indicó que decidió participar en el sistema de Certificación de Competencias Laborales, porque se interesan en mejorar las condiciones de su personal, partiendo de saber cuál es su nivel actual y contar con un buen equipo humano para poder enfrentar a la competencia. Pilar Ballón del Hotel José Antonio, dio tres razones precisas: “porque era gratuito, les mejoraría su CV y los actualizaría en sus conocimientos”

Todos dijeron que sí volverían a participar nuevamente en un proceso como este, es más que tienen gente nueva esperando que se vuelva a dar un proceso semejante de certificación, para volver a participar.

En cuanto a cubrir los costos en los que se incurre, todos estaban de acuerdo pero algunos bajo ciertas condiciones, como por ejemplo que haya mejor nivel de coordinación entre los organizadores y la empresa, que los resultados del desempeño de cada trabajador sean entregados directamente a la Empresa. Algunos mencionaron que podrían ayudar cubriendo los costos de alojamiento y alimentación en que se incurra.

14. ¿La participación de los trabajadores en el proceso de evaluación fue voluntaria o inducida? ¿Hubo trabajadores que decidieron no participar? ¿Por qué cree que hubo trabajadores que no participaron en la evaluación?

La mayoría de los entrevistados señaló que la participación de los trabajadores fue voluntaria, ellos fueron informados mediante los canales de comunicación interna de sus respectivas empresas y desde que se enteraron ya querían participar y el Hotel los respaldó, solo la Sra. Pilar Ballón del

Hotel José Antonio, dijo que en su caso la participación de los trabajadores fue inducida, dando como principal motivo que se trataba de una evaluación sin costo alguno para el trabajador y que debían aprovecharla.

La mayoría también señaló que casi todos sus trabajadores participaron, los únicos que no lo hicieron fueron aquellos que: no cumplían con los requisitos establecidos por los mismos organizadores, porque pertenecían a áreas no evaluadas, porque no se dieron el tiempo necesario o porque estaban de vacaciones y/o cumplían sus contratos antes de la fecha de evaluación.

15. ¿Cuál es su apreciación sobre el proceso de evaluación y certificación laboral desde el punto de vista operativo? ¿Qué opina respecto a la información que le brindaron los evaluadores a los trabajadores? ¿Las pruebas y los protocolos que aplicaron los evaluadores fueron los adecuados? ¿Cuál es su valoración sobre la labor de los evaluadores? ¿Conoce los resultados del proceso de evaluación y el significado de las diferentes tipos de resultados (evaluado certificado y no certificado)?.

La mayoría coincide que no hubo una buena coordinación de parte de los organizadores, que faltó comunicación clara desde el principio y especialmente conocer exactamente los criterios de evaluación a ser considerados para cada perfil evaluado. Manuel Álvarez del Hotel Libertador, señaló que esto incluso generó confusión dentro de su personal, el que es capacitado bajo ciertos estándares y que en algunos casos diferían de las respuestas correctas de las preguntas de los evaluadores de CENFOTUR.

Mario Mamani del Royal Inn, dijo que “lamentablemente los organizadores no nos explicaron bien, solo nos inscribieron y nos dijeron que iban a evaluarlos y cuando llegaron los evaluadores solo conversaron con los trabajadores, los evaluaron y le dieron sugerencias, pero todo fue solo entre evaluador y trabajador y nosotros no tuvimos información de los resultados”

Silvia Pilco de Hoteles Casa Andina, señaló “no conozco en detalle todo el proceso, ese ha sido un vacío, no hemos tenido los resultados de la evaluación de cada trabajador para ver su nivel, solo sé que algunos han aprobado, pero desconozco los detalles y especialmente los niveles de aprobación por rango de cada uno de ellos”

La mayoría de los entrevistados coincide que el grado de conocimiento de los evaluadores era bueno, que fueron muy profesionales y que tenían mucho criterio sobre el tema que venían a evaluar. Elizabeth Catari del Hotel Eco Inn dijo: “siento que no ha sido solo una evaluación, sino también una capacitación, por las recomendaciones dadas por los evaluadores a los evaluados”

En cuanto a los resultados del proceso de evaluación, Elizabeth Catari del Hotel Eco Inn, señaló que hace dos semanas le enviaron los resultados de la evaluación por correo, pero la mayoría de los entrevistados coincidió en no conocer aun con precisión los resultados de la evaluación.

16. ¿Qué situaciones positivas se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales desde el punto de vista de la empresa? (respecto al clima laboral, motivación e identificación de los trabajadores, espíritu de superación de los trabajadores, la imagen de la empresa, identificación de oportunidades de mejora y cambios en la empresa, etc.).

La mayoría de los entrevistados afirma que sienten que ha mejorado el clima laboral en su empresa, que los trabajadores están satisfechos y agradecidos por la oportunidad y que se han motivado después de la evaluación. En el caso del Hotel Eco In y José Antonio, los resultados les han servido para ver los aspectos en los cuales deben de mejorar.

17. ¿Qué situaciones negativas se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales desde el punto de vista de la empresa? (respecto al clima laboral, las expectativas y presiones laborales y salariales, retiro de trabajadores, etc.)

Silvia Pilco de Hoteles Casa Andina, señaló que no se han presentado situaciones negativas, muy por el contrario, del mismo modo Elizabeth Catari del Hotel Eco Inn, dijo que su gente “lo ha tomado con tranquilidad y humildad y más bien ahora los trabajadores certificados quieren compartir sus conocimientos a sus colegas, para que también logren su certificación”. Yudi Gonzales de Intiqa Hotel y Pilar Ballón del Hotel José Antonio, sí mencionaron la tristeza y frustración observada de los trabajadores que no certificaron, cuestionando o dudando por ello de la validez de las pruebas realizadas.

Lo más negativo para Pilar Ballón del Hotel José Antonio, es que aún no le hayan hecho llegar los resultados obtenidos de la evaluación.

En el caso de Mario Mamani del Hotel Royal Inn, lo negativo es que “casi el 50% de sus trabajadores evaluados y certificados optaron por retirarse del Hotel, primero presionaron para que se les mejore su condición laboral basándose en que tenían la certificación y como no se les pudo dar lo que pedían por la situación del Hotel, abandonaron el Hotel”

18. ¿Qué acciones han implementado en su empresa después del proceso de evaluación y certificación de competencias de su personal? (p.e. se ha hecho capacitación, promoción y/o remoción del personal, incentivos, reconocimientos, etc.)

La mayoría concuerda que tomará acciones para seguir mejorando al personal con capacitación interna y externa. El Hotel Eco Inn por ejemplo, ya ha hecho capacitaciones a su personal en atención y servicio al cliente y está buscando capacitar más adelante en las debilidades identificadas de la evaluación, en el Hotel José Antonio se ha fortificado compromisos e identidad, se ha otorgado incrementos y se está analizando la posibilidad de capacitar al personal con el fin de motivarlos y mejorar su desempeño laboral.

Otros señalan que no ha habido cambio alguno. Judy Gonzales del Intiqa Hotel, señaló que “no ha habido nada especial después del este proceso para nosotros” y Mario Mamani del Royal Inn, señaló que “las capacitaciones siempre se han dado en el Hotel, pero esto no es consecuencia del proceso de certificación de competencia laborales”

19. ¿Cuáles serían sus principales comentarios y sugerencias para mejorar la Evaluación y Certificación de Competencias Laborales?

Silvia Pilco de Hoteles Casa Andina al igual que Judy Gonzales sugieren que se explique mejor el proceso a realizar a la persona de contacto del Hotel, que se mejore y sea más fluida y oportuna la comunicación entre organizadores y persona de contacto en el Hotel, para poder comprender mejor “que y como” se están haciendo las cosas y tener así la retroalimentación al momento.

Elizabeth Catari del Hotel Eco Inn, señaló que no debe demorar tanto el proceso como se ha demorado y que la evaluación abarque más áreas y no solo las que han sido evaluadas.

Pilar Ballón del Hotel José Antonio y Manuel Álvarez del Hotel Libertador, sugieren que las evaluaciones no sean tan espaciadas en el tiempo, ya que el personal rota muy rápido; que antes de evaluar al personal se tenga un diálogo previo con los encargados de los Hoteles para consensuar los estándares establecidos por cada empresa y luego de ello recién se evalúe y tener los resultados individuales del personal evaluado, para así uniformizar criterios y saber con precisión los aspectos a reforzar para cada uno de ellos.

20. ¿Qué otras actividades o perfiles ocupacionales le parece importante que sean certificadas?

Deberían incorporarse áreas administrativas, específicamente el área de logística (almacén, compras), también el área de ventas y marketing. Debería también incorporarse en Recepción el área de consejería (botones ó bell boys) y además al personal de mantenimiento del Hotel.

4. Resumen de las Entrevistas a representantes de DIRCETUR, Organización de Gestión de Destino (OGD) ó Cámaras de Turismo de la región

A continuación se presenta el resumen correspondiente de las opiniones y/o respuestas vertidas para cada pregunta de la guía de entrevista a representantes de DIRCETUR, Organización de Gestión de Destino (OGD) o Cámaras de Turismo de la región, mostrando para cada una de ellas las coincidencias y/o las diferencias de las respuestas y opiniones vertidas.

5. ¿Cuál es la problemática de los recursos humanos para el sector turismo?

Para esta pregunta se evidencia dos visiones opuestas, la del sector estatal que todo lo ve bien y la del sector privado que evidencia las falencias en el sector turismo en la Región

Para el sector privado: Se identifica un serio problema para conseguir recursos humanos calificados en el sector turismo de la Región, además se evidencia la escasez de centros de formación de calidad para el sector y un manejo empresarial empírico. La curricula de las universidades en Puno que forman profesionales en turismo está desfasada y no se adecua a las necesidades del sector, por otro lado el nivel remunerativo en el sector es bajo y no existen incentivos para los trabajadores. Existe una marcada diferencia entre los hoteles de tres estrellas para más y los otros, en los primeros el mecanismo de reclutamiento y selección es más técnica y riguroso, sin embargo, muchas veces las limitaciones de conseguir personal no permiten a veces tanta rigurosidad. En el caso de los otros de menor categoría, el personal va rotando de lugar en lugar creando así un círculo vicioso que afecta a la Empresa.

Para el sector público: Existen centros de educación adecuados en la Región para formar a profesionales idóneos para el sector y se reconoce además que gran parte de los trabajadores del sector son empíricos

6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a la Certificación de Competencias Laborales? ¿Cuál es su opinión sobre el concepto de Certificación de Competencias Laborales? ¿cuál cree que son los aspectos positivos y los aspectos negativos de la Certificación de Competencias Laborales?

En realidad ambos conocen muy poco respecto a este programa, lo que corrobora que no hubo un contacto previo con ellos para informarles acerca de los fines del programa, solo saben que CENFOTUR fue quien se encargó de llevarlo a cabo junto con las empresas que participaron del sector turístico. Incluso el Director de la DIRCETUR, suponía que el proceso se había tratado de una “capacitación” con una certificación de cierre donde fue invitado.

Para ambos, lo positivo ha sido la motivación de los trabajadores, la seguridad de poder contar con un certificado que les avala lo que saben.

Para Lourdes Abarca de la Cámara Hotelera, lo negativo ha sido que la certificación no haya incluido como paso previo la capacitación, por lo que le ha parecido muy superficial: “no se puede en tan poco tiempo evaluar las competencias de una persona”. Además, no se ha tomado en cuenta otras cualidades importantes y determinantes a la hora de evaluar a un trabajador tales como: puntualidad, cumplimiento, honradez, etc., y también faltó cruzar información con la Empresa para tener una evaluación más precisa del personal. Otro aspecto negativo también es que el personal certificado comenzó a querer imponer condiciones y esto ocasionó fuga de algunos trabajadores

Para Manuel Quiñones de la DIRCETUR, lo negativo es que esta evaluación no ha cubierto en su integridad a todos los trabajadores que laboran en el sector turismo en Puno

7. ¿Qué situaciones positivas o negativas se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales?

Lo positivo es que ha sido un gran motivador para todos los que laboran en el sector a base de su experiencia y les ha permitido tener la oportunidad de obtener una certificación.

Lo negativo ha sido las altas expectativas creadas al trabajador y la frustración de los que no pasaron la prueba, lo que los desmotivó, también que no haya habido una capacitación previa, se ha visto que se ha incidido mucho en el tema de aptitud pero no en el de actitud que también es muy importante en el trabajador. .

8. ¿Cuáles serían sus principales comentarios y sugerencias para mejorar de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales?

Todos están de acuerdo en que este programa ha sido muy beneficioso para los trabajadores y para las empresas del sector.

Lourdes Abarca de la Cámara Hotelera, sugirió que haya una secuencia lógica de: evaluación previa-capacitación-evaluación final, para cohesionar mejor el programa y lograr el objetivo buscado.

Manuel Quiñones de la DIRCETUR, sugiere que se continúe con este programa “de capacitaciones” (piensa que se han llevado a cabo capacitaciones), ya que hay muchas personas laborando en Puno por muchos años como autodidactas y una actualización y certificación es sumamente importante para sus Empresas y para el personal, además sugiere también, incorporar a otros lugares turísticos de la región Puno y no solo a la ciudad de Puno.

5. Resumen de Taller con trabajadores evaluados

Con la experiencia de la dificultad encontrada para convocar a un taller a trabajadores de diferentes empresas en un mismo día y una misma hora en Cusco y más aún, tratándose de otra región desconocida (Puno), donde incluso el Coordinador anterior del Programa ya no estaba laborando por vencimiento de su contrato (Juvenal Vilca), se tomó la decisión para poder cumplir con el objetivo propuesto durante los pocos días de estadía en Puno, de llevar a cabo todas las encuestas a los trabajadores directamente en sus propios centros de trabajo, contando obviamente con la debida autorización de las personas encargadas de la Empresa.

Por tal razón desde la mañana del primer día de la llegada a Puno, se procedió a visitar a las Empresas para poder tener la facilidad buscada, algunas accedieron al momento, otras me dieron cita para otro día y con otras simplemente no se pudo contar, porque encontraron pretextos para no apoyar la realización de las encuestas dentro de su local.

Al igual que en Cusco, se tuvo que dedicar más tiempo y más visitas, y tener que adaptarme a los días y horarios que me establecieron las empresas para poder disponer de algunos de sus trabajadores (dentro del tiempo de estadía que tenía planificado estar en Puno).

Como siempre sucede, en algunas empresas se contó con más facilidades que en otras y en la práctica el taller único, se transformó en mini talleres, donde de alguna manera se pudo sacar información valiosa de los participantes

6. Sobre la Convocatoria: ¿Cómo se enteraron del proceso de Evaluación de Competencias Laborales? ¿Quiénes y de qué forma le informaron del proceso? ¿Cuál fue su reacción inicial frente a este proceso (sensaciones: motivación, expectativas, temores, etc.)?

La mayoría de los trabajadores en los hoteles entrevistados se enteró de la convocatoria por su propia empresa quien se lo hizo conocer usando diferentes medios, en algunos casos lo reforzó el equipo organizador, siempre mostrando las ventajas de obtener esta certificación a costo cero respaldado por una institución de prestigio como CENFOTUR. Según lo referido, desde un primer momento todos mostraron sus ganas de participar, incluso aquellos cuyos puestos no estaban considerados dentro de los perfiles de evaluación.

7. Sobre el Proceso de Evaluación y Certificación propiamente dicho: ¿Cuál es su opinión sobre el proceso de evaluación de competencias realizado por CENFOTUR? (sobre la prueba de conocimiento, guía de desempeño, plan de empleabilidad, tiempo empleado, rol y trato del evaluador, dificultades presentadas, resultados de la evaluación)

En realidad, todos hablaron bien del proceso de evaluación propiamente dicho, estaban de acuerdo que los evaluadores eran bastante conocedores de su tema y muy profesionales, que siguieron los protocolos establecidos y en cada momento los retroalimentaron en su actividad con el fin de mejorar, fueron bien tratados y le entregaron a cada uno de ellos su respectivo plan de empleabilidad final.

8. Percepción de los efectos posteriores: ¿Ha identificado algunas situaciones positivas o negativas que se han presentado después del Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales desde el punto de vista de la empresa o de los trabajadores?

No se advierte con los trabajadores entrevistados situaciones positivas ni negativas como un efecto inmediato, sin embargo, los entrevistados que aprobaron la evaluación se muestran más satisfechos y motivados con los resultados obtenidos. Hasta tres empresas nos dijeron que después de la certificación, algunos de sus trabajadores se habían retirado de su empresa buscando otras oportunidades laborales en otros hoteles. En el caso del Hotel Libertador, se tenía una molestia dado que al no haber habido una buena coordinación con el área de recursos humanos, no se había unificado criterios de los estándares de la cadena con los estándares de los evaluadores, lo que se prestó a confusiones de los evaluados.

9. Cursos de acción a futuro: ¿Qué va a hacer a partir de ahora en función de los resultados de su evaluación? (p.e. solicitará capacitación a la empresa, buscará mejorar su desempeño en la empresa, solicitará mejores condiciones laborales y salariales, buscará capacitación en CENFOTUR o en otra institución, buscará otro empleo, pasará y pagará por la evaluación nuevamente, etc.).

Por ahora con los entrevistados, todos desean seguir laborando en sus empresas y poder dar lo mejor de sí. Todos esperan aunque no lo piden, una capacitación que les permita seguir mejorando en sus competencias, no se ha previsto presionar por mejores condiciones laborales, sin embargo se sabe que otro grupo de trabajadores evaluados en ciertos establecimientos si lo hicieron y al no tener respuesta favorable, cambiaron de empleo.

En cuanto a pagar por una nueva evaluación, hay trabajadores dispuestos a hacerlo y otros no, pero todos ellos concuerdan que es la Empresa la cual debería de ayudarlos para seguir mejorando, ya que el beneficio de corto plazo es para la misma Empresa.

10. Visión general de la Certificación: ¿Cuál cree que son los aspectos positivos y los aspectos negativos de la Certificación de Competencias Laborales?

Lo positivo es que los trabajadores evaluados sienten el respaldo de su Empresa y del Estado por certificar sus competencias adquiridas durante sus años de trabajo, lo que les va a permitir ser más competitivos y desenvolverse mejor en el mercado laboral actual y futuro. Lo negativo visto solo por lo que no llegaron a certificar, es que debería haberse puesto en forma clara y precisa desde un

principio, los criterios de evaluación o en todo caso que la valla de certificación no haya sido tan alta.

B) PREGUNTAS CLAVES

6. ¿Cómo ha sido el proceso de convocatoria, organización, evaluación y certificación que ha realizado CENFOTUR en cada región (una breve descripción)? ¿Cuáles han sido las principales fortalezas y debilidades de CENFOTUR?, ¿Cuáles son las principales limitaciones y problemas que ha tenido CENFOTUR en la ejecución del Proyecto en su región y como las ha superado?

Conozco el proyecto como evaluador del mismo y en su fase final por tanto no sé exactamente los detalles, sin embargo mis opiniones se basaran en lo observado y conversado en esta fase.

En la región Puno, la convocatoria fue hecha en forma directa por el coordinador del Proyecto en Cusco: Juvenal Vilca, según lo que alguna vez pude conversar con él, conto con una seria de limitaciones y con metas bastante altas. Sé que tenía una buena relación con las empresas y que desplegó un trabajo intenso para lograr llevar a cabo las metas del proyecto. En algunas empresas me dijeron que el mismo invito y converso con los trabajadores para su convocatoria

La fortaleza de CENFOTUR ha sido su prestigio y haber proporcionado evaluadores de primer nivel que han satisfecho las expectativas de los evaluados, quienes se han llevado una muy buena impresión de ellos. Además porque no solo se han dedicado a evaluar sino en algunos casos a dar recomendaciones prácticas que algunos lo han tomado como una capacitación breve

A diferencia de Cusco, cuando llegue para la evaluación a Puno, ya se había llevado a cabo la ceremonia pública de entrega de certificados, lo que de alguna manera condiciono positivamente los comentarios que de la institución y del proceso se pudieran hacer.

Lo que más pude evidenciar fue la percepción de una falta de coordinación de los organizadores con los encargados de cada empresa, que se revela en las entrevistas, esa falta de comunicación originó malos entendidos, incluso que no se pudiera consensuar los criterios de evaluación y lo más importante no entraran en conflicto con los establecidos por la empresa de acuerdo a su estándar (Caso del Hotel Libertador).

Se evidencia también al igual que en Cusco, una falta de dialogo con las personas encargadas del turismo en la región, al punto que el Director de la DIRCETUR desconocía realmente de que se había tratado este proceso de certificación de competencias laborales.

7. ¿Cuál es la relevancia / valoración para los empresarios, trabajadores y otros actores del concepto / proceso de evaluación y certificación de competencias laborales?

En el caso de los trabajadores todos –excepto los no certificados- han valorado que se haya llevado a cabo este proceso que realmente sienten que los ha beneficiado. En el caso de los líderes entrevistados no lo conocen muy bien o sienten que no se les ha comunicado debidamente. En el caso de los encargados de las empresas si bien todos reconocen su importancia que tiene, no todos sienten que les ha sido beneficioso para ellos, dado que ven que gracias a este proceso algunos de sus mejores trabajadores exigieron mejoras y/o cambiaron de empleo.

8. ¿Cuáles son los principales efectos / impactos que ha tenido el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales desde la percepción de los trabajadores y de los empresarios?

Desde la percepción de los trabajadores el impacto ha sido favorable al punto que algunos han migrado de empleo en mejores condiciones, otros han identificado mejor sus fortalezas y debilidades y gracias a ello se les está considerando darles capacitación.

Desde la percepción de los empresarios o encargados de la empresa, el impacto ha sido favorable para algunos y desfavorable para otros por las razones antes mencionadas, sin embargo la razón principal del problema según mi opinión, está en el nivel remunerativo que se percibe (incluso en

hoteles de 5 estrellas), donde la mayor motivación económica está en el porcentaje de las ventas (cuando ello existe en su empresa) y en la práctica extendida que la Sra. Pilar Ballón del Hotel José Antonio nos dijo, que en Puno los trabajadores estaban acostumbrados a rotar de lugar en lugar (entre hoteles y restaurantes y viceversa)

9. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito del Proyecto de certificación de competencias laborales? (es decir cuáles son los factores, condiciones o supuestos claves que se deben dar para que el proyecto logre exitosamente sus objetivos).

Los factores críticos de éxito del proyecto a mi parecer son los siguientes:

- Destinar mayor cantidad de personas para la ejecución de un proyecto de esta naturaleza
 - Planificar y organizar mejor el programa para que no haya problemas de tiempos
 - Coordinar y buscar aliados estratégicos en el sector privado y estatal para darle más fuerza al proceso y garantizar su éxito.
 - Definir claramente y consensuar bien con las empresas los criterios de evaluación que se están considerando para que no se presente después conflictos de intereses
 - Mayor fluidez en el diálogo y la comunicación entre los encargados de las empresas y los organizadores para que el proceso esté permanentemente retroalimentado,
10. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la experiencia del Proyecto ejecutado por CENFOTUR? (es decir cuáles son las buenas prácticas que garantizan o generan buenos resultados en el proceso de evaluación y certificación de competencias y cuáles son los errores y malas prácticas)

En cuanto a identificar las buenas y malas prácticas llevadas a cabo por CENFOTUR durante la ejecución del proyecto podemos mencionar

Buenas prácticas

- Evaluadores conocedores de su campo y con la experiencia necesaria
- Los protocolos de evaluación seguidos se hicieron tal como se establecieron
- Las recomendaciones dadas a los trabajadores durante el mismo proceso de evaluación fueron bien tomadas por los evaluados

Malas prácticas

- Demora en la entrega de la certificación a los evaluados
- Poca coordinación y falta de diálogo continuo con los encargados de las empresas para acompañar juntos el proceso
- Falta de mayor información y comunicación sobre los objetivos del programa de los demás agentes involucrados con el turismo de la región.
- Entrega formal de resultados a los encargados con sus respectivas recomendaciones.

6. ANEXO 6: REGION SAN MARTÍN

La visita de campo a la ciudad de Tarapoto en la Región San Martín permitió levantar la siguiente información cuantitativa y cualitativa:

1. Entrevistas semi-estructuradas en profundidad a 5 empresas
2. Entrevistas semi-estructuradas en profundidad a DIRCETUR y CARETUR
3. Taller de Evaluación Participativa con 15 trabajadores evaluados por CENFOTUR
4. Encuestas a 22 trabajadores de Tarapoto.

Los resultados del trabajo de campo que mostramos a continuación servirán de insumo para la sistematización y evaluación final.

A) INFORME DE ENTREVISTAS A EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES

AGENDA Tarapoto

	Miércoles 17 JUL	Jueves 18 JUL	Viernes 19 JUL
Mañana		- Entrevista con Rina Rubio – Sub Directora de Comercio Exterior y Turismo Tarapoto (#723166) Hora: 09:00 am Lugar: DIRCETUR Tarapoto - Entrevista con María Rojas Ramírez Presidenta CARETUR Tarapoto (#140588). Hora: 11:00 am Lugar: Albergue Turístico La Jungla (Psje. Abelardo Ramírez N° 273)	Entrevistas con 5 empresas: 1-HOTEL CUMBAZA. Freddy Herrera Hora: Por Confirmar 2-RESTAURANT DOÑA ZULLY. Sra. Zully Moreno. Propietaria Hora: 10:00 am. 3-RESTAURANT LA PATARASHCA. Srta. Cyndi Reategui. Administradora Buscar en el café al costado de La Patarashca Hora: 11:00 am.
Tarde	Taller con 25 trabajadores Hora: 3:00 pm a 5:00 pm Lugar: Restaurante La Patarashca (Jr. Lamas N° 261). Se ha cotizado los refrigerios en S/. 7.00 nuevos soles. El uso del local no tiene costo. Adjunto BD de participantes.		4-TUCAN SUITES APARTHOTEL. Sra. Cristina Mendoza – Gerente Administrativa Hora: Por confirmar 5-PLAZA DEL BOSQUE. Sra. Rosa Marina del Aguila de Vitterri Hora: 04:30 pm

María Rojas CARETUR

Albergue Turístico La Jungla

El principal problema del turismo es el personal porque las personas no se comprometen, todos quieren comenzar desde arriba no saben que deben salir de abajo; de la universidad no sale el personal adecuado. Las personas llegan sin experiencia práctica y el empresario debe capacitarlos. El certificado les sirve para presentarse a otros empleos.

La principal debilidad está en el tema de los mozos, las mujeres son mejores, el colaborador no toma conciencia que el turismo es actividad continua, durante todo el año. La rotación se debe a la falta de compromiso. A veces no le importa que estén en planilla y ni siquiera tienen opción de cambiarse de sitio.

Seleccionó a su personal viendo a chicas de PROJOVEN y eligió a dos chicas. Hay gente joven que tiene menos responsabilidad. Atención al cliente en restaurantes. Las chicas son recepcionistas. Las personas de su empresa, de su albergue, pasan por todas las Áreas, para que conozcan todas las Áreas y para de este modo evaluar sus habilidades y donde se desempeñan mejor.

Los practicantes de la universidad también les hacen pasar por este proceso de incursionar por todos los puestos.

La Universidad debería ser una capacitación en planta y práctica. Como empresarios deberían presionar a la universidad para que hagan una experiencia en planta de forma práctica, la empresa debe cambiar. La formación tiene la culpa de tener los profesores mediocres. Son profesores que son teóricos. La gente debe ser proactivos, tienen hora de entrada pero no tienen hora de salida. Este proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales debe estar vinculado al programa de Calidad Turística (CALTUR) para empresas desarrollado con el apoyo del MINCETUR.

CENFOTUR se contactó les informaron del proceso, fueron a evaluar en cocina no en recepción y operarios de limpieza. Los evaluadores no han sido competentes, deben ser observadora neutral y no "criticona". No vienen a dar opiniones, solo a ver cómo está desempeñándose la persona. Uno atiende el coffee break de acuerdo al precio. La gente de CENFOTUR evaluaba sobre la cantidad de proporción de las humitas. El día de la evaluación había una actividad para 200 personas, venía de criticona para ver otros temas como la infraestructura. La evaluadora era ayudante de cocina de Lima. Le previno la carrera y era ayudante de cocina. Después de la evaluación se debe hacer las críticas si quieren pero no se deben concentrar en temas que no están relacionados con el desempeño. La evaluación de desempeño no ha sido la adecuada; ha habido un descontento de los empresarios en el momento de la ceremonia de certificación, porque los utilizan para traer trabajadores y llenar el auditorio.

Los turoperadores están viendo nuevas rutas de turismo en Rioja, están 46 empresas y personas naturales y jurídicas, antes se hizo un buen trabajo con Swisscontact en el programa de la OGD, es una pena que no exista un apoyo y que se discontinuó la OGD. Están viendo la sostenibilidad de la OGD, las cámaras de San Martín está fortalecida, es necesario un congreso de cámaras de comercio de turismo, Saúl López Reátegui Presidente de CARETUR y empresario del Hotel Cielos. Muchas gracias a Swisscontact con Bárbara Wong que están apoyando fuertemente a la Cámara de Turismo.

La evaluación escrita fue compleja.

Las empresarias les protestaron y estaban descontentos, por el proceso de certificación de competencias laborales de CENFOTUR.

La semana pasada ha sido la entrega a los trabajadores de la certificación de competencias laborales, la prensa no es buena en las cosas tristes.

CENFOTUR debería coordinar más con la CARETUR y con DIRCETUR. El papel de CARETUR es convocar, sensibilizar a los empresarios y no a los trabajadores. En CLATUR viene una persona que está

Las personas después de los 35 - 40 son difíciles de cambiar es necesario tratarlas con buen trato. Se sienten utilizados porque no han sido bien evaluados. Los evaluadores no han calificado con la mentalidad de una empresa local. No son de 3 estrellas, se han ido a hoteles, la familiaridad de los mozos no fue evaluado de buena forma por los evaluadores de CENFOTUR, la gente es cariñosa, libre, en Lima la gente es desconfiada. Las características de los Sanmartinenses es de ser amorosos.

El cliente debe saber las características de los platos y el tiempo de demora de cocción debe saberse. El empresario debe pagar sus capacitaciones. Para cumplir todos los temas de CALTUR y PENTUR les están. Es importante que vaya el colaborador y el empresario, porque siempre hay rotación de los trabajadores y los conocimientos quedan. Uno de sus trabajadores está trabajando en la Restaurante del Congreso de la República: la empresa de la empresaria María Rojas es Jungla.

Cuando las personas se van, ella no siente que es una derrota sino que es un triunfo, es que va a aprender a otros lugares.

Coordinar con la DIRCETUR trabajar coordina ente con CARETUR

Las agencias de viajes deben también ser capacitadas en turismo responsable, evitar la informalidad en las agencias, hay gente informal que se bajan de precio y no dan buena calidad.

La comunidad debe incorporarse en el circuito. Deben capacitarse en otro idioma. El turismo en San Martín no solo es local sino internacional.

Franceses y Alemanes son los turistas más importantes, los checoslovacos han venido de tipo científico, han venido a estudiar la sangre de grado, el bálsamo de copaiba, etc. Los ingleses vienen por la observación de las mariposas, y hay un tipo de operadores en observación de aves.

El IPEBA también está certificando a personas del Ministerio de Educación y están evaluando a profesores de cacao, de temas de cultivos tropicales y le está entrando la competencia (Doctora Peregrina de IPEBA). La empresa puede pagar por su personal, hay empresarios que piensan que no deben invertir en los colaboradores y porque deben de pagar por los trabajadores.

Los trabajadores son como una familia, les apoyan en los problemas y los trabajadores le llaman mamá a la señora María Rojas.

Rina Rubio, DIRCETUR

Hay más de 1,000 empresas turísticas de las cuales la mayoría son restaurantes, el 20% están categorizados hay un problema. Provincia San Martín, capital de provincia Tarapoto, Morales y Banda Chilcayo de un solo casco urbano. Jurisdicción sobre 4 provincias de San Martín, este espacio tiene el 50% de los turistas y del flujo de turismo, todas las empresas son MYPE, hay 3 tipos de empresas que atienden a los turistas extranjeras, las empresas medianas y las empresas en los alrededores. Saucay tiene 3 microempresas para el turismo. Son empresas familiares de subsistencia. Ha invertido en las empresas del primer tipo, el DIRCETUR ha capacitado. Pero en todas las empresas ha habido capacitación y hay mucha rotación. Escuela de Turismo dentro de la facultad de ciencias financieras y contables de la Universidad Nacional de San Martín y también está la UCV de escuela de turismo. Las universidades no aplican prácticas, una ONG que tuvo una escuela de cocina, un instituto Chef School. Ellos forman personal técnico. La gente de hoteles es una formación desde la práctica. Los sueldos son bajos y ello es un motivo de la rotación, su opción del joven es motocarrista, construcción que está creciendo. Plaza Veá está habilitando y está en construcción eso puede ser una opción de empleo en los jóvenes.

No se sabe el trato con los trabajadores, en la selva son muy hospitalarios y cariñosos pero no es profesional sobre el tema es la invasión de los espacios es clientes. Decirle lindito no es bueno para los clientes. El tema es desarrollar lo profesional, las empresas han surgido como una forma de invertir una plata y la idea es diversificar los negocios. La idea de los negocios es que diversifiquen pero los empresarios no son profesionales del turismo. A veces se cree que no se necesita para el turismo no se necesita mucho profesionalismo. En la mayoría de los negocios turísticos es el dueño no un profesional del sector turístico. De las empresas que han entrado en el proceso de certificación de competencias laborales son familiares y poco profesionales.

No hay una idea clara de cómo corre el negocio turístico, hay una pelea por el turista del aeropuerto, la idea no es cooperar sino competir, esto no les ayuda a ver más allá. El tema debería ser trabajar para ampliar la demanda. Ahora hay un nivel de ocupabilidad alto pero cuando haya temporada baja van a competir por precio, bajando la calidad del servicio.

También existe un gremio de AHORA, ver estratégicamente el tema del turismo, ver cómo funciona la cadena del turismo. Los cocineros están mejor valorados y mejor pagados, etc. Chalet Venecia es un buen restaurante con buenos mozos, que trabajan desde hace años. La atención es muy buena porque los tienen desde hace años a los mozos, cuales son los incentivos. CENFOTUR llamo a la DIRCETUR, han apoyado el proyecto con las bases de datos de las empresas, con Raimundo que es personal del DIRCETUR. Para ellos es particularmente importante por el tema de las otras acciones que viene haciendo la dirección. Kennedy es del programa de trabajo.

Es necesario conversar todas las intervenciones. La idea es que más que una intervención supere se trata de ver un proceso continuo.

La idea de la evaluación y certificación es positiva, es una oportunidad para los trabajadores que no se han podido certificar, es un elemento motivador. El problema es subestimar el requerimiento para San Martín, ha quedado corto.

Al contrario ha habido mucha receptividad de trabajadores y empleadores. Ha quedado la sensación de que no se ha podido avisar a todos por un problema de cobertura. El BID ha financiado un programa de mejora de la calidad con Empresas en Junín y se ha cofinanciado por los empresarios, incluía aportes del BID, del empresario y del propio trabajador. La idea es que pueda ser cofinanciado. Restaurante Primer Puerto, hay que conversar con ellos y han sido certificados.

Los guías turísticos deberían ser evaluados y certificados. El empresario debe saber los resultados de la evaluación y especialmente el plan de empleabilidad. Les ayudaría mucho para originar cursos de capacitación a la DIRCETUR.

Actualización del PERTUR se puede nutrir de la información de la evaluación de competencias laborales.

Restaurante Doña Zully, propietaria Zully Moreno

No hay profesionales idóneos en turismo en la región, todos vienen sin saber nada y aquí se les enseña todo lo que saben. Entran sin saber nada aquí han aprendido, les preparan traen de cursos, capacitan al personal. La señora Zully tiene una parrilla y una sandwichería. En la puerta de la casa comenzó. Falta gente preparada le pagan para enseñarles porque les pagan el salario mínimo, si no les gusta se van. Los mozos no se encuentran porque no hay una escuela de mozos, y sitia muy bien o una escuela. Hay una es hay una escuela de cocina de CEVATUR y Chef School.

Hay turismo pero no se forma para mozos. Vino una señora de CENFOTUR, y no lo seleccionaron, en capacitación no tiene problema. Ha inscrito a todos los empleados. Fueron evaluados 10 personas del restaurante, menos el chico del mozo.

Nadie les reconoce los méritos de su desempeño, la evaluación ha sido positivo porque ella ve a los trabajadores "más pilas", los ha motivado más a trabajar; en la prueba teórica algunos de los cocineros no sabían la teoría pero si saben hacer las cosas.

La empresaria Doña Zully desde muy niñita le gustaba la cocina, vendió sus anticuchos en la calle, el Restaurante es bien conocido, el Rincón. Les pareció bien a los trabajadores y no les obligaron para que participaran.

Después de la evaluación están más motivados. Quiere ponerlo en un curso de inglés, para los trabajadores, que sean más rápidos, deben ser más rápidos, hay que conversarle al cliente, como llego al restaurante, quien le recomendó. El turismo es cada vez más grande, hay una competencia muy fuerte.

Va a abrir un restaurante más grande, campestre en las afueras de Tarapoto, se requiere capacitación y evaluación de los guías turísticos, empíricamente el chofer es el que conduce las guías.

Que se necesita para el turismo, se necesita de mozos, cocinero, y tener escuela de mozos, las necesidades aumentan, que pongan una escuela para guías, para mejorar el servicio del cliente, etc. Hay extranjeros y jóvenes en el mercado, etc.

Hubo una ceremonia de certificación de CENFOTUR, dio el testimonio sobre el examen, mientras no nos evalúan no sabemos nada de nuestras capacidades.

Es necesario, le parece útil conocer las evaluaciones de CENFOTUR, la misma cosa repiten no hay nada nuevo, no se capacita, es la misma cosa, no hay nada que aprender de Rina por ello no va a sus reuniones. No ha habido nada raro, nada extraño. Necesita urgente que evalúen de los que faltaron ser evaluados. Plantea que la capacitación sea a medias, el costo debe cubrirse entre el trabajador y el empresario. La Patarashka solo se calificó y certifico no.

La señora habla sola no se da cuenta de que se trata el proceso de evaluación de competencias.

Se necesita una escuela de Guías, no se le reconoce su valor, vende su Tarapoto y nadie le reconoce.

Rosa Marina, Hotel Plaza del Bosque

En realidad el personal que trabaja aquí es empírico porque no han tenido antes una capacitación, lo poco que hay de capacitación se utiliza, pero se necesita más capacitación para el personal; a veces el personal no pone de su parte. La gente selvática es un poco conformista, le llega. Cuando hay exigencia en el trabajo a veces al personal no le gusta, hay gente que cree que se le está hostigando. Hacen un reclutamiento entre gente del medio del turismo, la gente van preparando como debe ser todo, los perfiles ocupacionales son conocidos pero no están por escrito.

El personal de cocina son señoras amas de casa que se han formado en la práctica

Quiere a ver una escuela y las señoras dicen que quieren capacitarse más, hay dos escuelas, Cheff School y Amazon School. La empresaria puede apoyar económicamente a los trabajadores pero con el compromiso de que se queden a trabajar, si no, no va invertir en vano. La idea es capacitarlos en temas de cocina, manipulación de alimentos.

Ella se enteró por CARETUR y DIRCETUR. Hablaron con la propietaria y luego le dieron una charla de información. No se les ha a dicho como era el programa y los cocineros se vieron sorprendidos. Lo mejor hubiera sido que informe de como son los procesos antes de hacer la evaluación. Los cocineros se quejaron.

Entraron 10 trabajadores del hotel, el área de limpieza, de cocina, recepción y mozos. Un mozo no aprobó porque no sabía hacer un coctel y el cocinero no sabía el corte juliana. No han aprobado las cocineras porque son señoras mayores, amas de casa que no cuentan con la educación, capacidad de lectura, etc. para un examen escrito.

Después de la evaluación surgió la iniciativa de capacitarse de parte de las mismas señoras y han compartido la idea es que vengan a capacitarlas los de la escuela y estarían a financiar una parte de la capacitación.

CARETUR ha habido un curso de inglés en el Británico, la idea es que co-financien en un 50% de los costos. En algunas ocasiones la dueña podía estar presente, en otras veces no. Al principio no los tomaban muy en serio porque no ha habido mucha coordinación, los últimos evaluadores que han venido no han hecho tan bien su trabajo. Venían los evaluadores pero cuando daban las instrucciones no sentían que hubiera una transferencia de conocimiento porque al principio pensó que era una capacitación. Las cosas tienen que ir a escala de a pocos. La limpieza es no solo pero depende del lugar. La gente de la selva está acostumbrada a estar en sandalias.

A la señora Rosa le entrego la evaluadora le entregó unas hojitas de recomendaciones sobre infraestructura. Eso es otro programa. Es necesario que conozca los planes de empleabilidad del conjunto de trabajadores.

Debería haber una evaluación, luego la capacitación y luego una evaluación final. Fue decepcionante que no se interesen en el tema del inglés, la idea es que los trabajadores “se mojen” pagando parte de estos cursos. Hay trabajadores que no quieren entrar en planilla porque no quieren descuentos. Se preocuparon por no haber sido certificados. Le gusta darle facilidades de personas para ser capacitadas. Le agradeció por la oportunidad de trabajar.

Otros perfiles ocupacionales que deben ser evaluados y certificados son el tema de mantenimiento de la infraestructura (plomero, electricista), choferes del turismo, las recepcionistas les orientan sobre el tema del turismo, este no es su negocio, suficiente tiene con administrar el hotel. A las empresas les dieron certificados por participar.

Cristina Mendoza, Propietario del Hotel Tucán Suites, Tarapoto

No hay personal calificado, nosotros normalmente les enseñamos desde cero, con diferentes experiencias que tiene, el hotel tiene 6 meses. La gente ha trabajado en todo los hoteles. Buscan gente joven con ganas de aprender, hay puestos donde se necesita determinado género, por ejemplo los botones son hombres (los huéspedes antes se incomodaban que las maletas las

cargara una chica), en la recepción el personal es mixto. No hay mucha rotación de personal, ha sido administradora del Rio Shilcayo 14 años, la gente que estaba se quedaba tiempo.

Hay una escuela de Chef School, no han recurrido al personal que esta escuela forma. En cocina le falta conocimiento, también en lo que es limpieza, trabajan más empíricamente, la virtud es que la gente de la selva es muy cariñosa, etc. En este hotel por el tiempo, no hay posibilidad de promoción interna. La capacitación la hacen ellos mismos. Les gustaría que hubiera una persona que les asesore. Ha comenzado por lo básico y van mejorar el servicio.

La idea era evaluar (con el programa de CENFOTUR) para personas que no tenían estudios, era una oportunidad, han pasado tres personas y han sido certificados. Uno de cocina, uno de limpieza y dos mozos.

La primera fase es evaluar y calificar y la segunda fase es capacitar y al hotel le interesa que pasen a la segunda fase. No se le pasó por la cabeza que se trate solo de evaluar, pensando que más adelante les puede servir.

Por intermedio del DIRCETUR se le pidió y recomendó. Los evaluadoras venían la gente tenía miedo hacia la prueba escrita, mucha gente tiene niveles bajos de educación, muy pocos tienen educación. Los recepcionistas tienen estudios. Los de recepción son de la universidad de hotelería y de idiomas recién son egresados, y han agarrado buen ritmo. Al principio trajo una persona para que los oriente en hotelería. La empresaria no sabía que les habían dado el plan de empleabilidad, asistió a la entrega de los diplomas.

En el caso de mozos dos calificaron y otros dos no calificaron, a pesar que tuvieron más experiencia pero no calificaron. La gente, los trabajadores han tenido una reacción positiva; quieren capacitarlos con consultores que los capaciten por Áreas, es un plan a corto plazo. Hay una carta básica de restaurante, pero quieren entrar con un tema de fusión. Es un tema para examinar el asunto de la prueba escrita. Le interesaría pagar la evaluación y luego hacer la capacitación.

Son propietarios también de PUMA RINRI es un lodge y Gogta y son operadores de turismo, sería interesante incluir guías de turismo, la parte interna, costos, recursos humanos, control interno. Requieren Capacitación en restaurantes, servicios de los mozos y cocina, recepción, control interno, etc.

Hotel Patarashka, Cyndi Reategui

Tema de atención al cliente es un problema, lo que hacen reclutan con periódicos, computrabajo los CV hay que adecuarse a lo que hay, rescatas lo positivo y se adapta. Poner un aviso en la puerta del hotel - restaurante ha sido más efectivo. La capacitación la realizan en el mismo hotel, se trabaja en equipo, supervisión del equipo. Cocinero, mozos, los chicos no son muy responsables, no se dedican a la actividad, sin son muy mayores ya tienen sus malas costumbres, uno de los mejores mozos está en la Patarashka considerado por Correo, CARETUR, en una reunión de la región. La idea es que el personal debe tener un buen trato como personas y eso ayuda hacer crecer el lugar donde trabaja y también esto ayuda a mejorar los ingresos de los propios trabajadores.

Cuando se hizo la evaluación estaban felices. Se hizo la evaluación de la cocina. El cocinero dijo que era muy intenso y el chef dijo que era todo muy largo. La gente es más empírica no es tan teórica y deben ser los exámenes teóricos. No van a saber describir como era un corte u otra actividad. Sus cocineros fueron jalados en el teórico. No saben los nombres de las cosas, lo que sería importante es hacer un curso primero y luego hacer la evaluación.

La empresaria no conocía que había el plan de empleabilidad, debería saberlo el empresario. Para hacer actividades futuras y capacitaciones. Ha habido una reacción positiva porque se valora el trabajo de los trabajadores. Los no certificados se sienten tristes. Hay que reconocer a las personas, trabajador del mes, un bono económico y los envió de viaje, se van de tours con su familia.

Antes se hacían cursos de cocina y atención al cliente con consultores de Lima; en ese caso también pagaban el curso los empresarios y se subsidiaba una parte del costo con el bono de capacitación. Opinan que al trabajador también le tiene que costar. La empresa tiene que apostar pagando el curso. La gente de Pataraschka se queda, no hay tanta rotación. Ellos tienen que fidelizar su personal. El personal de limpieza es el más complicado. Debería haber capacitación en administración. Los guías no existen deberían ser evaluados. Recuerdan con cariño el Bonopyme. Sugieren hacer una evaluación, luego el curso y finalmente una evaluación final.

Hotel Rio Cumbaza, Patrick Acuña, Administrador

Es muy complicado conseguir al personal calificado, se realizan convocatorias y las personas no cumplen los perfiles ellos tienen definidos los perfiles para cada puesto y no se encuentra ese personal. Ha trabajado esos perfiles para cada área y viene trabajando hace tres años para la empresa. Se capta una persona con la que se tiene que trabajar mucho, en lo que es atención al cliente hay bastante deficiencia, el trato, la forma de expresarse. El problema es que no existen centros de formación que sepan sobre temas de turismo. Les piden un trato más adecuado de los profesionales. Las personas de las universidades salen de las universidades locales. Para el área de recepción o administración allí se encuentra gente preparada para estas áreas; en mozos y cocineros, el Counter de aeropuerto o los chóferes que no están preparados para atender a los turistas, no conocen de los atractivos turísticos y la historia, los mototaxistas quieren trabajar de chóferes en turismo.

Parece interesante la propuesta e iniciativa para que haya capacitación, la idea es mejorar el servicio, la operatividad y la calidad del servicio; esto le parece positivo.

Vino la señora Roxana de CENFOTUR para ver el tema de manera muy amable y tuvo una buena acogida de los trabajadores, les explicaron a los trabajadores, unos estaban aptos para certificarse y otros no. Se programaron fechas de visita de los evaluadores. Todos los trabajadores estaban de acuerdo con la idea de ser evaluados. Consideraba la empresa que era importante para saber las ineficiencias y poder mejorar la calidad.

Vinieron los evaluadores solo de mozos y house keeping, los llamaban, y los veían actuar. El problema es el tema de los horarios y la coordinación, el tema de la recepción no vino el evaluador de la recepción y no se hicieron las evaluaciones.

Hubo un contingente de 14 mozos, recepción, cocineros y operarios de limpieza, ninguna persona fue certificada. Hubo problemas en la evaluación escrita. El personal de limpieza había gente que si tenía la experiencia, en cocina también, y uno de los mozos. El personal de limpieza con mayor edad, con menos educación y de menor formación salió descalificado por problemas de capacidad de lectura. En recepción se entrevista a un personal más profesional y la evaluación debería adaptarse a cada situación.

A los trabajadores le dieron un manual pero los trabajadores no recibieron el plan de empleabilidad. Ni se reunieron con limpieza y cocina. Patrick, el administrador, pensó que en la siguiente etapa se iba a dar esa retroalimentación respecto al plan de empleabilidad. De todas maneras buscaban el documento del plan de empleabilidad que no han recibido. La empresa debería asumir el costo de la evaluación y después de la capacitación, no ha habido una experiencia asociativa de conseguir cursos de capacitación compartidos.

Conversando con ellos dijeron que no habían hecho bien el examen escrito y ese era el temor. Algunas preguntas no eran entendible, no sabían como responderlas.

No están en un nivel malo como para ser evaluados de esta manera, sin embargo deficiencias que se deben mejorar. Hubiera sido importante disponer de del plan de empleabilidad para ver donde capacitar.

Los evaluadores deberían guía de turismo, counter de aeropuerto, chóferes de turismo.

El año pasado hicieron un curso de motivación, atención la cliente, para conocer la misión y visión. estudio en la universidad administración turismo. Hay muchísimo que hacer en el sector turismo, falta conciencia turística, que toda la gente sepa los beneficios que depara el turismo para la ciudad.

Falta accesos a los recursos truquen os, los acceso, señalización, falta de promoción de los mismos. Son socios de CARETUR y se presentan propuestas que no se toman en cuenta, no hay mucha expectativa respecto al gremio.

El proyecto es interesante e importante pero ni haga ido esa comunicación correcta, al comunicación no ha sido con la gerencia, falto mejor coordinación. Avisaban con poca anticipación.

B) INFORME DE TALLER DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA CON LOS TRABAJADORES

1. ¿Cómo se enteraron del programa?
 - Visita de CENFOTUR
 - Comunicado en los medios
 - Al principio fue una emoción
 - Me pareció bonito
 - Interesante
 - Oportunidad
 - Contenta
 - Un reto
 - Temor
 - Nervios
 - Un poco de temor

2. Opinión sobre:

- Prueba de conocimiento
- Evaluación de desempeño
- Plan de empleabilidad
- Tiempo empleado
- Rol y trato del evaluador
- Dificultades presentadas
- Me parece muy positivo porque así podemos mejorar nuestras habilidades.
- Carencia de información por parte de los evaluadores.
- Tiempo empleado por el evaluador óptimo.
- Fue muy llamativa porque nos hace conocer nuestras debilidades y fortalezas.
- Tener el criterio del 50% práctico y 50% teoría.
- No sabía el significado de algunas palabras técnicas en el examen escrito.
- Desarrollar capacitación antes de evaluar al trabajador.
- Me parece muy importante un certificado.
- Fue bonito porque se necesita teoría y saber las palabras técnicas.
- Es buena porque nos ayuda a saber al mismo tiempo conocer buenos aprendizajes que uno no conoce.
- La práctica es mucho más importante
- Equilibrio práctica y teoría.
- La nota más alta hubiera sido premiado (a)
- El evaluador debe manejar un tiempo de evaluación, tener buen trato.

3. Después de la evaluación

Positivas (+)

- La evaluación ha sido muy importante, de eso aprendemos, de lo que sabemos poco aprendemos más.
- Tener un reconocimiento por la empresa.
- Reconocimiento en el periódico mural de nuestra empresa de parte de los accionistas, el festejo será el 24/07/13 (restaurante del hotel).
- Carisma, simpatía, optimismo, mucha seriedad.
- Felicitaciones por parte del empleador.
- Me ayudó a darme cuenta de mis debilidades.

Negativas (-)

- Críticas del parte del empleador.

4. ¿Qué va a hacer a partir de ahora?

- La empresa debe involucrarse más en los proyectos de capacitaciones.
- Seguir capacitando. Mejorar el nivel del rendimiento laboral.
- Que nos sigan capacitando para seguir mejorando.
- Buscar información sobre temas acerca de hoteles y capacitarme.
- Tendrá que haber la segunda etapa de evaluación.

7. ANEXO 7: REGION UCAYALI

La visita de campo a la ciudad de Pucallpa en la Región Ucayali permitió levantar la siguiente información cuantitativa y cualitativa:

1. Entrevistas semi-estructuradas en profundidad a 5 empresas
2. Entrevistas semi-estructuradas en profundidad a DIRCETUR y AHORA
3. Taller de Evaluación Participativa con 15 trabajadores evaluados por CENFOTUR
4. Encuestas a 22 trabajadores de Pucallpa

Los resultados del trabajo de campo que mostramos a continuación servirán de insumo para la sistematización y evaluación final.

A) INFORME DE ENTREVISTAS A EMPRESAS Y OTRAS INSTITUCIONES

	Miércoles	Jueves	Viernes
	08-jul	09-jul	10-jul
Mañana	Entrevista Javier Ríos (Ex DIRCETUR) / 08:00 am - aeropuerto	Evento certificación CENFOTUR	Entrevista Hotel Virrey (09:00 am)
	Entrevista con promotora CENFOTUR Pucallpa: Gabriela Sangama / 10:00 am		Entrevista Hotel Sol del Oriente (10:30 am)
			Entrevista Hotel Manish (11:30 am)
Tarde		Taller con trabajadores (25 participantes) Lugar: Hotel Boulevard Plaza Hora: De 03:00 p.m. a 05:00 p.m.	Entrevista Restaurante Las Garzas Hortensia Zúñiga (03:00 pm)
		Entrevista Giovana Vega (AHORA) /	Entrevista Albergue Sachamama (05:00 pm)

Olivia Casanova del Hotel el Virrey

De los 6 evaluados hay 2 que ya no están. Administradora del Hospedaje de tres estrellas

1) en cuanto a cocina el reclutamiento hicieron una verificación de curriculum y hubo personal que duro muchos años, pero ha tenido que rogar. Hay un cheff con ideas innovadoras, la idea es investigar fusionar, el cocinero y el ayudante tienen una visión de expansión. Por contacto

personales con otras personas internas. El ayudante de cocina es bueno y le gusta fusionar y le pone amor a las cosas. Son de Pucallpa pero han estudiado en Lima. En cuanto a los mozos han tenido buenos pero les guaseaba tomar. Ahora tienen chicas en vez de hombres.

Por el momento no hay capacitación y quieren un capacitador que busque motivaron. Los que salieron eran uno de cocina y un mozo. El mozo tuvo un comportamiento deshonesto. El cocinero lo sacaron porque no innovaba.

La señora de limpieza - a pesar que ahora está en el Hotel River - fue evaluada y certificada cuando pertenecía al Hotel Virrey y le agradeció al hotel por esta oportunidad en la ceremonia de entrega de los certificados. El personal de limpieza ha sido evaluado pero no certificado. Todo el personal fue evaluado pero solamente estaba certificado en recepción y cocina.

Las normas deberían adaptársela cada región por ejemplo en limpieza necesitan gorras y zapatillas, pero no se debe exagerar.

Esto es beneficioso para las empresas y los trabajadores. La empresa piensa que tiene un personal calificado y que les va ser útil. Pero a los trabajadores pueden usar el documento de certificación para mejorar. Esto que tienen ahora les va a avalar en el futuro. Le da mucho gusto la certificación en beneficio de ellos. Serían malos si les cierran las puertas a una oportunidad. Ella les dijo que habían certificados y les agradeció a los trabajadores Gabriela le dio la información de quienes habían sido certificados. La diferencia entre certificados y no certificados no genera problemas, aunque alguno dice de que sirve un cartón.

Participaron porque querían mejoras del personal y el beneficio de la empresa, saber que tiene un personal calificado. No calificaron los mozos porque eran inconstantes, y las operarias de limpiezas. Cofinanciamiento les parecía bien de los procesos de evaluación de competencias.

La gente se sintió contenta, había personal muy reciente que no pudo ser evaluado, esas personas se sintieron un poco triste por no participar en el proceso de evaluación.

Todo el proceso estuvo bien, el personal estaba nerviosa. Los evaluadores eran muy amables, trasmitían mucha confianza. El personal mayoritario es relativamente joven. Han tenido experiencias malas con personas muy mayores, pueden tener algunas mañas, no han tenido experiencias buenas. Son pocas personas mayores que no tengan mañas. Los operarios de limpieza se demoraron más en llenar la prueba escrita.

Los trabajadores se sienten muy felices, con esto van a poder aumentar nuestro sueldo, es alentador y es positivo. No hay situaciones negativas.

Van a reunirse con los dueños para ver acciones para mejorar la política de los recursos humanos. Incentivarlos para que supervisen a otros, la idea es sentir

Ser como una familia, hay que motivarlos, limar sus asperezas,

La idea sería que puedan evaluar de nuevo. El personal de limpieza no paso porque n tenia los implementos. No estaban estábamos guantes, mascarillas. el tema es que esto no corresponde a las realidades regionales. se siente orgullosa del equipo de limpieza. Porque el cliente gratifica a los de limpieza por su buen trabajo.

Hay es dulas que conocen de turismo pero no han pisado una escuela, hay guía de turismo que conocen del tema pero les falta formación, el tema de transporte turístico.

Chuman Silva, dueño del negocio

Hotel Manish

A pesar de que hay instituciones que se dedican a la educación en el sector turismo tales como la UAP, Instituto Suiza, la gente se prepara sin la vocación concreta de turismo, han sacado avisos en los periódicos y no ha habido respuesta, los chicos estudian turismo y se dedican a otra cosa o migran. Ha sugerido que es lo que pasa con los egresados. Lo que han tenido que hacer es

preparar a la gente, la recepcionistas era enfermera y se ha capacitado. La evaluación ha servido para que se preocupen, se preparen, hubieran querido que fuera una capacitación.

La evaluaciones ha servido para que se preocupen ha tenido que capacitarse. Aquellos que no han aprobado se sienten que están limitados. Han realizado algunas capacitaciones en general con profesores de turismo y la DIRCETUR. No han certificado los de cocina y los de limpieza. La parte de instrucción es básica y los aspectos teóricos no son conocidos. Hay problemas de formación básica incluso con la secundaria, hay problemas en la calidad de la educación. La mayoría está estudiando, son estudiantes Universitarios. Lo que buscan es la amabilidad por la vocación de servicio. También hay desidia de los institutos, hay un instituto gastronómico.

Por parte de la empresa es necesario conocer el nivel de conocimiento y destreza de los trabajadores para que ellos sepan sus fortalezas y debilidades, era una obligación y necesidad participar, es un beneficio, por el prestigio de CENFOTUR.

Los trabajadores recibieron una charla por parte de CENFOTUR y no ha habido problemas de ningún tipo.

Hubiera querido ver los exámenes para ver en que están fallando, no para castigarlos si no para que les puede ayudar para reforzar, capacitarlos, y mejorar los servicios.

Los exámenes no se conocen y ellos los empresarios quisieran saber para reforzar, los aspectos de la capacitación. Si le gustaría que tengan una forma de calcular en temas de proporciones y saber en terminal de destrezas, hay un chef que está dando clases el mismo dueño. Tienen experiencia en capacitación. Los evaluadores hicieron su labor práctica, no ha participado directamente en las reuniones. Está pensando hacer un manual. Si hay una política de capacitación y de lectura.

Los que sabían que iban a ser desaprobados estaban desmotivados, a otros se les notaba más alegría, seta bueno conocer este tema por parte de los empresarios. No se ha entregado una evaluación. Los de cocina comentaron que había problemas u que los iban a jalar.

Piensa hacer capacitación al personaos después, la idea es saber en qué aspectos se debe dar capacitación, conocer a través de CENFOTUR.

Hay agencias como Amazon Word, y Láser son operadores turísticos. Si el hotel no puede preparar al guía turístico, para complementar la hotelería, quieren impulsar el turismo receptivo. El sector corporativo de los negocios es el predominante, pero Manish si puede porque tiene la infraestructura. El malecón es el inadecuada

La evaluación puede ser financiada por la empresa si es que recibe el diagnóstico de la situación. Como hay mayores limitaciones la idea no es despedir.

Que está pasando con las promociones que se forman en el área de turismo. Hay oferta laboral y hay demanda y es la oferta laboral.

Hotel Sol del Oriente

Entrevista con Cerán Mori

No hay el personal calificado en la región, hay que capacitarlos, solicitan en periódico y como no hay profesionales, que tenga ganas de trabajar, habilidad en las manos, que sea laboriosa, que tenga don de servicios y el hotel es la entidad que los capacita, la escuela es el propio hotel y en este las gentes se animan. En el caso de los cocineros ello se han formado en el hotel, son dos señoras jóvenes que han sido empleadas de casa y han sido formadas como cocineras, 2 personas y 2 mujeres, CENFOTUR ha sido contratado para realizar capacitaciones, cocinas, mozos, recepción, etc.

A los cocineros les falta más manejos de la técnica, la capacitación por una semana no basta, hay que crear nuevas comidas. Los mozos no tienen mucha facilidad de palabra. Mozo y cocinero que

fuma o toma no tienen buena sazón si tienen ese defecto no van a encontrar trabajo. El operario de limpieza, se les enseña la técnica de la limpieza, saben hacer.

Es importante porque el personal porque no tienen nada que les certifique, se han entusiasmado y se han motivado y están contentos, muchos de ellos son técnicos, pero no tiene la carrera y ahora están certificados. Gente que no tiene educación, la gente tiene que capacitar al personal con recursos de FONDOEMPLEO,

Para hacer el proceso debería haberse hecho una capacitación previa a la evaluación. Un cocinero no sabe un picado de cebolla a la Juliana, papa picada en cubitos, a la plumilla, son nombres de la técnica de cocina. Hay una gente que tienen experiencia pero no saben el nombre. El examen es un poco teórico, se ha debido enseñar las técnicas previamente, es por eso que no han calificado los cocineros que si son buenos.

Las recepcionistas han sido evaluadas y 5 han calificado. En cocina se evaluó a uno y no aprobó. Hubo uno de limpieza que fue evaluado y certificado. El personal no rota porque se traslada de los hoteles. En el hotel son permanentes y hay que pagarles bien al personal, cuando hay temporada alta se necesita más personal eventual, en cuarteros, limpieza. Todas las personas de recepción deben saber de todas las áreas, tienen que haber sido mozos, cocina y recepción, los rotan entre todas las ocupaciones.

Era importante para los trabajadores por ello le pareció importante que participen en el proceso. Hay una evaluación escrita. Algunas que otras técnicas no las conocían, estaba interesante, donde todo el conocimiento se genera en la práctica. Los evaluados en la parte práctica, se les evaluó de manera práctica y de manera sorpresiva.

Los trabajadores después de la evaluación han tenido más interés en uniformarse. Han tomado conciencia sobre la uniformidad de las cosas.

Los han reunido y los han felicitado a los trabajadores que han sido certificados. Algunos que no han participado están reclamando porque quieren ser evaluados. Todos los años la empresa capacita a los trabajadores.

Si la gente se califica y certifica puede conseguir otro trabajo con menores con su Inés, esperamos no sea así,

Antes uno se capacitaba por su cuenta. Antes la gente se capacitaba en la empresa y la capacitación es financiada.

Es un problema que a los capacitados se les pague todo y luego ellos se van. Estimulan los trabajadores mediante capacitación todos los años, no tienen sentido que se vayan. El directorio tiene un sentido humano para todos.

Los guías tienen que unirse y habla todos los temas por vez.

Restaurante Las Garzas

Hortensia Zúñiga Segura

En la localidad el 98% son recurso humano no capacitado de un instituto o de una universidad son gente que ha trabajado mucho tiempo pero han adquirido conocimientos de la experiencia. Pone un aviso en el periódico, está pidiendo señoritas con experiencia para mozo para ver cómo deben atender. Si no sabe pero ve que es una persona extrovertida, abierta a aprender, sincera (puede decir que no sabe), entonces le pone al costado a una chica que conoce y le hace la prueba si ve que responde entonces se queda a trabajar. Si es una persona comedida, y si tiene iniciativa entonces la contrata. Tiene braseros, mozos, servidora de ensaladas, la primera condición en pollos es que sepa asar los pollos, cuanto de carbón tiene que poner el pollo, cuantos minutos para hacer el pollo precocido y luego tiene que ver cuántas personas y pedidos hay para cocinarlos completamente, tienen que ser una persona con experiencia. La señora Hortensia es profesora y después se decidió a hacer el negocio. Desde hace 2 años tienen un chef pero no tenían la experiencia. La señora los capacita, a veces contrata a una persona que conoce con gente que

son mozos antiguos, manda a capacitar al público, como es profesora insiste en los temas para satisfacer las necesidades del público.

Le parece que ha sido un programa muy importante que ha servicio para que los trabajadores se capaciten y reciban su certificación y se abren para trabajar con la pollería sino también para trabajar en cualquier otra empresa. Primero es necesario hacer una capacitación y luego se puede hacer la prueba. Hay palabras técnicas como el picar el tomate a la Juliana, pero no saben los temas técnicos.

Algunos empresario no querían porque se pierde el tiempo, que vienen a engañar; considera que hay que darle al trabajador una oportunidad, si es que ellos tienen otra oportunidad. Tiene mucho cuidado en seleccionar el personal.

Anteriormente desea la superación del personal y ello va a conllevar a que la empresa mejore. La participación de los trabajadores ha sido voluntaria. Es una oportunidad de tener un título, un título es un respaldo, la certificación es como un título. La mayoría son personas de secundaria no hay gente de formación superior.

La prueba escrita con preguntas sencillas pero que a veces no manejan. El problema es el uso de las palabras técnicas. Hay un problema de comprensión de lectura. En la prueba práctica los evaluadores han observado lo que saben hacer todos los días, sobre la atención a los clientes, que es lo principal. El jefe es el cliente yo no soy su jefa soy la dueña.

Los evaluadores eran muy corteses, muy respetuosos, muy amigables, le daban confianza a los trabajadores para que no estén nerviosos y darles confianzas. Hay un poquito de envidia, o más bien un poco de competencia. Hay un clima de competencia, que con el tiempo va pasando, siempre ha habido un clima de competencia, una de las trabajadoras no ha aprobado y se puso a llorar y la empresaria la consoló. La señora ha leído el plan de empleabilidad de todos. El empresario debe saber sobre los planes para hacer el seguimiento. Las personas ya saben que no van a aprobar de antemano.

Hoy día les ha invitado un desayuno a todos los que han sido certificados con sus familia, sus hijos para de ligaron y reconocerlos. La empresaria depende de ellos, si el dueño los trata mal, ellos van a tratar mal al cliente.

Trabajar unos días de capacitación previos a la certificación, sobre todo respecto a los cocineros.

Preparar a las personas y capacitados en los temas de la ciudad, los atractivos de la ciudad, conocimiento de otros temas de la comida regional.

Agradecer a FONDOEMPLEO y CENFOTUR porque contribuye a la región de oso trabajadores, a las turistas, se llevan una buena imagen para la región y el restaurante.

El ojo del amo engorda el caballo. El costo se puede cofinanciar una parte la pone el trabajador y otra la empresaria. juntando varios empresarios podrían tarde capacitaciones de CENFOTUR. esto es fundamental la asociatividad de los empresarios.

Giovanna Vega

Presidente de AHORA y Albergue Sachamama

Hay 41 asociados.

Pucallpa es una ciudad que ha crecido mucho y se han abierto hoteles y restaurantes, la mano d sobra calificados es difícil de conseguir. Hay una Universidad UAP que forma a gente de hotelería, gastronomía y turismo, pero la formación es mala. Hay hoteles que han entrenado a sus trabajadores y se han hecho cursos de capacitación y los nuevos hoteles más grandes atraen a los mejores, hay un tema de rotación de personal. La mayoría de los restaurantes los trabajadores no son bien capacitados, hay gente que se ha formado pero la calidad de la enseñanza es deficiente. De que vale que se capacite si después el trabajador se va. La capacitación debe tener una

penalidad, la capacitación es una inversión y es un gasto y siempre se debe ver las salvaguardas de una inversión.

La certificación de competencias es muy buena hay jóvenes y mayores que se han certificado. Están preguntando si va a haber una capacitación las utilidades saber y conocer las capacidades y habilidades de las personas, cada vez más competencia y los trabajadores tienen que mejorar sus capacidades. Hay gente de Lima que viene. A buscar trabajo. Se necesita personal idóneo y el que ni los es tienen que salir si es que el trabajador no responde si no hay ingresos el trabajador. Los de Lima desplazan los locales. Cuando crecen como empresa las exigencias del cliente son mayores los trabajadores SNI responden tienen que salir. Los jóvenes y la gente que tienen que trabajar deben seguir cursos. ha servido para saber cuáles son los mejores personal y hay que ver que la gente no ha respondido. La gente mayor tiene menos posibilidades del examen escrito, había que saber los términos. Saben en la práctica, ponerle el nombre a las cosas.

Al inicio los trabajadores no le tomaron mucho interés pero cuando vieron la importancia del tema. La gente estaba de los empresarios estaba reacia a la certificación, porque después de capacitarlo se van, tuvo que converse los empresarios de la importancia. Otros trabajadores no cumplían los requisitos. La gran mayoría de las empresas sí han aceptado. Ha sido un poco tarde para esas empresas. Solamente han sido 172 los certificados. las empresas familiares tenían cierta resistencia certificar. Hay una tarde off entre remuneración y buen trato. Hay mucha gente que ha vuelto a las empresas de donde salió.

Algunos trabajadores han tenido temor a la evaluación, tenían miedo a presentarse a un examen y con el examen ellos pueden saber cuánto saben.

Las pruebas han sido en todos los locales, ha sido todo dentro de lo programado, se coordinó para hay horarios adecuados para la evaluación donde no había mucha carga de trabajo. Se hizo una charla sobre la certificación viendo los beneficios para los certificados etc pero no hubo una capacitación. Ha sido una charla informativa de los objetivos y beneficios del programa.

AHORA le ha dado la relación de las empresas, de los contactos, facilitó los contactos con las empresas, y explicarle los beneficios de este sistema de certificación de competencias. El trabajo de escampo lo ha hecho CENFOTUR, recomendaron a los socios de la asociación.

Lo más importantes es obtener una agenda de capacitaciones, en una siguiente evaluación. todos van a mejorar.

Algunos empresarios estarían dispuestos a pagar y otros que no. Los costos de CENFOTUR son caros, a través del Ministerio y PROMPERU han solventado algunos cursos de capacitación.

Si no hay un subsidio lo mejor sería que se cofinancie entre el trabajador y el empleador.

La gente no sabe porque han sido jalados. Algunos piensan que deben retirar a ese personal, o mejorar su capacitación, hacer un FODA para hacer las mejoras. Es complicado el tema de que se puedan ver evaluados negativamente. Los que han certificado están contentos, les ha elevado la autoestima es tan con más ganas de colaborar, aprender, se pegan la camiseta de la empresa donde están. Estaban muy contentos, gente que no tenía la oportunidad de educarse el certificado es un respaldo empresas opinan que deberían acceder a los planes de empleabilidad para poder ver posibles mejoras del trabajador. Con el consentimiento del trabajador, que este informado. La gente considera que los empleados son una familia y esto es importante. Las empresas son familiares y eso puede ser positivo para los trabajadores a que están mucho tiempo.

Las personas que evalúen deben darles cierta confianza a los chicos, uno puede ser amigable y se van a soltar. Debe de ser echa la evaluación dentro de un clima de confianza.

Le gustaría el análisis para saber que falta y cuál ha sido el resultado de la evaluación a nivel regional. La competencia te puede tumbar si es que no se toman las medidas. el servicio que tienen deja mucho que desear y son con y el cliente exige más y tiene un abanico de posibilidades sal diferenciación lo va hacer crecer.

B) INFORME DE TALLER DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA CON LOS TRABAJADORES

1. ¿Cómo se enteraron?
 - a. La empresa les dijo
 - b. La representante de CENFOTUR habló con sus jefes y habló con los trabajadores
 - c. ¿Cómo fue su reacción?
 - Me sentí emocionada
 - Me sentí alegre por la información
 - Sentí con algo de esperanza para seguir adelante
 - Me alegré mucho
 - Me emocioné
 - Me sentí contenta y poco triste
 - De oportunidad y motivación de mejora en nuestra ocupación
 - Oportunidad
 - Alegría
 - Un poco de temor por el examen personal
 - Me alegré cuando me llamaron por celular diciendo que tengo una capacitación
 - Inquietud por saber cuál y cuánto se de mi función de desempeño en mi ocupación
 - Lleva un convenio con la empresa para venta de productos (libros, etc.)
 - Me sentí bien porque iba a trabajar pero un poco de temor pero después me alegré cuando me llamaron.
 - Contento por la oportunidad pero nervioso por lo difícil que podría ser.
 - Por saber cuánto puedo rendir.
 - Inquietud por medir mis conocimientos y capacidades
 - Me sentí emocionada
 - Dije saldré bien en mi examen
 - Primero no quise saber cómo saldré.

2. Proceso de evaluación

- a. Prueba de conocimiento
- b. Guía de desempeño
- c. Plan de empleabilidad
- d. Tiempo empleado
- e. Rol y trato del evaluador
- f. Dificultades presentadas
- g. Resultados de la evaluación

- Hubo poco tiempo para la evaluación
- Tuve dificultades para desenvolverme
- El evaluador fue poco comunicativo
- La capacitación fue entendible no tuve ningún percance
- Estuve de acuerdo con el resultado de mi evaluación
- Todo el proceso fue bien programado
- Solo por el tiempo que se prolongó demasiado
- Como todos tenemos algo que corregir y el tiempo estuvo dentro de lo establecido y buen trato del evaluador
- El resultado de la evaluación fue satisfactorio, demostré mi capacidad de aprendizaje y obtuve mi certificado.
- Hubo buen tiempo para el examen
- Dificultades presentada
- Demasiada tardanza
- Me evaluó muy brevemente y tuvo bastante paciencia
- Dificultades: el horario del examen me tardo responder
- La prueba estuvo a la altura del desempeño de nuestro conocimiento.
- Fue un poco difícil pero estuvo bien.
- Tarde en responder el examen porque fue un horario de llegada de pasajeros y tenía que decepcionar a mis pasajeros y responder mi examen.

3. Situaciones después de la evaluación

Positivas (+)	Negativas (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Seguir mejorando, preparando más - A pesar de la inseguridad de algunas preguntas yo sabía que aprobaría - Desarrollar más mi conocimiento con el examen debo... - Que todo estaba bien y me sentí nervioso - Toda la evaluación estuvo bien - Que todo estaba muy bien - Me mostró debilidades y fortalezas, cosas que tengo que mejorar en la práctica. - Que todo estaba perfecto - Esperé con tranquilidad lo que me decía el evaluador 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no - Un poco de inseguridad con algunas respuestas que marqué. 203 preguntas que no entendía. - Me sorprendieron al dar el examen porque no estaba preparada - Son los nervios por saber si respondiste bien o no - Me empecé a preocupar de mi bajo conocimiento en el área de reservas - No quieren invertir en recursos humanos. - Me puse nerviosa al ver al evaluador - Es que fueron muchas preguntas y me sorprendí - Poco nerviosa si apruebo o no - Esperaba una motivación, un reconocimiento por lo menos verbal. - No haber aprobado el examen y no tener otra oportunidad. - No invierten porque los trabajadores se retiran ¿para qué invertir?

4. ¿Qué va a hacer a partir de ahora?

- a. Solicitará capacitación
 - b. Mejorará su desempeño
 - c. Solicitará mejores condiciones de trabajo
 - d. Buscará capacitación de CENFOTUR
 - e. Buscará otro empleo
 - f. Haría otra evaluación
-
- Buscaré más capacitación y seguir mejorando para mejor condición de trabajo.
 - Mejorar mi desempeño y ser mejor cada día
 - Solicitar capacitación a mi empleador
 - Mejorar en mi desempeño cada día y seguir capacitándome para desempeñarme más
 - Buscaría capacitarme mejor
 - Seguiré capacitándome en CENFOTUR para mejorar
 - Mejorar mi desempeño para seguir adelante con mi esfuerzo
 - Buscaré capacitarme más, es muy provechoso para uno laboralmente y personalmente
 - Participaría en más evaluaciones para poder ver mi nivel de aprendizaje y mejorar mi desempeño.
 - No sólo quedarme en el certificado, seguir mejorando.

5. ¿Cuáles son las ventajas/beneficios y cuáles son las limitaciones de la certificación?

Positivo (+)	Negativo (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Saber en qué punto estamos en el servicio al turismo y ser beneficiados con buena imagen como país. - Crea expectativas positivas a mi futuro empleador por un reconocimiento que tengo. - Nos sirve para desempeñarnos mejor. - Que estoy en capacidad de aprender y ser mejor con mucho empeño y dedicación. - Con mi certificado puedo conseguir trabajo a donde vaya. - Tener más participaciones en capacitarse tanto para uno y la empresa donde trabajo. - Con el certificado te da beneficio a diferentes trabajos de empresa - De repente poder acceder a un empleo mejor en todo aspecto, laboral, social, económico, etc. - Tener en cuenta que tengo un certificado y que puedo tener muchas ventajas para mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas veces las limitaciones que ponen las empresas con respecto a las capacitaciones. - Que teniendo certificado a veces no nos pueden dar la oportunidad de seguir capacitándonos. - No me dejo venir a la evaluación.