

**Identificación y cierre
de brechas de capital
humano para el Clúster
de Turismo de Negocios
y Eventos de
Bogotá-Región**



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
(PNUD)**

Jessica Faieta

Representante Residente del PNUD

Alejandro Pacheco

Representante Residente Adjunto del PNUD

Lina Arbeláez

Gerente nacional de Reducción de Pobreza e Inequidad del PNUD

Luis Fernando Canal

Coordinador nacional del proyecto Mercado laboral: competitividad y productividad para el desarrollo

Laura Vargas

Líder en Brechas de Capital Humano

Juan Sebastián Rodríguez Castro

María Camila Jaramillo Cruz

Yesica Fernández Malo

Profesionales de investigación-PNUD

Camila Bernal

Investigadora Senior

Mónica Andrea Leguizamó

Investigadora Junior

Mery Cárdenas Collante

Profesional especializada en comunicaciones para la reducción de la pobreza y la inequidad

María Cristina Garzón Palacio

Diseño y diagramación

Los contenidos de este documento pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando la fuente.

Propiedad del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-

Colombia © 2019

ISBN: 978-958-5502-17-8

Cámara de Comercio de Bogotá

Nicolás Uribe

Presidente Ejecutivo

Marco Llinás Vargas

Vicepresidente de Competitividad

Cristina Vélez Valencia

Vicepresidenta de Articulación Público Privada

Ricardo Ayala Ramírez

Director de Gestión y Transformación del Conocimiento

Daniel Gómez González

Gerente de Articulación Macrosectorial

Martha Cecilia Rincón Montenegro

Profesional Senior

Vicepresidencia de Competitividad

Henry Quintero

Director del Macro Sector Turismo

Nathalia Giraldo Mejía

Profesional Junior Clúster Turismo de Negocios y Eventos

Agradecimientos a:

Empresarios del Comité Ejecutivo de la Iniciativa Clúster Turismo de Negocios y Eventos

María Patricia Guzmán

Directora Ejecutiva Cotelco Bogotá, Cundinamarca

Oscar Rátiva

Director Ejecutivo Anato Capítulo Central

Lupoani Sánchez

Presidente Ejecutivo Acoltés

Edna Rozo

Decana Facultad Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Universidad Externado de Colombia



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Cluster
BOGOTÁ
Turismo de
Negocios y
Eventos

 **Cámara
de Comercio
de Bogotá**

CONTENIDO

Presentación	9
Prólogo	10
Introducción	11
1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR	15
1.1 Panorama internacional	16
1.1.1 Principales líderes mundiales y regionales: posicionamiento de Colombia	16
1.1.2 Comparativo de Colombia con otros países	18
1.1.3 Estrategias y buenas prácticas en torno al capital humano	22
1.2 Panorama nacional	23
1.2.1 Políticas, programas, iniciativas pertinentes para el desarrollo del sector	23
1.2.2 Cifras de relevancia para el sector dentro de la economía nacional	26
1.3 Panorama local: Bogotá-región	31
1.3.1 Posicionamiento del sector en Bogotá	31
1.3.2 Normativa pertinente	38
1.3.3 Cadena de valor del sector	39
1.3.4 Análisis económico del sector	41
1.3.5 Organización del clúster en Bogotá	42
1.3.6 Caracterización empresarial del sector	45
2 DEMANDA LABORAL	47
2.1 Demanda actual	48
2.1.1 Elementos generales	48
2.1.2 Problemas del capital humano en el sector	50
2.1.3 Análisis de perfiles	50
2.2 Demanda futura	60
2.2.1 Prospectiva laboral	61
2.2.2 Adopción de tecnologías digitales en el sector	74
3 ANÁLISIS DE OFERTA	77
3.1 Análisis de oferta educativa	78
3.1.1 Marco normativo y regulatorio del sector de educación	78
3.1.2 Caracterización	80
3.1.3 Centros de formación más demandados	83
3.1.4 Oferta educativa para el futuro	85
3.1.5 Matriz condensada	87
3.1.6 Programas de formación	96
3.1.7 Alternativas de formación	97

3.2	Oferta laboral	98
3.2.1	Caracterización	98
3.2.2	Análisis y revisión de la oferta actual	101
3.2.3	Análisis y revisión de la oferta futura	103
3.2.4	Percepciones de la oferta laboral frente al sector	104
4	BRECHAS DE CAPITAL HUMANO	107
4.1	Análisis de las principales brechas sectoriales	108
4.1.1	Brechas de cantidad	108
4.1.2	Brechas de calidad	110
4.1.3	Brechas de pertinencia	112
4.2	Análisis detallado de brechas por cargo consolidado	113
4.2.1	Esquema resumen de brechas	113
4.2.2	Descripción de cargos de difícil consecución	115
4.3	Capital humano de la cuarta revolución industrial	121
5	PLAN DE ACCIÓN	123
5.1	Marco general del plan de acción	124
5.2	Formulación plan de acción general (transversal)	125
5.3	Formulación plan de acción específico (análisis por cargo)	136
	REFERENCIAS	152
	ANEXOS	157
	Anexo 1.	158
	Anexo 2.	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Países líderes en llegadas de turistas internacionales, 2013-2017 (millones de personas)	17
Gráfico 2. Ingresos por turismo internacional, 2013-2017 (US\$, miles de millones)	17
Gráfico 3. Divisas generadas por sector, 2010-2017 (en millones de dólares)	27
Gráfico 4. Visitantes extranjeros, 2011-2018	28
Gráfico 5. Aporte al PIB nacional de la producción de hoteles y restaurantes, 2013-2018	29
Gráfico 6. Llegada de viajeros a Colombia por negocios y eventos, 2012-2018	29
Gráfico 7. Principales indicadores turísticos de Bogotá, D. C., 2013-2017	33
Gráfico 8. Llegadas de extranjeros no residentes por ciudad por motivo de eventos y negocios, 2016-2017	37
Gráfico 9. PIB sectorial 2007-2017 (miles de millones de pesos): hoteles, restaurantes, bares y similares	41
Gráfico 10. Generación de empleo: Bogotá frente al sector de turismo, 2007-2017	41
Gráfico 11. Distribución de actores involucrados	43
Gráfico 12. Cantidad de personas ocupadas en turismo por subsectores, 2007-2017	46
Gráfico 13. Medios de difusión de ofertas laborales	49
Gráfico 14. Criterios de selección del personal	49
Gráfico 15. Distribución de vacantes por nivel educativo	53
Gráfico 16. Distribución de vacantes por experiencia	54
Gráfico 17. Índice de adopción de tecnologías digitales maduras. Alojamiento y restaurantes (100-65: avanzado; 65-45: transicional; < 45 limitado) (2015-2017)	75
Gráfico 18. Índice de adopción de tecnologías digitales avanzadas en alojamiento y restaurantes, 2017 (100-65: avanzado; 65-45: transicional; < 45 limitado)	75
Gráfico 19. Participación por nivel educativo del número de egresados	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 20. Egresados por nivel y área de conocimiento	82
Gráfico 21. Instituciones de educación superior más demandadas por los empresarios	84
Gráfico 22. Distribución porcentual de los programas por nivel educativo de acuerdo con su modalidad	84
Gráfico 23. Ocupaciones del sector de turismo	99
Gráfico 24. Participación de ocupados en Colombia y Bogotá (%) – Número de ocupados en Bogotá	99
Gráfico 25. Nivel educativo de los ocupados del sector (%)	100
Gráfico 26. Participación en el mercado laboral por grupo poblacional y género	101
Gráfico 27. Segmento o subsector al cual pertenece la oferta laboral - Área de desempeño	102
Gráfico 28. Salarios del sector de turismo en Bogotá distribuidos por nivel educativo	102
Gráfico 29. Competencias transversales de la oferta laboral	104
Gráfico 30. Conocimientos asociados a la transformación digital	104
Gráfico 31. Obstáculos para vincularse laboralmente	105
Gráfico 32. Relación del empleo con formación académica - Posibilidad de emprender en el futuro	105
Gráfico 33. Proyecciones de ocupados del sector de turismo	109
Gráfico 34. Tasa de retorno por nivel educativo	110
Gráfico 35. Brecha de cualificación	113

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Países líderes en turismo en América Latina, 2017	18
Cuadro 2.	Principales países por ingresos de turismo internacional de negocios y servicios profesionales	19
Cuadro 3.	Gasto turístico emisor en el 2016 por turismo internacional de negocios y servicios profesionales	20
Cuadro 4.	Número de reuniones por país, 2017	20
Cuadro 5.	Posicionamiento de Colombia frente a los países de la región, 2017	21
Cuadro 6.	Reporte de competitividad en países latinoamericanos, 2017	21
Cuadro 7.	Panorama general de la industria hotelera en Colombia	27
Cuadro 8.	Número de eventos en Colombia por número de asistentes, 2010-2017	30
Cuadro 9.	Principales países emisores de turistas por motivos de eventos, negocios y otros motivos profesionales hacia Colombia, 2016-2017	31
Cuadro 10.	Principales departamentos para la llegada de viajeros extranjeros no residentes, 2016-2017	32
Cuadro 11.	<i>Ranking</i> en número total de reuniones por ciudad en el 2017	36
Cuadro 12.	Bogotá en el <i>ranking</i> ICCA en Latinoamérica	36
Cuadro 13.	Distribución de la infraestructura para eventos y convenciones	37
Cuadro 14.	Total de empleos en los establecimientos con infraestructura para eventos, según tipo de contrato y sexo	42
Cuadro 15.	Tamaño de las empresas según número de empleados, 2017	45
Cuadro 16.	Vacantes inscritas según Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) a cuatro dígitos	52
Cuadro 17.	Análisis de vacantes en cuanto a nivel educativo y experiencia	55
Cuadro 18.	Análisis de vacantes en cuanto a nivel educativo y salario	56
Cuadro 19.	Cargos de difícil consecución	58
Cuadro 20.	Cargos priorizados de difícil consecución	60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 21. Posición de las dos principales corrientes de pensamiento en prospectiva frente a diferentes aspectos	61
Cuadro 22. Escenarios	65
Cuadro 23. Matriz de impacto ocupacional	68
Cuadro 24. Principales instituciones de educación superior en la ciudad de Bogotá que ofrecen programas de turismo por metodología y nivel de formación	85
Cuadro 25. Competencias transversales incluidas en los programas de educación superior	87
Cuadro 26. Matriz condensada	89
Cuadro 27. Programas de formación descontinuados	96
Cuadro 28. Programas de formación creados	97
Cuadro 29. Descripción tipología de las brechas	108
Cuadro 30. Brechas Saber Pro	111
Cuadro 31. Brechas Saber T y T	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor	40
Figura 2. Cadena de valor. Clúster de Turismo de Negocios y Eventos	44
Figura 3. Árbol de problemas del sector	51
Figura 4. Síntesis de cargos de difícil consecución planteados por subsector	57
Figura 5. Factores de cambio identificados	62
Figura 6. Cadena de valor, cargos de difícil consecución y brechas identificadas	114

PRESENTACIÓN

Como elemento central de la Agenda de Competitividad e Innovación de Bogotá-Cundinamarca, también conocida como la Estrategia de Especialización Inteligente, la Cámara de Comercio de Bogotá viene liderando una serie de iniciativas clúster, con la participación de líderes empresariales, Gobierno y academia. En estas iniciativas, los actores se conectan y encuentran sinergias de trabajo colaborativo con una visión compartida y un plan de acción que les permite elevar el desempeño de las empresas y mejorar el entorno de los negocios de estas aglomeraciones económicas, de manera que estas se conviertan en grandes catalizadoras del crecimiento económico en Bogotá y la región.

Precisamente, la disponibilidad de talento humano suficiente, de calidad y pertinente es una de las fortalezas que hacen atractiva a una ciudad o región y se convierte, en la práctica, en una ventaja comparativa y competitiva frente a otras regiones. En consecuencia, la disponibilidad de información y conocimiento sobre el talento humano que requieren las actividades productivas, así como la identificación de brechas en los perfiles y competencias, son insumos fundamentales para orientar las acciones de los sectores público, privado y academia, que apunten a cerrar estas brechas y, en últimas, a aumentar la productividad y ventas de las empresas. Por lo anterior, el desarrollo de agendas para identificar y cerrar brechas de capital humano asociadas a los clústeres se ha convertido en una prioridad para la región, convirtiéndola en un referente para el resto de las regiones del país sobre cómo desarrollar dichas agendas.

En línea con lo anterior, la Cámara de Comercio de Bogotá, a través de la iniciativa **Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá-región**, y en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), unieron esfuerzos para ampliar la información y el conocimiento sobre las características y brechas del talento humano para las empresas del **Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá-región**.

En esa medida, es satisfactorio entregar a los líderes del Clúster, empresarios, autoridades y la academia, el presente estudio de identificación y cierre de brechas de capital humano en el sector de **Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá-región**. Con su publicación, los actores del Clúster encontrarán información y conocimiento útil sobre las necesidades actuales y oportunidades de formación, identificadas con base en trabajo de campo realizado a partir de una muestra representativa de empresas vinculadas a este sector. Así mismo, se ha realizado un ejercicio de prospectiva cualitativa de demanda laboral, que trata de anticipar las necesidades de formación de mediano plazo para esta aglomeración. Más importante aún, el estudio incluye un plan de acción que se constituye en la hoja de ruta para cerrar las brechas que nos permita contar con talento humano pertinente, suficiente y de calidad que se requiere para asegurar un escenario de crecimiento y consolidación de este importante sector productivo en Bogotá y la región.

Más allá de la importancia de este trabajo para el **Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá-región**, este estudio será un importante insumo para formalizar e institucionalizar la agenda de identificación y cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas que hacen parte de la Estrategia de Especialización Inteligente, bajo la Comisión Regional de Competitividad de Bogotá-Cundinamarca, y, de esa manera, fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que forman parte de este importante sector en la región.

NICOLÁS URIBE RUEDA
Presidente Ejecutivo

PRÓLOGO

El capital humano, en general, es uno de los insumos más importantes para la generación de riqueza, la disminución de la pobreza de manera sostenible, la reducción de inequidades y, por ende, un mejor desarrollo y un aumento de la competitividad.

El mercado laboral y sus continuos ajustes demandan de manera constante nuevos conocimientos, destrezas, competencias o habilidades que tienen que ser suplidas por trabajadores cada vez mejor capacitados. Cuando existen brechas en el capital humano, es decir, cuando las empresas demandan conocimientos o habilidades que son de difícil consecución en el mercado laboral o cuando la cantidad de trabajadores no es suficiente, la economía se recienta, se afecta la productividad y se limitan las posibilidades de crecimiento y de bienestar. Existe, entonces, una relación directa entre la capacidad de generar procesos de educación y de formación para el trabajo, oportuna y pertinente, y el desarrollo de la capacidad productiva de un país o de una región. De lo anterior, se deriva la importancia de identificar tales brechas y de plantear estrategias de cierre cuando las haya.

En este marco, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) encuentran necesario y conveniente avanzar de manera conjunta en la identificación de brechas de capital humano de las iniciativas de clústeres de Bogotá-región, de forma que propongan y gestionen la implementación de una hoja de ruta que lleve al cierre de las mismas.

Como ya es sabido que el clúster conecta a los empresarios entre sí, genera espacios de articulación entre empresa, academia y Gobierno, y favorece el clima de inversión y el crecimiento económico. Este documento da a conocer los requerimientos que desde el mercado de trabajo se evidencian para que la demanda y oferta laboral, así como la oferta educativa, relacionadas con el sector, generen sinergias que lleven a una mejor amalgama, potencien la capacidad productiva y mejoren el bienestar de los trabajadores en el marco de la cuarta revolución industrial.

Es grato para el PNUD poner sobre la mesa de discusión este análisis que sirve y seguirá siendo de utilidad para cerrar las brechas identificadas; para la generación de insumos en la construcción de políticas públicas y para la orientación o el ajuste de decisiones de las instituciones educativas, empresariales, gremiales y de las personas que trabajan o aspiran trabajar en este sector.

Agradecemos la colaboración, participación y aportes de las personas y entidades que han contribuido a este esfuerzo y estamos seguros de que el trabajo conjunto llevará a tener los mejores resultados que se traduzcan en el bienestar y calidad de la vida de las personas.

JESSICA FAIETA
Representante Residente
PNUD Colombia

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo evidenciar el desarrollo del ejercicio de *Identificación y cierre de brechas de capital humano*. Este trabajo se ha realizado con base en los lineamientos desarrollados por el Consejo Privado de Competitividad, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Corporación Andina de Fomento (CAF)-Banco de Desarrollo de América Latina. Mediante los cuales generó una metodología para la identificación y el cierre de brechas de capital humano, que lleven a la sofisticación y diversificación del aparato productivo colombiano. Asimismo, el análisis se alimentó de la metodología de prospectiva laboral cualitativa que propuso la Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral (SAMPL) del Ministerio del Trabajo, y que adaptó a partir de la transferencia hecha por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor) del modelo de prospección del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) del Brasil.

Sin embargo, dada la realidad de los sectores y las diferencias que hay entre cada actividad económica, fue necesario realizar variaciones metodológicas considerables, incluyendo algunas fuentes y actores que permitieran analizar con un mayor grado de profundidad las variables del mercado laboral y facilitar un acercamiento integral a las dinámicas propias de dicho mercado. Asimismo, debe aclararse que el equipo investigador del PNUD ajustó los formatos utilizados para la captura y análisis de la dinámica ocupacional, específicamente, para este ejercicio.

Este documento forma parte de una estrategia integral, a modo de insumo, con vistas a la formulación, discusión, definición e implementación de un plan de acción ocupacional para el sector, concertado con los agentes activos en el desarrollo del Plan (participación de agentes claves, *shareholders*).

Desde el punto de vista de la metodología, se plantea el desafío de analizar un sector que tiene dinámicas particulares en Bogotá y debe ser examinado entendiendo las diferencias y los retos que propone.

Desde la perspectiva conceptual, el capital humano se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y condiciones de salud que un individuo acumula a lo largo de su vida. Además, “las transformaciones que están aconteciendo en la sociedad actual, convierten a las personas en el motor central de la prosperidad de una economía”, lo que constituye al capital humano como el mayor activo intangible capaz de incrementar y promover la productividad, la innovación y la empleabilidad de los individuos.

Dados los cambios y retos que propone la *cuarta revolución industrial* y la “Economía del Conocimiento”², se entiende el fortalecimiento del capital humano como la capacidad de fomentar la adquisición de nuevas competencias y desarrollar todas las formas de persuasión al aprendizaje; en este sentido, la mayor contribución se centra en la capacidad para la creación y apropiación del conocimiento.

1. CIDEA. (2016). *Valorizar el capital humano. Reto clave para la sociedad del conocimiento*. Obtenido de <http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/30.pdf>.
2. Según la Economía del Conocimiento, gran parte de la generación de riqueza, la creación de ventajas competitivas sostenibles, la producción y el desarrollo en general, están basadas en la incorporación del conocimiento como activo intangible, tanto en la realización de los bienes como en su comercialización directa.

Fundamento teórico

En los inicios de la teoría económica se concebían tres factores de producción: tierra, capital y trabajo; en donde el capital se entendía como un recurso fijo, agotable, por ejemplo, los recursos minerales o maquinaria, que aportan al proceso productivo y, por tanto, tienen una capacidad de generar riqueza. Tiempo después, Adam Smith (1776) evidencia el factor trabajo como recurso eficiente que, al tiempo, era capaz de ser generador de riqueza. Y solo hasta finales de 1950, se reconocen factores intangibles como el conocimiento y la experiencia como elementos de producción que explican el crecimiento económico, y se empieza a acuñar el término de “capital humano”; en donde los principales aportes teóricos comienzan por Robert Solow (1957), pasando por Theodore W. Schultz (1961), Denisson, E. F. (1962), Gary Becker (1964) y Jacob Mincer (1974).

Sin embargo, cuando el crecimiento económico empezó a ser bajo o nulo para algunos de los países que venían creciendo a un ritmo acelerado, teóricos como Luis Rivera-Batiz y Paul Romer, por medio de la “Economic integration and endogenous growth” (1991), comenzaron a identificar tres fuerzas que potenciaban la competitividad y el crecimiento económico. En primer lugar, la existencia de economías dinámicas a partir de la innovación y la creación de valor; el segundo hace referencia a la fortaleza de las instituciones que tengan la capacidad de promoverlas, y el tercero, contar con el capital humano que pueda materializar las iniciativas que se plantean. A partir de estos estudios, el economista Dani Rodrik afirmó en “In search of prosperity: Analytic narratives on economic growth” (2003), que la principal variable que incide en el crecimiento económico es la inversión en el capital físico y humano.

En este sentido, Eichengreen Barry, Donghyung Park y Kwanho Shin, en “Growth slowdowns redux: Avoiding the middle income trap” (2014), han investigado recientemente el papel del capital humano, especialmente el de la calidad de la educación, en fomentar el crecimiento económico en países de medianos ingresos.

Estos nuevos planteamientos teóricos responden a una coyuntura de recientes crisis, en donde la precarización del empleo y las transformaciones de la estructura ocupacional, hacen replantear las políticas basadas en la teoría del capital humano. Aunque se mantiene la necesidad de ajustar el sistema educativo a los requerimientos del mercado de trabajo y el sistema productivo (formación para el empleo), debe insistirse en el diseño e implementación de estrategias y programas de recualificación permanente de la población ocupada, así como de la articulación entre ambos subsistemas (formación a lo largo de la vida) dirigida a satisfacer las nuevas demandas de cualificación profesional, derivadas del cambio tecnológico y el nuevo modelo de producción flexible emergente.

En este sentido, la relevancia del capital humano dentro de las dimensiones del desarrollo adquiere cada vez más fuerza, y son más las instituciones y actores que se interesan por trabajar alrededor del tema y por formular las medidas necesarias para que haya una correcta inversión en este, que resulte en un aumento de la productividad, competitividad y empleabilidad.

En la Conferencia de Davos (2018), se planteó, como principal camino, el desarrollo tecnológico y cómo este genera impactos en el capital humano y la industria. Los dos conceptos de mayor debate fueron la inteligencia artificial y el Big Data, y los efectos que estos generaran en el mercado laboral, con una posible destrucción de puestos de trabajo e inestabilidad industrial; puesto que replantean la transformación de cada uno de los pasos de la manera en la que producimos, distribuimos y consumimos. De hecho, “según el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, el 65% de los trabajos del futuro aún no se han inventado”³,

3. Ripani, Laura (2014). *Los trabajos del futuro*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/los-trabajos-del-futuro/>.

es decir, ha desaparecido el trabajo de por vida; pero el común denominador que tendrán las actividades será el constante cambio, lo cual implica contar con trabajadores versátiles que tienen la capacidad de adaptación ante los escenarios futuros que se convierten en realidades.

Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, manifestó: “El talento, no el capital, será el factor clave que relacione innovación, competitividad y crecimiento en el siglo XXI. Para realizar cualquiera de los cambios necesarios para desbloquear el talento latente en el mundo —y, por tanto, su potencial de crecimiento— debemos mirar más allá de los ciclos de campaña y los informes trimestrales. [...] El diálogo, la colaboración y las alianzas entre todos los sectores son cruciales para la adaptación de las instituciones educativas, los gobiernos y las empresas”.

A partir de lo anterior, se ha construido una metodología que entienda las dificultades, dialogue con ellas y trate de reconciliar los diferentes puntos de vista de los actores para tener una visión integral de las dinámicas laborales del sector. Asimismo, una de las premisas bajo las cuales es construida y aplicada, es que no hay un único mercado laboral, sino que reconoce la existencia de multiplicidad de estos, y, por tanto, las fases metodológicas plantean estrategias que intentan responder a dichas particularidades. Con base en estas consideraciones, se plantearon cinco fases, por medio de las cuales se realizó la identificación de brechas de capital humano.

El siguiente esquema resume las fases metodológicas que se desarrollaron y que a continuación se explicarán.





Al servicio
de las personas
y las naciones





1

Caracterización general
del sector

El turismo es un sector clave en el mundo para promover el desarrollo socioeconómico, dado que incentiva la generación de empleo e ingresos y fomenta el desarrollo de infraestructura. Asimismo, en los últimos años ha presentado un crecimiento continuo y se ha especializado en diferentes segmentos, dentro de un marco que busca generar la sostenibilidad de esta industria en términos sociales, económicos, ambientales y culturales. Concretamente, el turismo de reuniones y eventos se destaca como un segmento con un alto impacto económico, teniendo en cuenta que su promedio de gasto diario es mayor que el de un turista vacacional. Además, regula la estacionalidad de la demanda turística y promueve la difusión de conocimientos y prácticas profesionales (OMT, 2016). Este capítulo presenta las principales características y tendencias desde el panorama internacional, nacional y local, centrándose en su comportamiento y el posicionamiento de Colombia y, en particular, de Bogotá en este segmento. También, se presenta el marco normativo y las principales características desde la perspectiva del talento humano.

1.1 Panorama internacional

El turismo, según la Organización Mundial de Turismo (OMT), es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, por motivos personales o profesionales. A escala mundial, el turismo representa el 10% del PIB, genera uno

de cada diez empleos, representa el 7% del total de las exportaciones mundiales y el 30% de las exportaciones de servicios (OMT, 2017).

1.1.1 Principales líderes mundiales y regionales: posicionamiento de Colombia

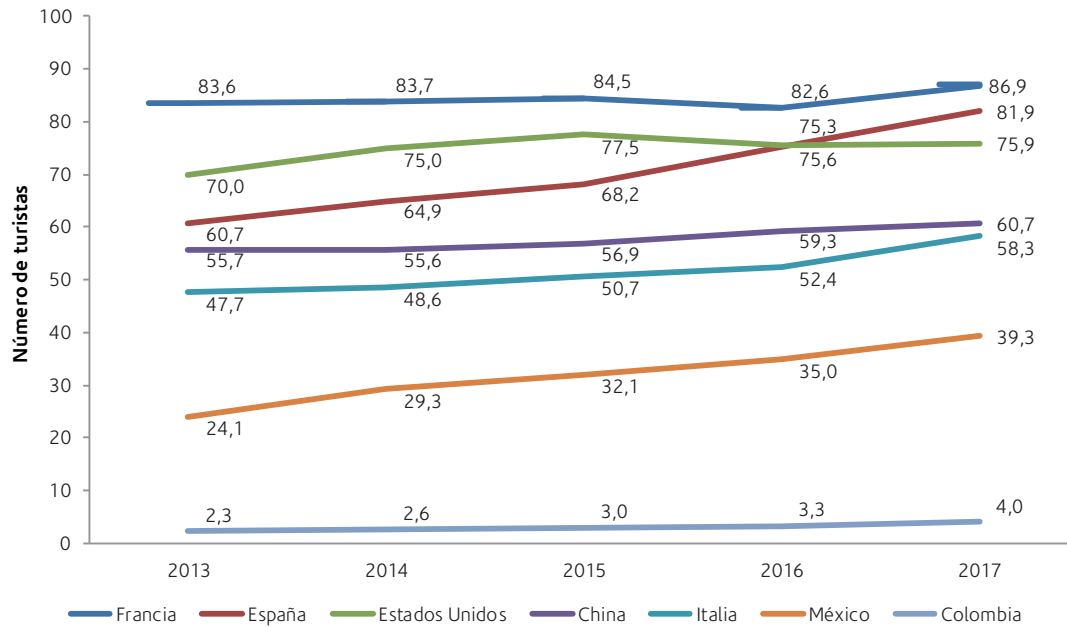
La dinámica del turismo internacional en el 2017 mantuvo una tendencia positiva. La llegada de turistas internacionales creció 7%, el mayor crecimiento anual desde el 2010. Se destacó el aumento en las llegadas procedentes de las regiones de Europa, África y Sudamérica, con tasas de crecimiento por encima del 8%. Asimismo, los ingresos por turismo internacional mantuvieron esta dinámica con un crecimiento del 5% (OMT, 2018). Los gráficos 1 y 2 ilustran los principales destinos de turistas internacionales y países que reciben más ingresos por este concepto, incluyendo Colombia para observar su posicionamiento.

Se observa en el gráfico 1 que la mayoría de los países líderes presentan una tendencia de crecimiento, salvo Estados Unidos. México, presente en el *ranking* por llegadas de turistas, sale en el *ranking* de ingresos por turismo.

En cuanto a mercados emisores, China continúa encabezando el turismo emisor mundial con un gasto turístico de US\$ 261,1 miles de millones, seguido por Estados Unidos con US\$ 135 miles de millones; Alemania US\$ 89,1 miles de millones, Reino Unido US\$ 71,4 miles de millones y Francia US\$ 41,4 miles de millones.

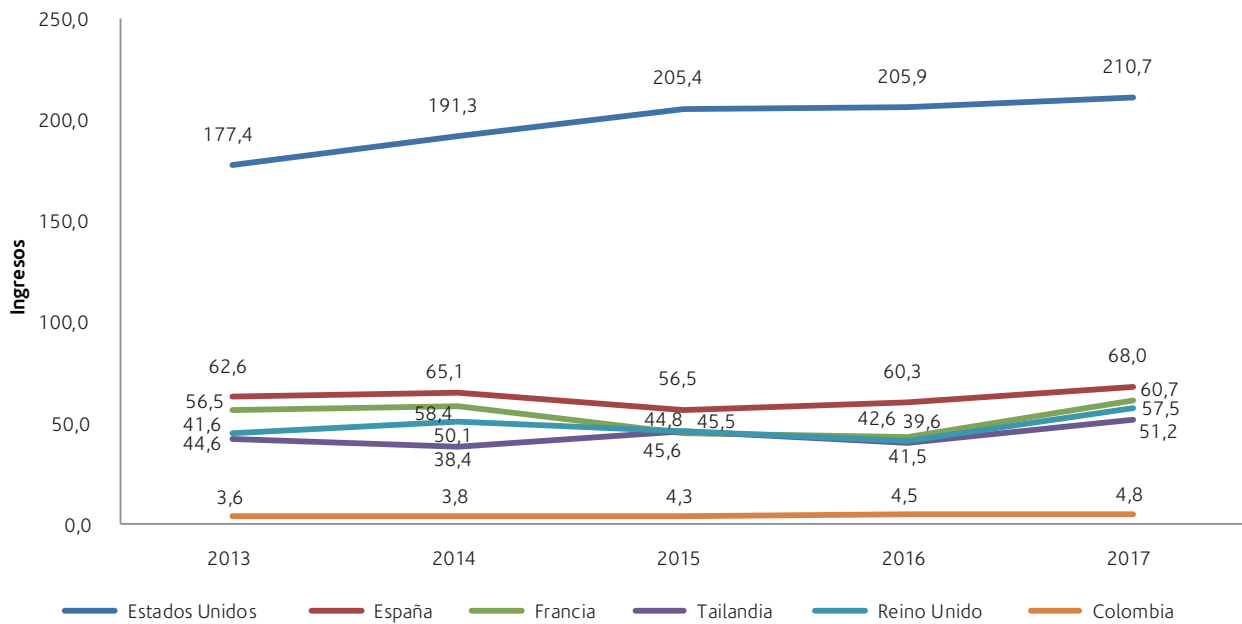
El turismo es un sector clave en el mundo para promover el desarrollo socioeconómico, dado que incentiva la generación de empleo e ingresos y fomenta el desarrollo de infraestructura. Asimismo, en los últimos años ha presentado un crecimiento continuo y se ha especializado en diferentes segmentos, dentro de un marco que busca generar la sostenibilidad de esta industria en términos sociales, económicos, ambientales y culturales.

Gráfico 1. Países líderes en llegadas de turistas internacionales, 2013-2017 (millones de personas)



Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2018.

Gráfico 2. Ingresos por turismo internacional, 2013-2017 (US\$, miles de millones)



Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2018.

1.1.2 Comparativo de Colombia con otros países

Colombia tiene un ingreso por turismo internacional de viajes US\$ 4.821 millones en el 2017 (OMT, 2018) y el sector realiza un aporte directo al producto interno bruto del 2,1% (MinCIT y OMT, 2017), con una tendencia de crecimiento en los últimos años, gracias a factores influyentes a escala mundial como la tendencia de movilidad turística, conectividad entre países y el acceso tecnológico; y factores locales como la

firma del acuerdo de paz, con la cual se ha generado una percepción de seguridad mayor, atrayendo más visitantes e inversión en el sector.

En Latinoamérica, Colombia, por llegadas de turistas internacionales, se ubica en la sexta posición del *ranking* regional liderado por México que supera por una diferencia considerable los demás destinos de la región. Respecto a los ingresos por turismo internacional, Colombia se ubica en el cuarto lugar, superando a Perú y Chile, mientras que estos lo superan por llegadas (véase cuadro 1).

Cuadro 1. Países líderes en turismo en América Latina, 2017

Llegadas de turistas internacionales en América Latina, 2017 (miles de personas)		Ingresos por turismo internacional, 2017 (US\$ millones)	
País	Turistas	País	US\$
México	39.298	México	21.333
Argentina	6.705	Brasil	5.809
Brasil	6.589	Argentina	5.060
Chile	6.450	Colombia	4.821
Perú	4.032	Panamá	4.452
Colombia	4.027	Costa Rica	3.876
Uruguay	3.674	Perú	3.710
Costa Rica	2.960	Chile	3.634
Panamá	1.843	Uruguay	2.540
Ecuador	1.608	Ecuador	1.657

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2018.

A su vez, el turismo de reuniones y eventos, en un sentido amplio, es definido por la OMT como industria de reuniones, aquel cuya motivación podría dividirse en “asistencia a reuniones, conferencias o congresos, ferias comerciales y exposiciones” y en “otros negocios y motivos

profesionales”¹, término que también incluye al turismo MICE (*meetings, incentives, conferences, and exhibitions*). La OMT (2014) destaca su importancia para el futuro crecimiento de la economía mundial como parte esencial de la difusión de conocimientos y prácticas profesionales.

1. La *industria de reuniones* es el término preferido por la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, por sus siglas en inglés), por Meeting Professional International (MPI) y por Reed Travel en lugar del acrónimo MICE (*meetings, incentives, conferences and exhibitions*) que no reconoce el carácter industrial de las mismas (véase Entender el turismo: glosario básico, UNWTO: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Industria%20de%20reuniones>).

El término “reunión” se aplica a “un encuentro de 10 o más participantes por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado. Estas reuniones constan de convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, incentivos, reuniones empresariales y de negocios y otras reuniones que cumplen los criterios mencionados” (OMT, 2014).

La conectividad global, como medio alternativo para las reuniones, ha permitido por medio de la tecnología, que las empresas cada vez se integren y obtengan información de las industrias de manera más rápida y en tiempo real. De igual manera, el flujo de capitales e inversiones dirigidos a proyectos nuevos, adquieren mayor velocidad y llegan a destinos diferentes con más facilidad que en años anteriores, cuyos productos y servicios son capaces de competir a mejor calidad y precio. El turismo de reuniones y eventos no es inherente a dichas tendencias mundiales y, por el contrario, ha desarrollado una serie de estrategias en las que busca brindar ambientes favorables con experiencias diferentes a los asistentes de reuniones, ferias, eventos, convenciones, etc., con el fin de atraer un número mayor de participantes y de reuniones, utilizando recursos humanos de excelente calidad, infraestructura, transporte y alojamiento favorable para los visitantes.

El turismo de reuniones y eventos reduce la estacionalidad en los destinos, generando mayor flujo de pasajeros en fechas diferentes a las conocidas por los turistas vacacionales. El sector dinamiza la economía a través de nuevas actividades económicas e intercambio de conocimientos profesionales, apoyando, a su vez, otras industrias, como las ferias y eventos agrícolas, de salud, de construcción, gastronómicos, musicales, automovilísticos, marketing, académicos, entre otras.

Para el 2016, según la OMT, los principales países por ingresos de turismo internacional de negocios y servicios profesionales, en millones de dólares, fueron: Estados Unidos, con una participación del sector de turismo del 1,3% como porcentaje del PIB y un ingreso por turismo internacional de negocios y servicios profesionales de US\$ 40.959; Reino Unido, con un aporte al PIB del 2,3% y un ingreso por turismo de negocios de US\$ 9.017; China, con un ingreso de 2,3% como porcentaje de su PIB y un ingreso por turismo de negocios de US\$ 8.442; Francia, con un aporte a su PIB de 2,2% y un ingreso de turismo de negocios de US\$ 4.852, y Alemania, con un porcentaje del 1,6% sobre el PIB y un ingreso por negocios y servicios profesionales de US\$ 4.494 (véase cuadro 2).

Cuadro 2. Principales países por ingresos de turismo internacional de negocios y servicios profesionales

Puesto	País	Porcentaje sobre el PIB	Gasto receptor en turismo de negocios (millones de dólares)
1	Estados Unidos	1,3%	US\$ 40.959
2	Reino Unido	2,3%	US\$ 9.017
3	China	2,3%	US\$ 8.442
4	Francia	2,2%	US\$ 4.852
5	Alemania	1,6%	US\$ 4.494

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2016.

Para el 2016, la OMT destacó los países con mayor gasto en el plano mundial en negocios y servicios profesionales, entre los cuales se en-

cuentra China, Estados Unidos, Francia, Italia y Alemania (véase cuadro 3).

Cuadro 3. Gasto turístico emisor en el 2016 por turismo internacional de negocios y servicios profesionales

Puesto	País	Porcentaje sobre el PIB	Gasto en turismo emisor en negocios (millones de dólares)
1	China	2,3%	US\$ 86.173
2	Estados Unidos	0,86%	US\$ 15.880
3	Francia	2,1%	US\$ 13.881
4	Italia	1,4%	US\$ 8.386
5	Alemania	2,6%	US\$ 6.651

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2016.

La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, por sus siglas en inglés), destaca que en el 2017 el 41,85% de los encuentros que se llevaron a cabo en el mundo para hacer negocios se realizaron dentro de los 10 países líderes en turismo. Por su parte, Estados Unidos

encabeza la lista seguido de Alemania, Reino Unido, España e Italia. Colombia, a su vez, ocupa el puesto 32 de este *ranking* internacional con un total de 142 reuniones y una participación del 1,13% (véase cuadro 4).

Cuadro 4. Número de reuniones por país, 2017

Puesto	País	Número de reuniones	Porcentaje sobre el total	Número de participantes
1	Estados Unidos	941	7,49%	424.010
2	Alemania	682	5,43%	246.045
3	Reino Unido	592	4,71%	192.544
4	España	564	4,49%	424.010
5	Italia	515	4,10%	172.274
6	Francia	506	4,03%	211.129
7	Japón	414	3,30%	133.025
8	China	376	2,99%	126.541
9	Canadá	360	2,87%	168.223
10	Holanda	307	2,44%	134.510
32	Colombia	142	1,13%	84.784

Fuente: ICCA - Statistics Report Country & City Rankings Public Abstract. Nota: ICCA contabiliza los eventos que cumplen al menos los criterios de mínimo 50 participantes, eventos que se organicen de forma periódica y que hayan rotado al menos por tres países diferentes.

En el ámbito regional, en el 2017, Colombia ocupa el cuarto puesto en el *ranking* de ICCA, con un total de 84.784 participantes y 142 reuniones realizadas en el territorio nacional. Países como Brasil, Argentina y México se posicionan en los

primeros puestos, dado su posicionamiento en este segmento es un referente para los países de la región, así como posibles aliados para mejorar la competitividad de este segmento (véase cuadro 5).

Cuadro 5. Posicionamiento de Colombia frente a los países de la región, 2017

Puesto	País	Número de reuniones	Número de visitantes
1	Brasil	237	105.402
2	Argentina	199	70.902
3	México	198	93.298
4	Colombia	142	84.784
5	Chile	119	44.694
6	Perú	96	45.776

Fuente: ICCA - Statistics Report Country & City Rankings Public Abstract.

Por su parte, el reporte de competitividad del sector turístico presentado por el Foro Económico Mundial ubica a España, Francia, Alemania y Japón como los líderes del sector. En Latinoamérica, como región, se destacan México y Brasil, a pesar de que el indicador de recursos humanos y mercado laboral no sean los que jalonan el ponderado de puesto general del país. Costa Rica es el país mejor situado en términos de capital hu-

mano y mercado laboral, ubicándose en el puesto 42; este indicador incluye tasa de inscripción a primaria, secundaria, grado de orientación al cliente, facilidad para encontrar empleados capacitados, pago y productividad, inclusión de las mujeres en la fuerza de trabajo, entre otros. Colombia, a su vez, se ubica en el puesto 62 del listado general, ascendiendo seis puestos con respecto al 2016 (véase cuadro 6).

Cuadro 6. Reporte de competitividad en países latinoamericanos, 2017

Puesto	Ciudad	Puesto general	Infraestructura en servicio turístico	Recursos humanos y mercado laboral
1	Argentina	50	54	69
2	Perú	51	45	62
3	México	22	43	70
4	Chile	48	56	53
5	Brasil	27	39	93
6	Colombia	62	82	66
7	Costa Rica	38	30	42

Fuente: WEF, Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017.

1.1.3 Estrategias y buenas prácticas en torno al capital humano

El capital humano es un factor clave para la competitividad de un destino o empresa en el sector turístico, dado que la diferenciación está basada, en gran medida, en elementos intangibles donde el capital humano ejerce un rol fundamental en la obtención de parámetros de calidad elevados que garanticen la captación y retención de la demanda (Bañuls, 2007; Passos-Simancas, 2016).

Además, el sector de turismo se convierte en un reto importante para los gobiernos, ya que emplea una considerable cantidad de personas sin la calificación necesaria para lograr los objetivos de crecimiento y desarrollo sostenible en el sector. El desafío de esta industria para atraer y fidelizar un mayor número de turistas, es capacitar a los trabajadores para satisfacer la demanda creciente con alta calidad, y lograr competir nacional e internacionalmente.

Otro factor importante por considerar es el efecto multiplicador del turismo sobre el empleo en otros sectores. Según el estudio de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (OMT y OIT, 2017), se estima que el turismo crea cerca de un empleo y medio adicional o indirecto en sectores relacionados. Es así como esta industria aporta uno de cada 11 puestos de trabajo (directos e indirectos) en el mundo.

Sin embargo, el empleo en el sector enfrenta problemas en temas de informalidad y malas condiciones de trabajo, sobre todo para trabajadores con baja cualificación, que enfrentan bajos salarios, largas jornadas, una alta rotación, estacionalidad en el empleo y limitada protección social (OMT y OIT, 2017). De allí la necesidad de abordar los retos que enfrenta el sector para no solo generar empleo, sino también hacerlo de manera decente (OIT, 2018). Asimismo, estas problemáticas han afectado la imagen del sector, lo cual influye directamente su capacidad de atracción de capital humano.

En el ámbito mundial se han visto esfuerzos por superar estos retos. Un ejemplo de ello es el Programa Ejecutivo de Formación de la OMT, “Desarrollo del capital humano en el turismo” en la región Asia-Pacífico; el programa lleva más de una década funcionando y es patrocinado por el Ministerio de Cultura y Turismo de Corea del Sur. Con el desarrollo del capital humano, se busca que los destinos en Asia y el Pacífico mejoren la calidad de los servicios, promuevan el desarrollo y la estabilidad de los recursos humanos y perfeccionen las capacidades de los profesionales del turismo.

Asimismo, desde 1998, la OMT cuenta con UNWTO Academy que tiene como misión apoyar a los Estados miembros en el diseño de políticas y planes de educación y formación. Recientemente, la OMT firmó un acuerdo con el Consejo Nacional de Turismo de Qatar (QNTC) y el IE University para crear la academia *on-line* de la Organización. Además, se ha firmado una alianza con la empresa Telefónica para trabajar en emprendimiento digital, aplicación de nuevas tecnologías, educación digital y capacitación y desarrollo de una agenda digital para el sector (OMT, 2019).

En el campo de las empresas privadas, en el sector se destaca el caso de Hilton, que ha sido reconocido mundialmente como uno de los mejores lugares del mundo para trabajar, según Great Place to Work®. Entre los beneficios que destacan sus empleados están los elementos como la cultura organizacional, las prestaciones sociales y los beneficios de viaje. Según Christopher J. Nassetta, presidente y CEO de Hilton: “Los miembros de nuestro equipo son el corazón de nuestro negocio y han sido el motor de nuestro crecimiento y nuestro éxito en todo el mundo durante casi 100 años... Como pioneros en el sector de la hotelería, estamos dedicados a crear experiencias excepcionales para cada persona que conocemos, y eso empieza con los miembros de nuestro equipo, quienes hacen posible nuestro éxito” (Hilton, 2018). Hilton ofrece oportunidades para el desarrollo: planes de carrera y capacitaciones a nivel internacional, prestaciones sociales (como licencia por paternidad, asistencia para adopciones, entre otras),

descuentos en estadías en las propiedades de la empresa, programas de voluntariado, y la herramienta Thrive@Hilton: un programa que busca reducir el estrés, mejorar el bienestar y el rendimiento trabajando aspectos físicos, mentales y espirituales de los miembros del equipo. Para los jóvenes con interés de conocer otras culturas y países, Hilton desarrolló un programa de gerencia con una duración de 18 meses para que sus futuros líderes adquieran experiencia laboral en diferentes países, cambiando cada seis meses de país (Wit, 2018).

1.2 Panorama nacional

1.2.1 Políticas, programas, iniciativas pertinentes para el desarrollo del sector

Dentro de las políticas y programas que se han establecido para el sector se destacan:

Conpes 3640. Lineamientos de política para el desarrollo del turismo de convenciones y congresos (2010)

Este documento definió una política específica para este segmento que incluyó un diagnóstico, la definición de unos objetivos y un plan de acción, así como una componente de financiamiento y recomendaciones.

Tiene como objetivo principal, definir las estrategias para el desarrollo planificado y sostenido del turismo de convenciones y congresos. Y a partir de este objetivo se establecieron cinco líneas de acción:

1. Apoyar a las ciudades/regiones en la identificación de su potencial en materia de turismo de convenciones y congresos.

2. Apoyar el desarrollo de la oferta de infraestructura e instalaciones para alojar convenciones y congresos y de acuerdo con los criterios de apoyo definidos.
3. Generar incentivos a la inversión en infraestructura para el desarrollo del turismo de convenciones y congresos.
4. Apoyar el mejoramiento del producto turístico, como complemento al turismo de convenciones y congresos.
5. Fortalecer la promoción de Colombia como destino para turismo de convenciones y congresos en el ámbito internacional y en el mercado nacional.

Estas líneas de acción se consolidaron en acciones concretas que lograron en cierta medida avanzar hacia el objetivo propuesto. Sin embargo, aún existen retos importantes en los componentes y otras acciones van vinculadas a procesos continuos como es el caso de la promoción.

Plan Sectorial de Turismo, 2018-2022. Turismo: el propósito que nos une

Tiene como objetivo “mejorar las condiciones habilitantes de Colombia para competir en este sector, con énfasis en la generación de valor y sostenibilidad de la cadena productiva, promoviendo mayor eficiencia y articulación en la relación entre la oferta y la demanda” (MinCIT, 2018). Este plan se basa en seis líneas estratégicas:

1. Generación de condiciones institucionales para impulsar el sector de turismo.
2. Gestión integral de destinos y fortalecimiento de la oferta turística del país.
3. Más inversión, mejor infraestructura y conectividad para el turismo.
4. Innovación y desarrollo empresarial en el sector de turismo.

5. Fortalecimiento del capital humano para la competitividad del turismo.
6. Promoción de un turismo transformador, incluyente y con equidad.

En el marco de la segunda línea estratégica se plantea fortalecer la articulación institucional para la captación de eventos internacionales de alto impacto, así como incluir en el Programa de Transformación Productiva el turismo de reuniones para generar asistencia técnica para las empresas del sector (MinCIT, 2018). Asimismo, se plantea la creación de una red nacional para el turismo de reuniones que involucre a toda la cadena, y trabajar en el fortalecimiento de la articulación, conocimiento de los eslabones que conforman la cadena de valor y se mejore la eficiencia en temas de negociación, como en el desarrollo del producto que conjugue actividades de ocio con turismo de negocios, conocido como “bleisure” (business+leisure).

En la línea de innovación y desarrollo empresarial del sector turístico se plantea desarrollar una agenda de trabajo entre las instituciones públicas, el sector educativo y el sector privado para identificar y medir las brechas de capital humano e implementar programas pilotos de empleo decente en el sector turístico.

Con respecto al fortalecimiento del capital humano para la competitividad del turismo, línea estratégica cinco, se plantea mejorar e incrementar la fuerza laboral calificada del sector, actualizar los programas de formación para que respondan a las necesidades y tendencias del mercado, estimular el emprendimiento y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Se destacan problemas como el bilingüismo, la guianza, la necesidad de fortalecer programas como los Colegios Amigos del Turismo. Concretamente, esta línea se plantea como objetivo: “Fortalecer la educación, formación, capacitación y vinculación del talento humano que requiere la actividad turística con altos estándares de calidad y competencia” (MinCIT, 2018, p. 45) y como estrategias propone:

1. Capacidades para el talento humano vinculado al sector de turismo: donde se propone el diseño de las cualificaciones requeridas para el sector de turismo, las cuales deberán ser incluidas en el Marco Nacional de Cualificaciones, esto para mejorar la calidad y pertinencia de la oferta educativa con las demandas del sector y sus dinámicas futuras. Asimismo, se promoverá la certificación de competencias especializadas en turismo teniendo en cuenta el sistema de certificaciones emitidas por el Ministerio de Trabajo. Y se desarrollará un programa para fortalecer las competencias técnicas, transversales y socioemocionales de los prestadores turísticos y actores vinculados al sector.
2. Guianza turística pertinente y más profesional.
3. Fortalecimiento del Programa Colegio Amigos del Turismo (CAT).

Plan estratégico nacional para el desarrollo del turismo MICE Colombia, 2018

Este plan establece como objetivo posicionar a Colombia como el segundo destino *Top of mind* en la región, de esta forma se propone: “Colombia será, para 2027, líder del turismo MICE [en español: reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones] en Latinoamérica, distinguiéndose de sus competidores por la realización de incentivos singulares, convirtiéndose en el segundo destino para la captación de eventos asociativos, y resaltando su compromiso social y cultural, a través de eventos con legado” (MinCIT y Fontur, 2018, p. 161).

El plan se desarrolla sobre cuatro programas (Estructuración del Sector; Fortalecimiento Empresarial; Infraestructura; Posicionamiento y Mercado), los cuales se detallan en 13 estrategias y 27 actuaciones.

El Programa de Fortalecimiento Empresarial concentra las acciones relacionadas con el capital

humano, a través de la estrategia de “Refuerzo de la cadena de valor con enfoque a producto” y la actuación de MICE Coaching que tiene como objetivo mejorar la competitividad de las empresas que forman parte del segmento MICE mediante la profesionalización de los servicios especializados por medio de un acompañamiento permanente de Coaching especializado para empresas que aborda temas de conocimiento y atención comercial, logística, políticas de precios e innovación. Asimismo, la actuación “MICE Pro – Consolidación y fomento de certificaciones internacionales” busca fomentar las buenas prácticas, así como las acreditaciones y certificaciones internacionales para empresas y profesionales del sector.

Ley 1558 de 2012

Esta ley tiene por objetivo el fomento, desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística. Modificó la Ley 300 de 1996 que estableció el Registro Nacional Turístico y la Ley 1101 del 2006 que definió que los prestadores de servicios turísticos debían registrarse antes de iniciar operaciones (Ley 1558 de 2012).

Con esta ley, el Fondo de Promoción Turística pasó a ser el Fondo Nacional de Turismo (Fontur) y se constituyó como patrimonio autónomo con personería jurídica. Como función principal tiene el recaudo, la administración y ejecución de los recursos. Asimismo, esta ley busca fomentar la formalización del sector y fortalecer las iniciativas regionales, generando así empleo y progreso, y convirtiendo al sector en un pilar de crecimiento (MinCIT, 2012).

Política de calidad turística

Con el propósito de continuar adelantando políticas que mejoren la calidad de prestación de servicios turísticos, el Gobierno Nacional, al definir los lineamientos al sector con base en sus antecedentes y propuestas desde 1996, presentó en el 2015 la política de calidad turística. Su objetivo principal es “mejorar los niveles de ca-

lidad en la prestación de los servicios turísticos, al generar una cultura de excelencia en los prestadores de servicios turísticos y destinos, como estrategia para posicionar a Colombia como un destino diferenciado, competitivo y sostenible” (MinCIT, 2016).

Dentro de los objetivos específicos que plantea la política, se encuentran: la normalización por medio de las unidades sectoriales en cada uno de los subsectores que componen el turismo; la certificación en calidad turística para destinos y prestadores; los incentivos para prestadores que logren el avance en calidad, y la promoción de calidad a través del consumo de servicios turísticos de calidad.

Plan Indicativo de Formación 2009

Este plan ofrece una serie de directrices estratégicas que buscan fortalecer el capital humano para dar respuesta a las demandas del sector y al fortalecimiento de la competitividad de este. Asimismo destaca la importancia de la educación para el turismo como aporte a la generación de una cultura turística (población sensibilizada, comunidad receptora) e identifica una brecha entre las necesidades del sector y las competencias de los estudiantes titulados en las instituciones de turismo y hotelería.

Esta brecha se concentra en la formación técnica y tecnológica, donde plantean que la formación demanda esfuerzos en términos de exigencia académica, tiempo e inversión y la remuneración es reducida, frente a este esfuerzo. Además de la carencia de estatus social de estas ocupaciones.

En la educación superior plantean que existe una sobreoferta, y suele ser muy generalista y teórica, por lo que no se abordan las competencias técnicas que demanda el sector. Asimismo, este plan afirma que los bajos salarios del sector son otro factor que no incentiva la formación, así como la poca diferencia entre un profesional y las personas formadas por experiencia. Como conclusión, afirman que las brechas responden a

la escasa coordinación y cooperación que existe entre sector privado, instituciones educativas y sector público. De esta forma, se lleva a cabo un plan que tiene como objetivo desarrollar un sistema de gerenciamiento de recurso humano donde haya participación de todos los sectores y propone los siguientes proyectos: desarrollar un sistema de información de educación para el turismo y crear un centro de información y mejoramiento del recurso humano.

Estudio de la oferta y la demanda de formación de los recursos humanos en el sector turístico en América Latina

En el 2009, la OMT y la Secretaría General Iberoamericana desarrollaron este estudio con siete instituciones de la región con programas certificados por la OMT. Este se centró en el sector hotelero y encontró como principal brecha la escasez de personal calificado en los puestos operativos que están en contacto con el cliente, dado que las instituciones educativas están formando de manera generalista para el puesto de supervisión y dirección. El estudio destaca la existencia de instituciones certificadas a nivel internacional para el caso colombiano.

En lo regional, se evidencia que aunque las empresas hoteleras se caracterizan por su marcada pirámide laboral, donde casi tres cuartas partes son puestos operativos, la oferta educativa concentra sus programas en el nivel directivo (OMT, Secretaría General Iberoamericana, 2009).

Con referencia a las competencias técnicas más demandadas, los empresarios requieren un perfil del egresado con conocimientos de hotelería, bilingüe (inglés) con experiencia laboral. En cuanto a las competencias transversales destacan:

orientación al cliente, compromiso ético, actitud proactiva, motivación por la calidad, entre otras. Se destacan habilidades como mayor conciencia ambientalista, manejo de tecnologías informáticas, formación en idiomas, estímulo por el interés sobre los recursos y valores culturales, desarrollo del compromiso social, entre otros (OMT, Secretaría General Iberoamericana, 2009). El estudio plantea una serie de recomendaciones que incluyen la necesidad de coordinar y cooperar entre el sector público, privado e instituciones educativas, y acciones específicas como impulsar los procesos de certificación de instituciones, priorizar la educación superior no universitaria, motivar a los empresarios a invertir y comprometerse con la capacitación de empleados, crear un observatorio laboral y educativo de turismo, crear mecanismos de financiación mixtos, entre otras.

1.2.2 Cifras de relevancia para el sector dentro de la economía nacional

El turismo nacional se ha convertido en el principal servicio de exportación y está dentro de los tres productos de exportación más relevantes para la economía del país, generando desarrollo en varias regiones (ProColombia, 2018). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018), en su caracterización del turismo en la economía por país, asegura que dicha actividad en Colombia creó alrededor de 375.000 nuevos empleos entre el 2010 y 2016 y que la inversión extranjera en hoteles y restaurantes fue de alrededor de US\$ 9.000 millones. En el cuadro 7 se presenta el panorama general de la industria hotelera en Colombia frente al mundo.

El turismo nacional se ha convertido en el principal servicio de exportación y está dentro de los tres productos de exportación más relevantes para la economía del país, generando desarrollo en varias regiones (ProColombia, 2018).

Cuadro 7. Panorama general de la industria hotelera en Colombia

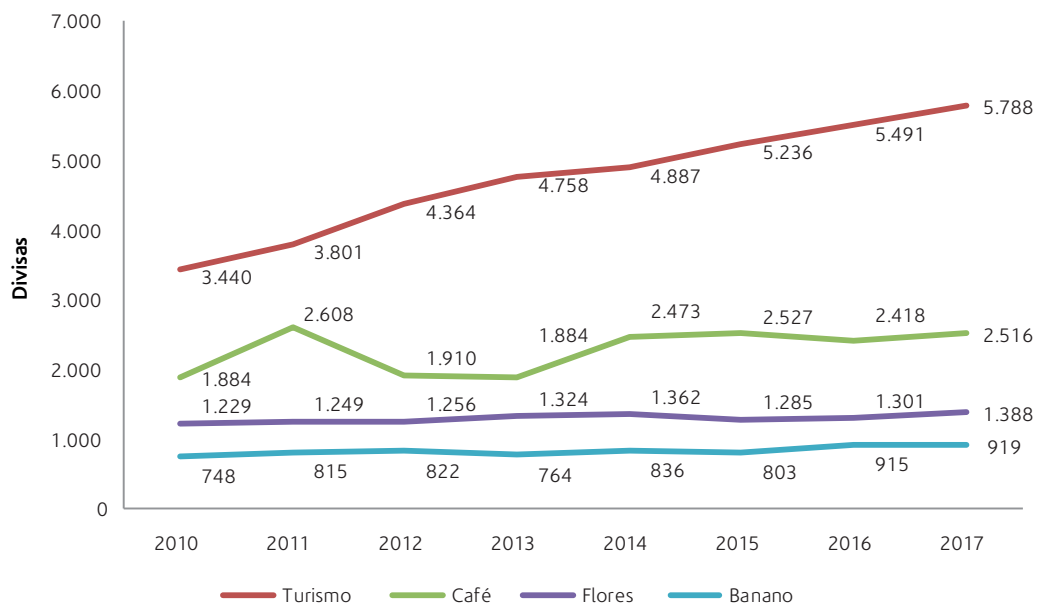
Indicador	Mundo	Colombia
Exportaciones	6,60%	16,30%
Empleo	9,60%	6,10%
Crecimiento de viajeros	3,90%	14,50%

Fuente: ProColombia, MinCIT y Gobierno de Colombia (2017). Infraestructura de hotelería y turismo en Colombia.

La generación de divisas que está creando el sector de turismo comparado con sectores como el café, las flores y el banano (véase gráfico 3), tiene un comportamiento creciente. Se podría

llegar a afirmar que el turismo² genera la misma cantidad de divisas que el café, las flores y el banano, conjuntamente.

Gráfico 3. Divisas generadas por sector, 2010-2017 (en millones de dólares)



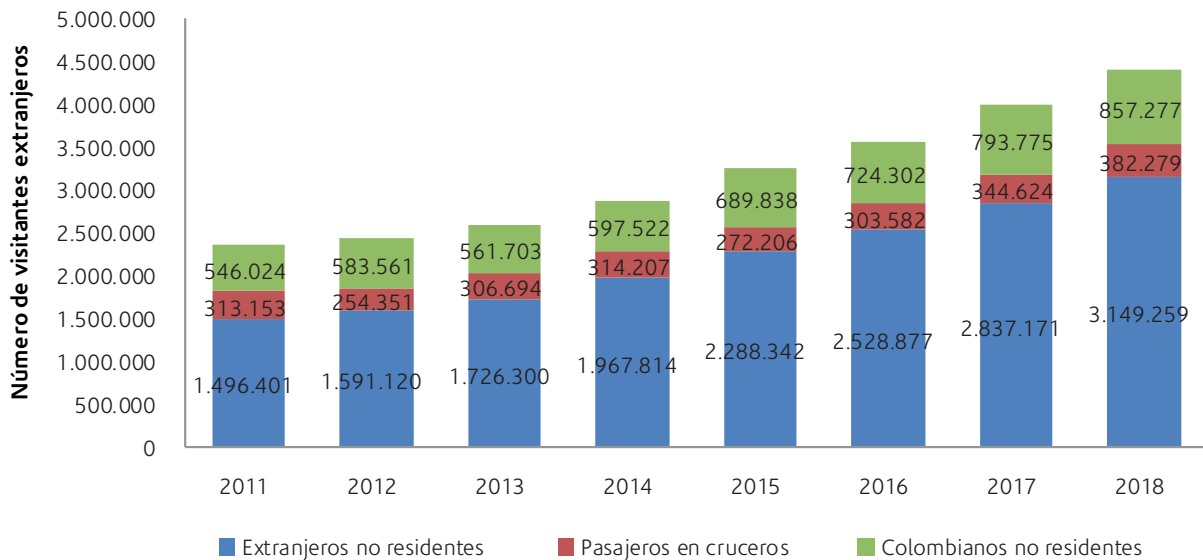
Fuente: ProColombia, Informe de Turismo Extranjero en Colombia 2017.

Al analizar las llegadas de visitantes extranjeros al país, que incluye cruceristas, colombianos residentes en el exterior y extranjeros no residentes, se observa la tendencia creciente que ha

evidenciado este indicador en los últimos años con tasas de crecimiento que superan el promedio mundial (superiores al 9% desde 2014) (véase gráfico 4).

2. Estas cifras incluyen el transporte de pasajeros y de viajes.

Gráfico 4. Visitantes extranjeros, 2011-2018



Fuente: MinCIT, 2019.

Algunos de los factores que han influenciado en el incremento de turistas en el país son: los éxitos de campañas como la impulsada por el Gobierno Nacional, quien a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) promovió el mensaje de “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, que tuvo gran influencia en la llegada de nuevos turistas e inversores; la generación de condiciones tributarias muy atractivas para las inversiones en el sector, la firma del Acuerdo de Paz con las FARC que transmite una sensación de seguridad a los turistas, factor que combinado con la estabilidad económica y política del país, atrae mayor capital extranjero; y la llegada de eventos de talla mundial como conciertos y espectáculos, encuentro de líderes mundiales, convenciones, ferias, entre otros.

Con respecto a la llegada de extranjeros no residentes en el país, Norteamérica y Suramérica se ubican como las principales regiones emisoras, participando con 84% de las llegadas internacionales. Por países, Venezuela, Estados Unidos, Argentina, Brasil y México son los mercados que emiten mayor número de turistas extranjeros no residentes. Asimismo, cinco departamentos del país concentran más de 80% de las llegadas de

estos viajeros, estos son: Bogotá, Bolívar, Nariño, Antioquia y Valle del Cauca.

El aporte que hace la producción anual de los hoteles y restaurantes al producto interno bruto (PIB) durante los últimos cinco años es creciente. Es así como en el 2013, los hoteles y restaurantes aportaron 3,66% al PIB nacional; en el 2014, 3,67%, hasta llegar al 2017 a los 3,79% sobre el total del PIB correspondiente a \$ 835.166 millones (véase gráfico 5).

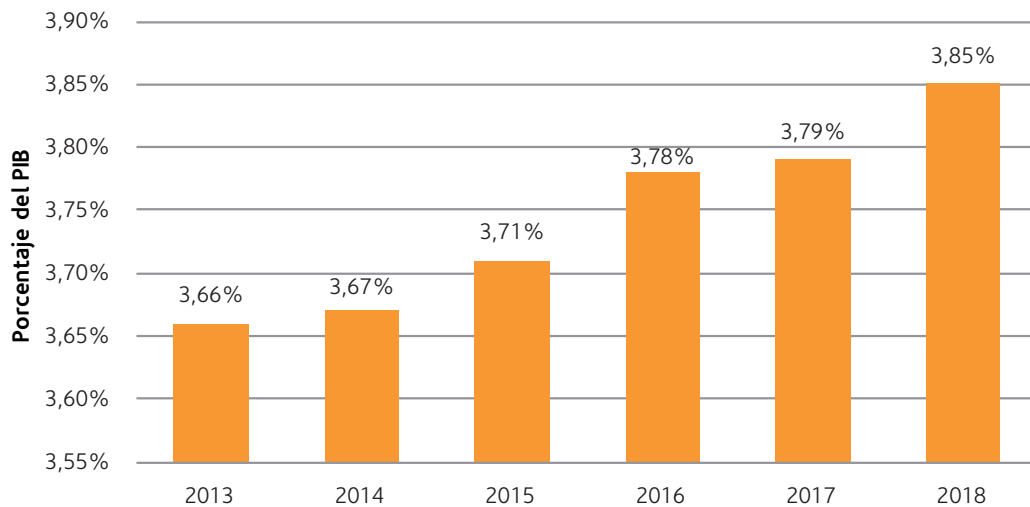
Las vacaciones, el recreo y el ocio siguen siendo el principal motivo de llegada de turistas a Colombia alcanzando un porcentaje del 78,97% en el 2017 (MinCIT, 2018). Negocios y otros motivos profesionales han ocupado el segundo lugar durante los últimos cinco años, teniendo un promedio del 15% sobre el total de los viajes, pero con una tendencia a la baja año a año; de esta manera, para el 2017 el turismo de reuniones y eventos alcanzó el 12,84%, mientras que en el 2016 fue del 15,79%. Cabe aclarar que estas tasas de crecimiento están por encima del promedio del sector en el ámbito mundial y, tras el rápido crecimiento que ha vivido el país en los últimos años, es normal que empiecen a estabili-

zarse. Dentro de los otros motivos de llegada de turistas se encuentran: tránsito, salud y atención médica, religión y peregrinación, educación y formación y otros.

Las llegadas de extranjeros no residentes por negocios, eventos y otros motivos profesionales han presentado una tendencia creciente en-

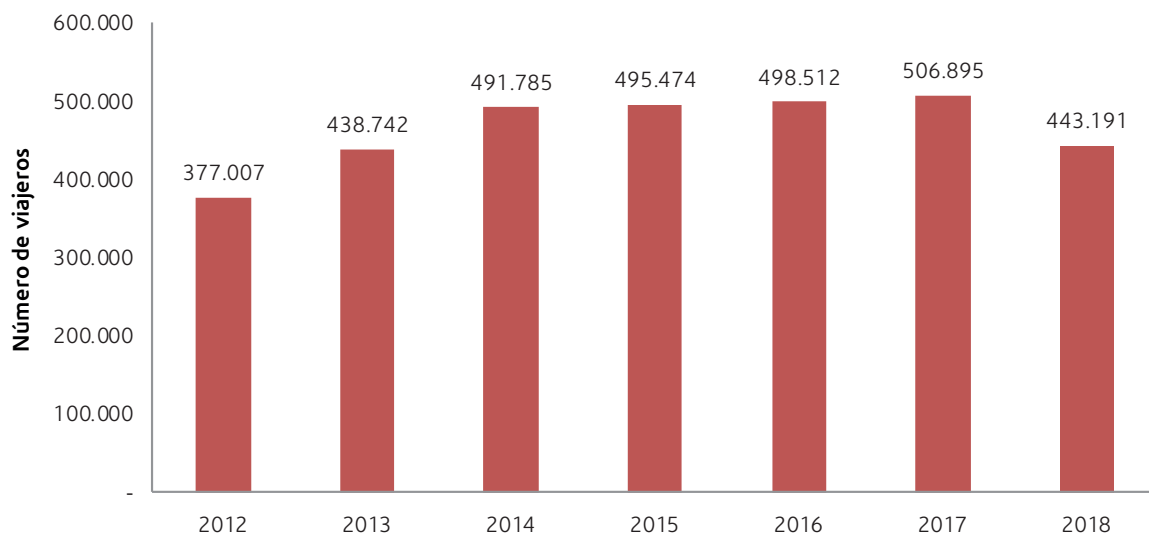
tre el 2012 y 2017 (ProColombia, 2018). Para el 2012 llegaron 377.007 turistas de reuniones y convenciones y ya para el 2017 arribaron al país 506.895. El mes de menor actividad es diciembre y los meses con mayor dinamismo durante los últimos tres años son mayo, octubre y noviembre (véase gráfico 6).

Gráfico 5. Aporte al PIB nacional de la producción de hoteles y restaurantes, 2013-2018



Fuente: Centro de Información Turística (Citur) y MinCIT.

Gráfico 6. Llegada de viajeros a Colombia por negocios y eventos, 2012-2018



Fuente: ProColombia, Informe de Turismo Extranjero en Colombia, marzo 2018.

Los turistas de eventos, negocios y otros motivos profesionales, según datos de ProColombia (2018), son, en su mayoría, personas entre los 31 y 40 años. No obstante, los menores de 30 años vienen aumentando su participación, evidenciando una tendencia creciente de esta población en esta industria.

Los gastos de un viajero de eventos en Colombia, según el estudio de ProColombia (2018), ascendieron a US\$ 480 diarios en el 2017, 28% más que en el 2016, siendo este tipo de turismo el que más alto gasto tiene a escala mundial, lo cual le hace muy atractivo para los diferentes destinos dada la generación de dividendos.

En Colombia, según los datos y criterios de la Asociación Internacional de Congresos y Con-

venciones (ICCA, por sus siglas en inglés) (mínimo 50 participantes, eventos que se organicen de forma periódica y que hayan rotado al menos por tres países diferentes), visitaron el país con este propósito 84.784 viajeros, y estos eventos tuvieron una duración promedio de 3,52 días.

El cuadro 8 presenta el número de eventos por número de asistentes en Colombia en el periodo 2010-2017. Como se observa, en el 2017 la mayoría de los eventos se concentró en el rango de 150-249 asistentes, seguidos por los eventos de 50 a 149 asistentes. Y se percibe la misma tendencia internacional, en cuanto al aumento del número de eventos con un menor número de asistentes.

Cuadro 8. Número de eventos en Colombia por número de asistentes, 2010-2017

Número de asistentes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
50 a 149	17	38	38	31	46	56	49	36
150 a 249	19	17	25	27	34	23	25	39
250 a 499	26	28	35	38	42	37	45	33
500 a 999	19	5	12	24	25	15	19	18
1.000 a 1.999	14	7	9	8	10	6	12	9
2.000 a 2.999	0	2	1	2	2	1	1	1
Más de 3.000	0	1	1		3	2	7	3
Total	95	98	121	130	162	140	158	139

Fuente: ProColombia, Informe de Turismo Extranjero en Colombia, marzo 2018.

Ante el posicionamiento de las convenciones y eventos de talla internacional, el Gobierno Nacional en los últimos ocho años, tal como lo ha informado ProColombia (2018), ha invertido cerca de \$ 240.000 millones para mejorar la competitividad de la industria de turismo de reuniones en Colombia, enfocado a promocionar al país como destino principal para realizar actividades

MICE de alta calidad, como se hace en Alemania, Brasil, los Estados Unidos, México, España, etc.

Principales países emisores de turistas por motivos de eventos, negocios y otros motivos profesionales hacia Colombia en el 2017: Estados Unidos, México, Brasil, Venezuela y Ecuador (ProColombia, 2017) (véase cuadro 9).

Cuadro 9. Principales países emisores de turistas por motivos de eventos, negocios y otros motivos profesionales hacia Colombia, 2016-2017

País	2016	2017	Variación porcentaje
Estados Unidos	82.718	82.151	-0,7%
México	53.842	57.017	5,9%
Brasil	39.754	40.669	2,3%
Venezuela	32.979	28.909	-12,3%
Ecuador	25.428	27.192	6,9%

Fuente: ProColombia, Informe de Turismo Extranjero en Colombia 2017.

Estos países, como ya vimos, son los principales emisores de viajeros extranjeros no residentes en el país y su comportamiento evidencia la tendencia internacional que plantea que la mayoría de los viajeros internacionales que visitan a un país provienen de su propia región, cuatro de cinco viajeros (OMT, 2018).

1.3 Panorama local: Bogotá-región

1.3.1 Posicionamiento del sector en Bogotá

Con un PIB de US\$ 73.000 millones, Bogotá concentra el 25,7% del PIB de Colombia y supera al de países como Guatemala, Costa Rica y Panamá; de igual manera, expresa la importancia de la ciudad de Bogotá como motor de la economía nacional al reunir 26% del total de las empresas, concentrar el 55% de las transacciones financie-

ras y tener capital humano altamente calificado (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017). Como centro de llegada de inversión extranjera, se logra aprovechar todas estas ventajas, ya mencionadas, que ofrece la capital, que además de tener un gran tamaño de mercado, es un centro importante de eventos de talla internacional, como el One Young World, Stereo Picnic, convenciones de líderes internacionales, feria del libro, entre otras.

Desde la creación de Invest in Bogotá, la ciudad ha recibido 840 proyectos nuevos, correspondiente al 58% de los que llegan a Colombia, incluyendo los mineros y extractivistas. El monto de estas inversiones es estimado en US\$ 18.800 millones, generando cerca de 104.000 empleos directos, el 43% de los nuevos empleos del país resultado de la inversión extranjera (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017).

Las llegadas de extranjeros no residentes al país se concentraron en cinco departamentos. En primer lugar se encuentra Bogotá, que recibió 1.448.974 personas extranjeras no residentes en el 2017 (ProColombia, 2018) (véase cuadro 10).

Principales países emisores de turistas por motivos de eventos, negocios y otros motivos profesionales hacia Colombia en el 2017: Estados Unidos, México, Brasil, Venezuela y Ecuador (ProColombia, 2017).

Cuadro 10. Principales departamentos para la llegada de viajeros extranjeros no residentes, 2016-2017

Ciudad	2016	2017	Variación porcentaje
Bogotá	1.212.843	1.448.974	19,47%
Bolívar	367.356	436.002	18,69%
Antioquia	342.111	374.947	9,60%
Nariño	34.265	211.983	518,66%
Valle del Cauca	197.938	205.232	3,68%
San Andrés y Providencia	101.589	114.693	12,90%
Atlántico	72.595	113.883	56,87%

Fuente: ProColombia, Informe de Turismo Extranjero en Colombia 2018.

Según el estudio realizado por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) con la participación de la Fundación Universitaria CAFAM (2017), Bogotá ocupa el puesto 1 de los 24 departamentos analizados en el *ranking* de competitividad departamental de Colombia. Algunos de los indicadores (con escala del 1 al 10, donde 10 es el puntaje más alto) que contribuyeron para que la ciudad ocupara este puesto nacional fueron: la estrategia de mercadeo con 9,61, la infraestructura con 8,71 puntos, el factor económico con 7,46 y el aspecto cultural con 7,08.

Bogotá obtuvo un Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia del 7,12, equivalente a 30 puntos básicos más que en el 2016. Algunos de los aspectos para destacar del sector de turismo en Bogotá es la participación del empleo turístico que en el total nacional representa el 6,44%; que tiene un presupuesto destinado al turismo del 0,06%, 3.588 prestadores de servicios turísticos activos, una participación del turismo en el PIB del 1,94% y un ingreso de pasajeros de 1.277.363 al año (Cotelco, 2017) (véase gráfico 7).

Entre los indicadores presentados se observa la tendencia creciente, en el periodo 2013-2018, en el comportamiento de la mayoría de ellos. Se destaca el crecimiento en este periodo de los visitantes extranjeros no residentes (31%), se-

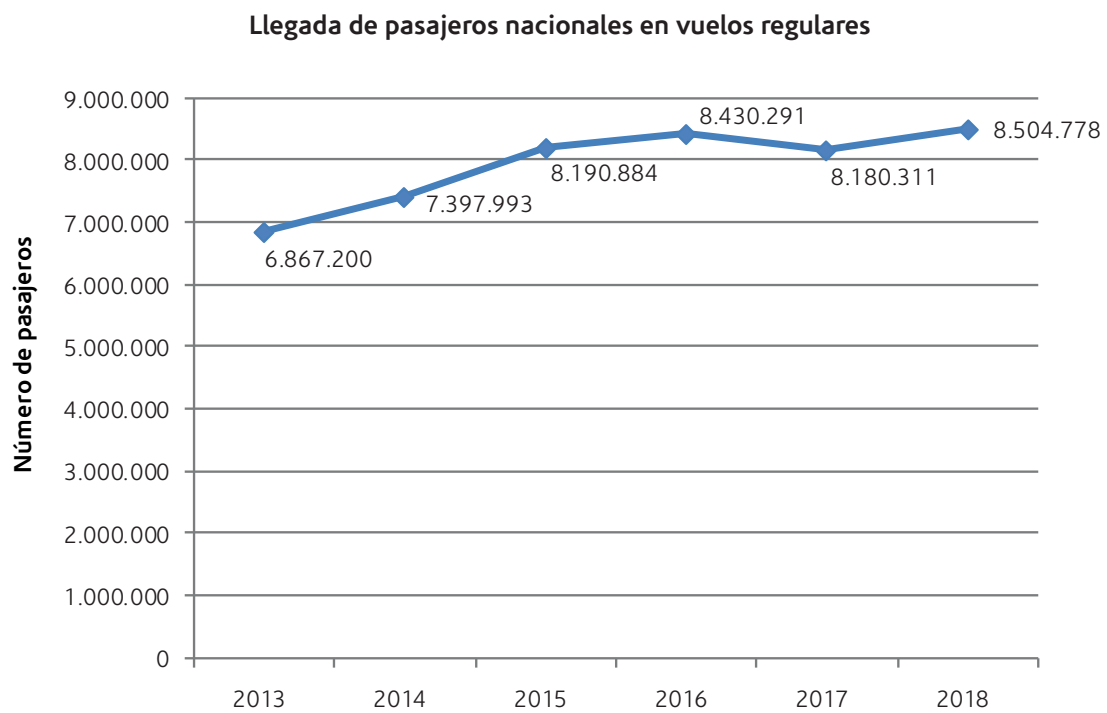
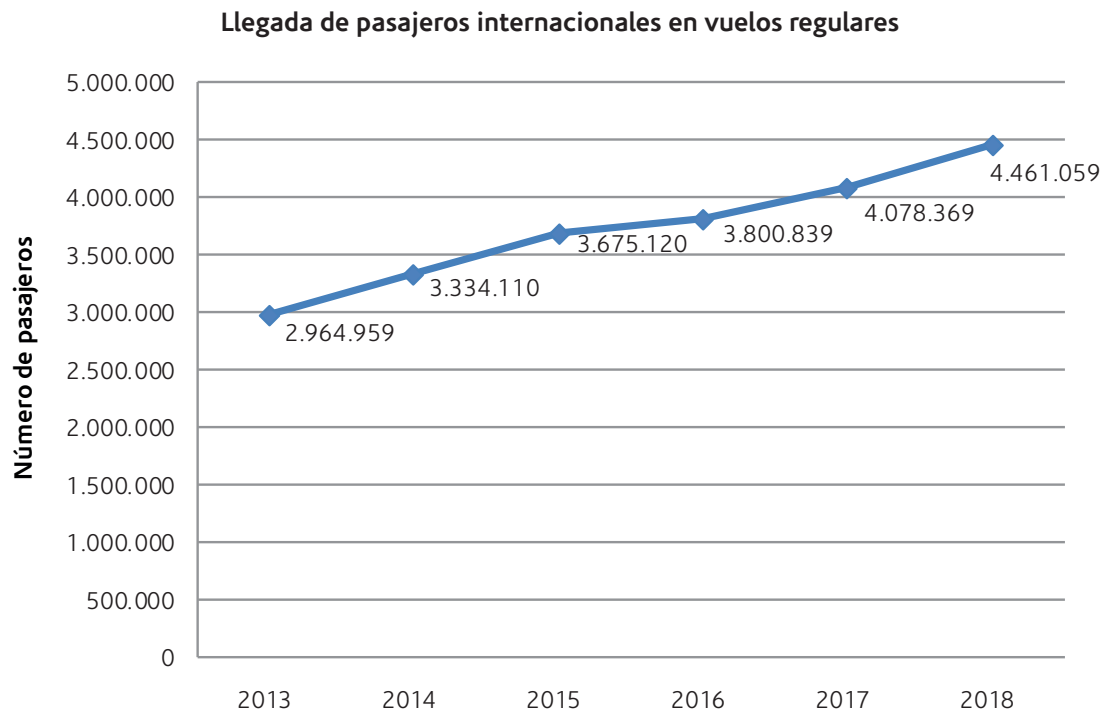
guidos de las llegadas de pasajeros aéreos internacionales (34%) y el crecimiento del número de establecimientos de alojamiento y hospedaje (24%).

La empleabilidad del sector para el último trimestre de 2018 fue de 29.112 empleos directos y 262.096 empleos indirectos (IDT, 2019). Las temporadas donde mayor se presenta ocupación hotelera en la ciudad de Bogotá son los meses de septiembre, octubre y noviembre; para diciembre y enero, la ocupación disminuye notablemente, para reactivarse de nuevo en febrero.

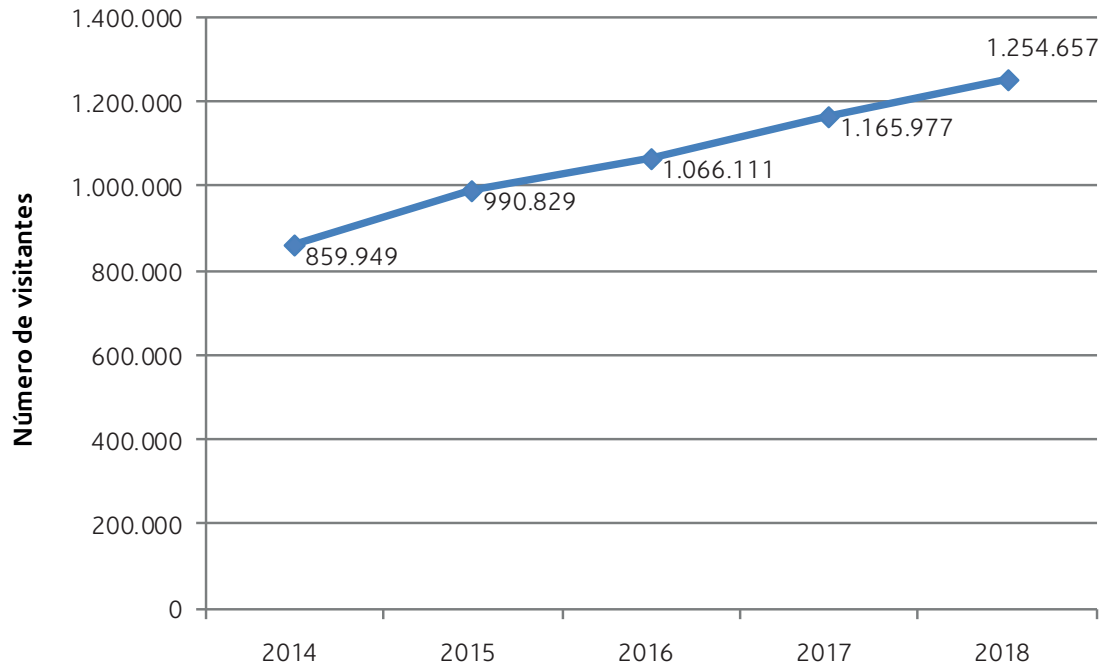
En el segmento de negocios y eventos, Bogotá se ubica como una de las mejores ciudades de América para realizar eventos, reuniones, negocios, ferias, entre otras cosas, gracias a las ventajas comparativas con las que cuenta: conectividad aérea, estabilidad financiera y política, desarrollo en diferentes industrias, espacios e instituciones de capacitación para el sector, capacidad hotelera, espacios para la realización de eventos de talla mundial, entre otras ventajas.

En el 2016, Bogotá entró al selecto grupo de BestCities Global Alliance: se trata de la red de doce ciudades más importantes como destinos para realizar reuniones, siendo esta una de las mejores del mundo, con participaciones de Berlín, Ciudad del Cabo, Copenhague, Dubái, Edim-

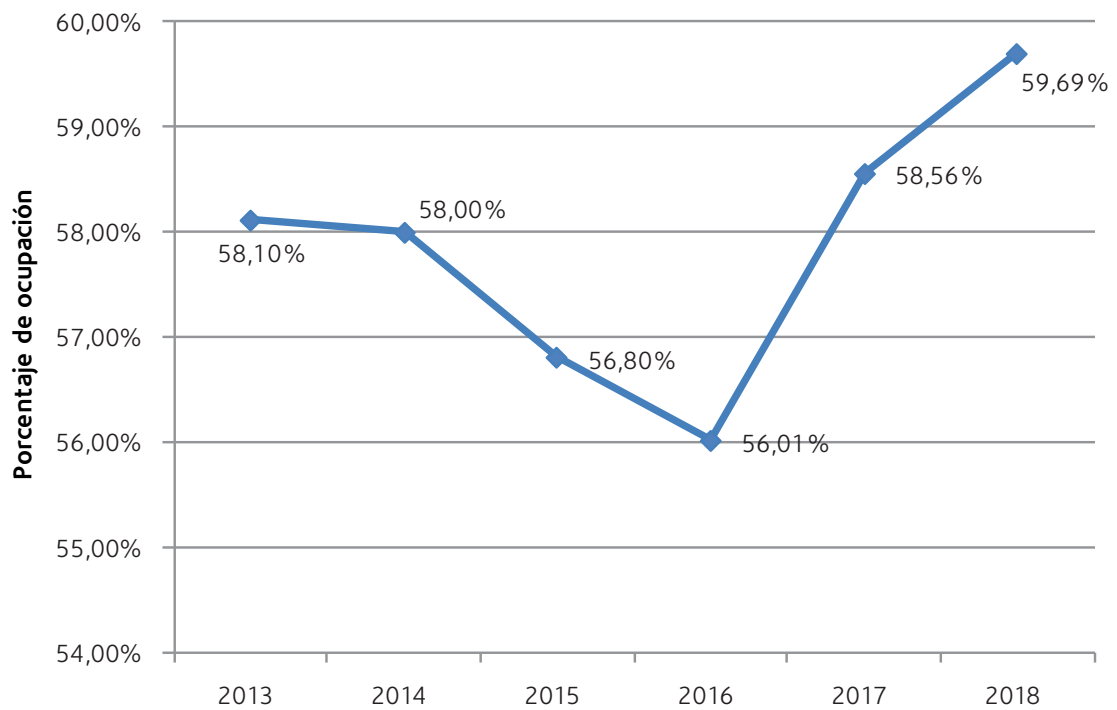
Gráfico 7. Principales indicadores turísticos de Bogotá, D. C., 2013-2017



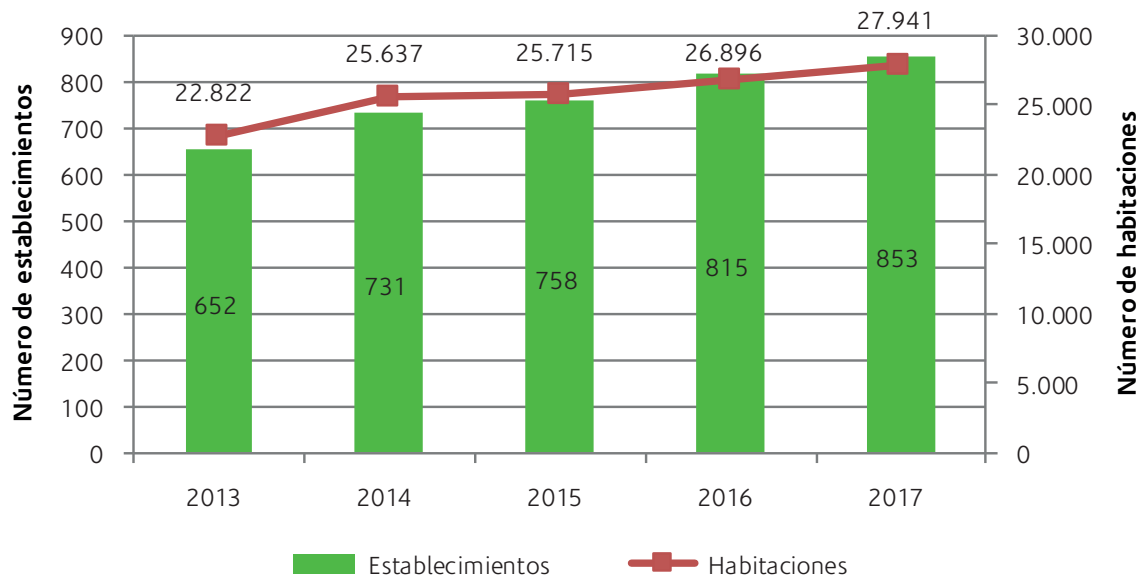
Visitantes extranjeros no residentes



Ocupación hotelera (%)



Total establecimientos y habitaciones



Fuente: Centro de Información Turística (Citur, 2019).

burgo, Houston, Melbourne, Singapur, Tokio, entre otras. Es así como “la capital colombiana ahora es la única representante de Latinoamérica en este grupo, lo que pone en el mapa a la región en materia de eventos de talla mundial” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016).

En el 2017, la capital colombiana fue la de mayor número de asistentes a eventos en Latinoamérica, con un total de 52.868 personas en 52 eventos registrados, 2.231 participantes por encima de Buenos Aires que registró 131 eventos de acuerdo con el *ranking* ICCA. El resultado se debe, en gran parte, al desarrollo de la Estrate-

gia de Mercadeo de Ciudad que desarrollan de manera articulada el sector público y el sector privado de la ciudad (CCB, 2018).

Según el *ranking* presentado por el ICCA, en el 2017 Bogotá ocupa en el mundo el puesto 45 frente al **número de reuniones** que se realizan al año. El primer lugar lo ocupa Barcelona, seguida de París, Viena, Berlín y Londres (véase cuadro 11). La capital colombiana ocupa el puesto 9 en América como continente, por debajo de ciudades como Buenos Aires, quien es líder en la región, Lima, Ciudad de México y Santiago de Chile.

Según el ranking presentado por el ICCA, en el 2017 Bogotá ocupa en el mundo el puesto 45 frente al número de reuniones que se realizan al año.

Cuadro 11. *Ranking* en número total de reuniones por ciudad en el 2017

Puesto	Ciudad	Número de reuniones	Número de participantes
1	Barcelona	195	148.624
2	París	190	111.725
3	Viena	190	113.891
4	Berlín	185	97.549
5	Londres	177	78.811
6	Singapur	160	83.762
7	Madrid	153	110.438
8	Praga	151	66.790
11	Buenos Aires	131	50.637
45	Bogotá	52	52.868

Fuente: ICCA - Statistics Report Country & City Rankings Public Abstract 2017.

El *ranking* mundial del ICCA con respecto al número total de participantes por ciudad en el 2017, expone que Bogotá ocupa el puesto 45 con 52.868 participantes estimados. Pero en Latinoamérica, Bogotá, en el puesto 6 (con 52

reuniones), es la ciudad que más logra atraer participantes, por encima de Buenos Aires, Lima, México D. F., Santiago de Chile y São Paulo (véase cuadro 12).

Cuadro 12. Bogotá en el *ranking* ICCA en Latinoamérica

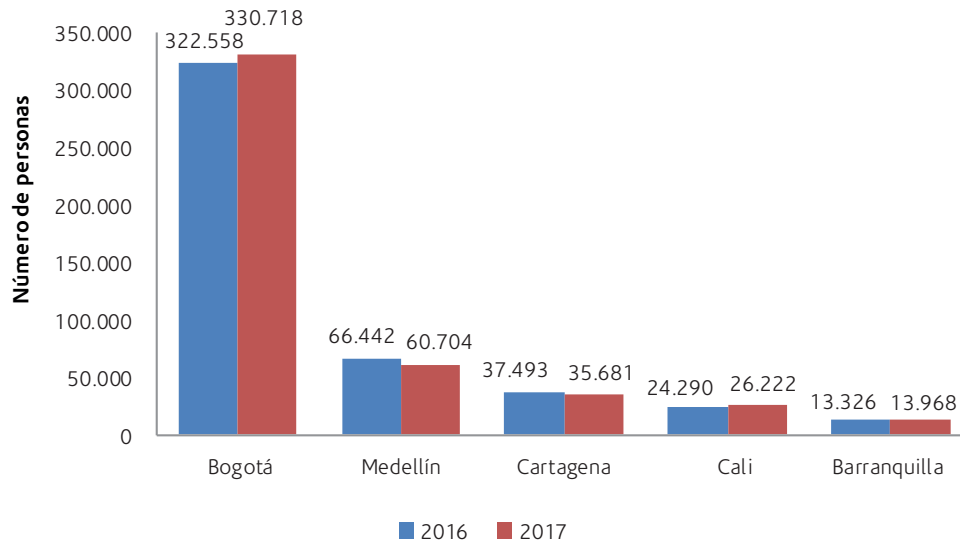
Puesto	Ciudad	Número reuniones	Número de visitantes
1	Buenos Aires	131	50.637
2	Lima	74	36.109
3	México D. F.	67	36.585
4	Santiago de Chile	66	25.133
5	São Paulo	55	27.600
6	Bogotá	52	52.868
7	Rio de Janeiro	48	32.430

Fuente: ICCA - Statistics Report Country & City Rankings Public Abstract 2017.

El turismo de eventos y negocios es una de las modalidades de viaje que más fuerza está tomando basado en el crecimiento del número de turistas de este segmento. Se indica que en el 2017 ingresaron al país 506.895 viajeros por

este concepto, de los cuales 330.718 se concentraron en Bogotá, 60.704 en Medellín y 35.681 en Cartagena (ProColombia, 2018) (véase gráfico 8).

Gráfico 8. Llegadas de extranjeros no residentes por ciudad por motivo de eventos y negocios, 2016-2017



Fuente: ProColombia, Informe de Turismo Extranjero en Colombia, marzo 2018.

Colombia presenta una infraestructura variada para atender los eventos y convenciones. El 74%, es decir la mayoría, son hoteles con salones, le siguen los *Venues* [lugares de encuentro] con una participación del 16% y los centros de

convenciones con 4%. En Bogotá, la infraestructura presenta la misma dinámica que a nivel nacional, siendo los hoteles con salón el 71%, los *Venues* el 19,6% y los centros de convenciones el 7% (véase cuadro 13).

Cuadro 13. Distribución de la infraestructura para eventos y convenciones

Región	Centro de convenciones	Hotel con salones	Centro de eventos	Hotel	Venues
Bogotá	7	68	3	0	19
Colombia	23	414	9	23	90

Fuente: Cotelco, 2017.

El ranking mundial del ICCA con respecto al número total de participantes por ciudad en el 2017, expone que Bogotá ocupa el puesto 45 con 52.868 participantes estimados.

El número de eventos por capacidad de personas demuestra que la mayoría de los eventos en la ciudad cuentan con una asistencia de 50 a 300 participantes con un total de 69 eventos de este tamaño para el 2017; le siguen los eventos de 301 a 600 personas. Para este mismo año se llevaron a cabo solo tres eventos en los que participaron más de 3.000 personas, de acuerdo con el estudio de infraestructura para la realización de eventos en Bogotá, efectuado por la Alcaldía de Bogotá y el Bureau de Convenciones.

Las certificaciones internacionales se han convertido en una demanda cada vez más constante por parte de los clientes de este tipo de eventos. En Bogotá, el 46% de los establecimientos con infraestructura disponible para eventos afirmó tener algún tipo de certificación internacional, según la encuesta de caracterización de la infraestructura para la realización de eventos realizada por el Instituto Distrital de Turismo (IDT) y el Bureau de Bogotá. La norma técnica con mayor certificación es la OSHAS 180001:2007 con 25,5%, seguido de la norma ISO 9001:2015 con la que cuenta con el 24,1% de los establecimientos analizados.

Es importante destacar que un viajero internacional de un evento corporativo gasta 1,5 veces más que un viajero nacional de eventos y 4,2 veces más que un viajero nacional a un evento cultural (Instituto Distrital de Turismo [IDT] - Greater Bogotá Convention Bureau, 2017). Según este mismo estudio, Estados Unidos y México son los principales emisores para los eventos de la ciudad, mientras que Antioquia lo es a nivel nacional, y los turistas de este segmento pernoctan un promedio de 4,8 noches en la ciudad.

1.3.2 Normativa pertinente

En el Plan de Desarrollo Distrital (2016) se plantea el turismo como un factor clave para el desarrollo, confianza y felicidad para Bogotá, expresado en su segundo eje transversal: desarrollo económico basado en el conocimiento. Según la Alcaldía Mayor de Bogotá (2017), la ciudad es un centro turístico a la altura de las grandes capita-

les del mundo, siendo un destino atractivo por su multiculturalidad y megadiversidad frente a los mercados turísticos globales y nacionales. Se le reconoce como un destino sostenible y eje productivo para una mayor calidad de vida. A su vez, el turismo es valorado como generador de capital social, desarrollo económico y apropiación para los residentes.

Cabe resaltar que, a pesar de los logros en términos de captación de eventos, aún hay mayor oportunidad de desarrollo en este segmento y la ciudad puede competir con otras ciudades latinoamericanas. Bogotá sigue atrayendo más eventos que cualquier otra ciudad de América Latina, por ejemplo, festivales como Rock al Parque y las ferias del libro que se realizan anualmente, logran atraer alrededor del 10% de los turistas de la ciudad.

La percepción de Bogotá como destino turístico ha mejorado; sin embargo, existen brechas en materia de competitividad, mercadeo, promoción e información sectorial que requieren una intervención para mantener el liderazgo en las llegadas de turistas internacionales, en la captación de eventos y activar la cadena de valor a partir de las ventajas y potencialidades que la ciudad tiene para el desarrollo de la actividad.

El Plan busca desarrollar productos turísticos asociados con la oferta y la demanda turística de Bogotá, priorizando el siguiente:

- Turismo de reuniones y eventos: se trabajará con el clúster de negocios para potenciar este nicho de mercado y convertir a Bogotá en destino estratégico del mismo, nacional e internacionalmente, y generar el vínculo de complementariedad con los otros tipos de turismo en Bogotá-región.

Política pública distrital de turismo

La política pública de turismo nace bajo los antecedentes de la Ley 300 de 1996 y la Ley 1101 de 2006, el Acuerdo 308 de 2008 (Plan de Desarrollo para Bogotá 2008-2012), documen-

to Conpes 3397 (Política Sectorial de Turismo, 2005), el Estudio de Competitividad del Sector Turismo, 1996; el Plan de Competitividad Turística de Bogotá, 2006 al 2015; el Plan Estratégico IDT, 2007; entre otros (IDT, 2011).

En el 2008 se lanzó esta política, dando guía a la política de turismo en la capital colombiana. Su lineamiento principal es realizar un modelo de desarrollo turístico sostenible y competitivo para la ciudad y su zona metropolitana. El programa de política se centra en las siguientes estrategias: fortalecimiento institucional; mercadeo y promoción; inclusión y desarrollo social; competitividad —infraestructura, productividad y tecnología—; y Región Capital. Estos lineamientos son ejecutados por el Instituto Distrital de Turismo (IDT).

Iniciativa de nueva política turística distrital

En julio de 2017 se publicó la nueva política turística distrital liderada por la Alcaldía Mayor de Bogotá, la Secretaría de Desarrollo Económico y el IDT, en la cual se pretende posicionar a la ciudad como un destino sostenible y creativo en el contexto nacional e internacional. Este proyecto se formula bajo cuatro objetivos estratégicos: posicionamiento del destino; destino auténtico, innovador y sostenible; turismo inteligente y gobernanza participativa.

En cuanto al producto de Bogotá en el segmento de reuniones y eventos, se identificaron 17

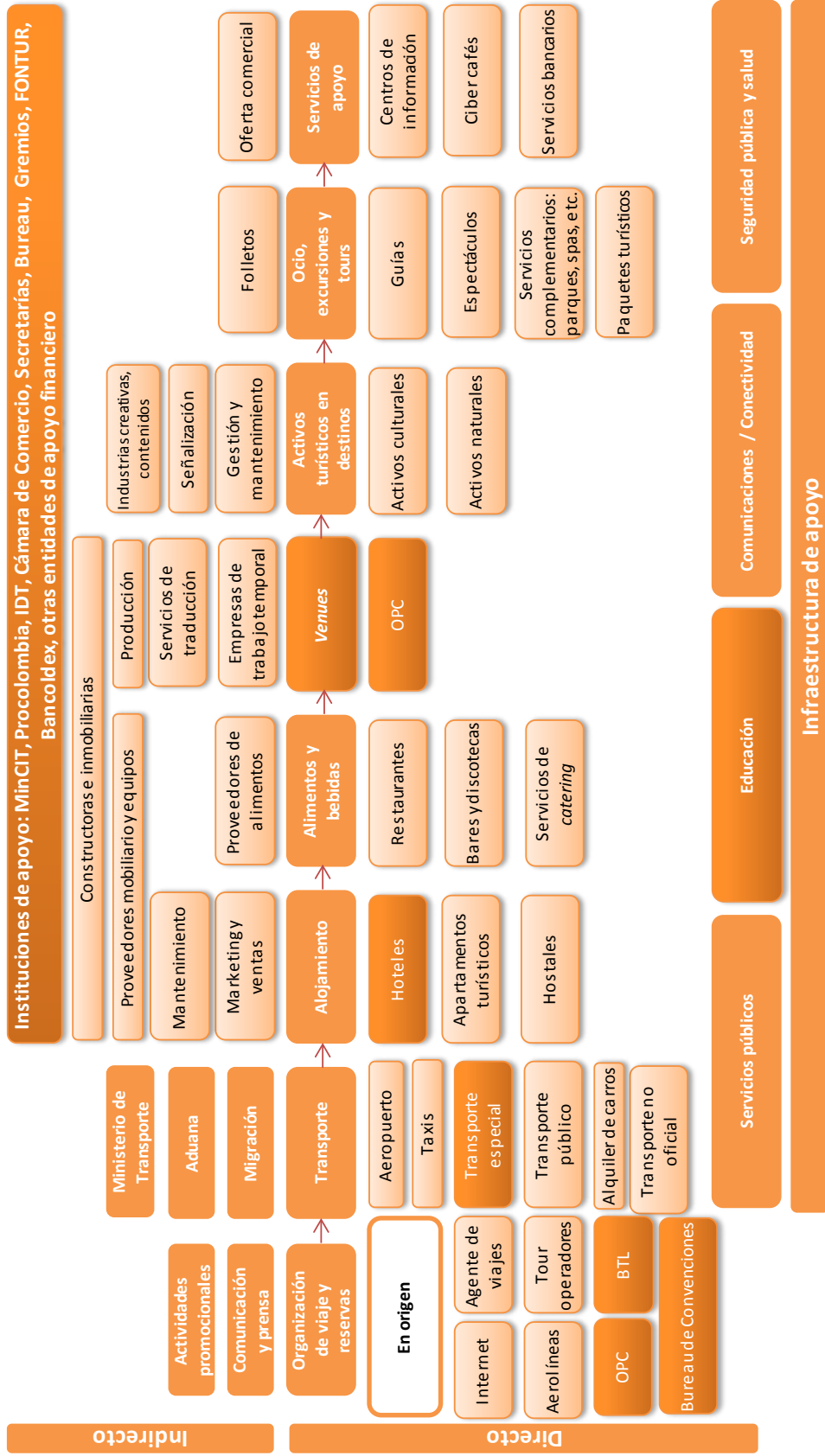
agencias con producto negocios, 25 agencias con producto eventos, 18 agencias con producto convenciones y 13 agencias con producto incentivo. Además, se destaca una tendencia alta en la realización de ruedas de negocio en eventos en Corferias; la realización de eventos (logística) para empresas privadas, teniendo como clientes principales los laboratorios; eventos deportivos y fiestas de fin de año; convenciones para empresas privadas, por lo general en Corferias; e incentivos apoyando la logística y promoción del evento.

1.3.3 Cadena de valor del sector

La cadena de valor es conformada por varios eslabones y actores de la industria, si bien estos interactúan para un mismo fin, los eslabones y actores desarrollan diferentes líneas de producción que contribuyen a la generación de valor agregado sobre la prestación de los servicios prestados o bienes elaborados. El sector de turismo de reuniones y eventos genera empleos directa e indirectamente, creando encadenamientos con otros sectores de la economía que se impulsan desde las reuniones de negocios, ferias, eventos, convenciones, entre otros. Algunos de los servicios involucrados dentro del sector son los operadores logísticos y agencias de viajes; los hoteles y otros alojamientos; transporte aéreo y terrestre; instalación de equipos e infraestructura; restaurantes; y otros servicios de ocio dentro de la estadía de los turistas (véase figura 1).

Según la Alcaldía Mayor de Bogotá (2017), la ciudad es un centro turístico a la altura de las grandes capitales del mundo, siendo un destino atractivo por su multiculturalidad y megadiversidad frente a los mercados turísticos globales y nacionales.

Figura 1. Cadena de valor



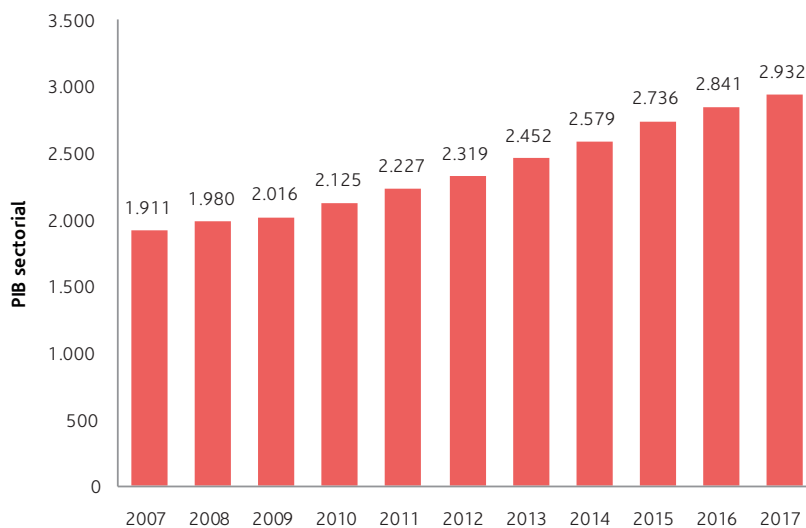
Fuente: elaboración propia con base en OMT, 2013.

1.3.4 Análisis económico del sector

En el 2017 el aporte económico del sector de turismo al PIB de la ciudad fue del 2%, participación que se mantuvo relativamente estable en el periodo 2007-2017 (IDT, Centro de Pensamiento Turístico, 2018) (véase gráfico 9).

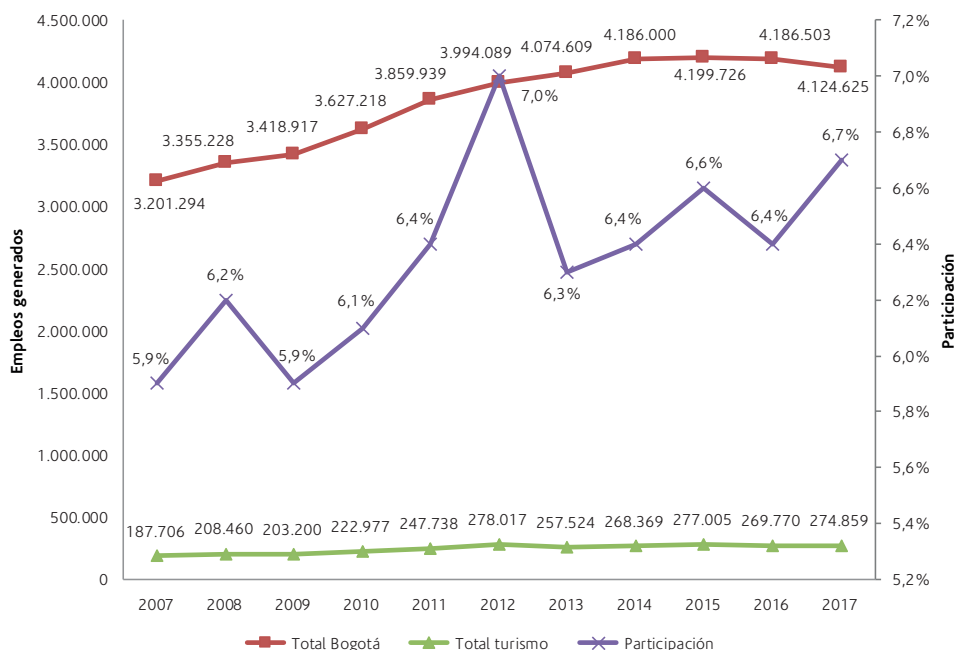
En cuanto a la generación de empleo, el turismo aumentó el número de puestos de trabajo de 187.706 en el 2007 a 274.859 empleos en el 2017. Asimismo, su participación en el empleo total de la ciudad creció en este periodo, del 5,9% del empleo de la ciudad en el 2007 al 6,7% en el 2017 (véase gráfico 10).

Gráfico 9. PIB sectorial 2007-2017 (miles de millones de pesos): hoteles, restaurantes, bares y similares



Fuente: DANE precios constantes – Año base: 2005.

Gráfico 10. Generación de empleo: Bogotá frente al sector de turismo, 2007-2017



Fuente: tomado del IDT y Centro de Pensamiento Turístico, 2018. Cálculos con base en GEIH-DANE.

Con respecto a la informalidad, este informe plantea que disminuyó, pasando del 31% en el 2007 al 13,4% en el 2017 (IDT, Centro de Pensamiento Turístico, 2018), gracias al esfuerzo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por promover la formalidad en el sector. A su vez, la calidad del empleo en este periodo de análisis evidencia un aumento en el porcentaje de empleados por contratación directa (26,1% en

el 2007 a 62,6% en el 2017) y en el porcentaje de empleados por contrato a término indefinido (17,9% en el 2007 a 26,8% en el 2017).

El número total de empleos en la realización de eventos y convenciones generados por los establecimientos con infraestructura disponible para eventos, según tipo de contrato y sexo, se presenta en el cuadro 14.

Cuadro 14. Total de empleos en los establecimientos con infraestructura para eventos, según tipo de contrato y sexo

Tipo de contratación	Total	Porcentaje	Sexo		No informa
			Hombres	Mujeres	
Empleados directos	1.706	5,4%	861	757	88
Empleados proveídos por empresas de servicios temporales	29.471	94,2%	10.153	6.050	13.268
Aprendices vinculados	130	0,4%	60	69	1
Total	31.307	100%	11.074	6.876	13.357

Fuente: IDT, Informe de resultados. Estudio de infraestructura para la realización de eventos y convenciones de Bogotá, 2017.

Por tipo de empleo y sexo, se observa que el 50,5% de los empleos directos se vinculan hombres y en el 44,4% mujeres. Al analizar el empleo directo por escalas salariales, se ve que el 36,8% de los empleados se encuentran en el rango de más de un salario mínimo mensual legal vigente (smmlv) hasta dos smmlv, mientras que el 30,4% entre más de dos smmlv hasta 4 smmlv (Instituto Distrital de Turismo [IDT] Greater Bogotá Convention Bureau, 2017).

1.3.5 Organización del clúster en Bogotá

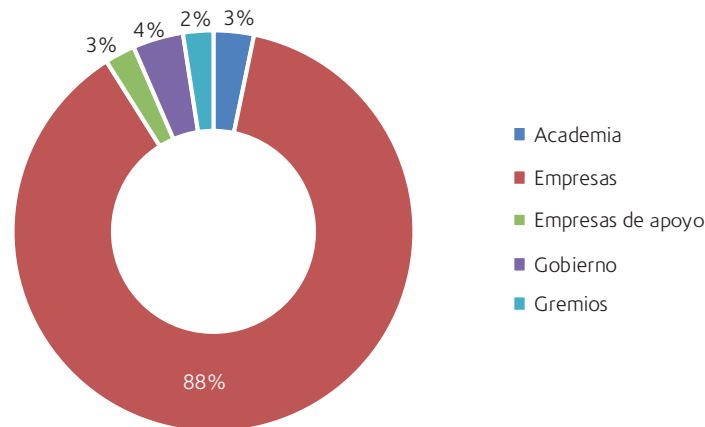
El Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá, liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2017, articulaba aproximadamente 369 diferentes actores. Desde el 2012 se estima que son más de 304 empresarios beneficiados con la iniciativa. Entre los actores que partici-

pan en el clúster se encuentran: hoteles, agencias de viajes, operadores turísticos, centros de investigación, centros de formación académica, gremios, entidades de gobierno, empresas de apoyo, entre otros (véase gráfico 11).

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) señala las actividades económicas del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos:

- **Alojamiento en hoteles:** es un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están, sobre todo, dedicados a las actividades de alojamiento y restauración que participan de manera individual en la rentabilidad de la empresa. Los servicios de hotelería pueden fijarse, en general, dentro del marco siguiente: empresas dedicadas, de modo profesional o habitual al alojamiento de las personas con, o sin, otros servicios de carácter complementario.

Gráfico 11. Distribución de actores involucrados



Fuente: Clúster de Turismo de Negocios y Eventos.

- **Transporte terrestre; transporte aéreo nacional de pasajeros, transporte aéreo internacional de pasajeros:** el transporte es básicamente el traslado de mercancías o personas de un lugar a otro. Los medios que se utilizan para esa actividad se denominan medios de transporte, como los coches, tren, camión, avión, barco. Estos medios deben circular por espacios determinados que se denominan vías de transporte, el conjunto de estas vías conforma las redes de transporte. Finalmente, las vías y los medios se articulan en sistemas de transporte: terrestre, marítimo o aéreo.
- **Organización de convenciones y eventos:** esta gran actividad se divide en cuatro actividades a su vez: las OPC, las BTL, *Venues* y empresas de apoyo logístico.
 1. **OPC:** las OPC son empresas especializadas en la organización y planificación de todo tipo de eventos (congresos, reuniones, seminarios, convenciones, conferencias, etc.), los cuales cuentan con la experiencia, habilidad y contactos necesarios para garantizar el éxito de los eventos; por otro lado, permiten disponer de un servicio de calidad, optimizando los recursos y contar con los expertos en el tema, con el objetivo de alcanzar las expectativas de los aliados.
 2. **BTL:** los BTL son empresas que utilizan técnicas de marketing, por la cual emplean formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos desarrollada para el impulso o promoción de productos o servicios mediante acciones, cuya percepción se caracteriza por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios. Emplea medios tales como el *merchandising*, eventos, medios de difusión no convencionales, promociones, marketing directo, entre otros.
 3. **Venues:** Bogotá cuenta para la ejecución de eventos, con 65 centros de convenciones y auditorios, 195 salones de reuniones ubicados en hoteles de alto nivel y en centros especializados y un recinto ferial (Corferias), con 22 pabellones. El Centro de Convenciones Compensar dispone de dos auditorios, 15 salones para reuniones y espacios al aire libre para exhibiciones. Por otro lado, el Centro de Convenciones AR, cuenta con modernas instalaciones conformadas por 10 salones y un *foyer* destinado al montaje de ferias de muestras comerciales.
 4. **Empresas de apoyo logístico:** las empresas de apoyo se caracterizan por desempeñar un papel de integración de las actividades

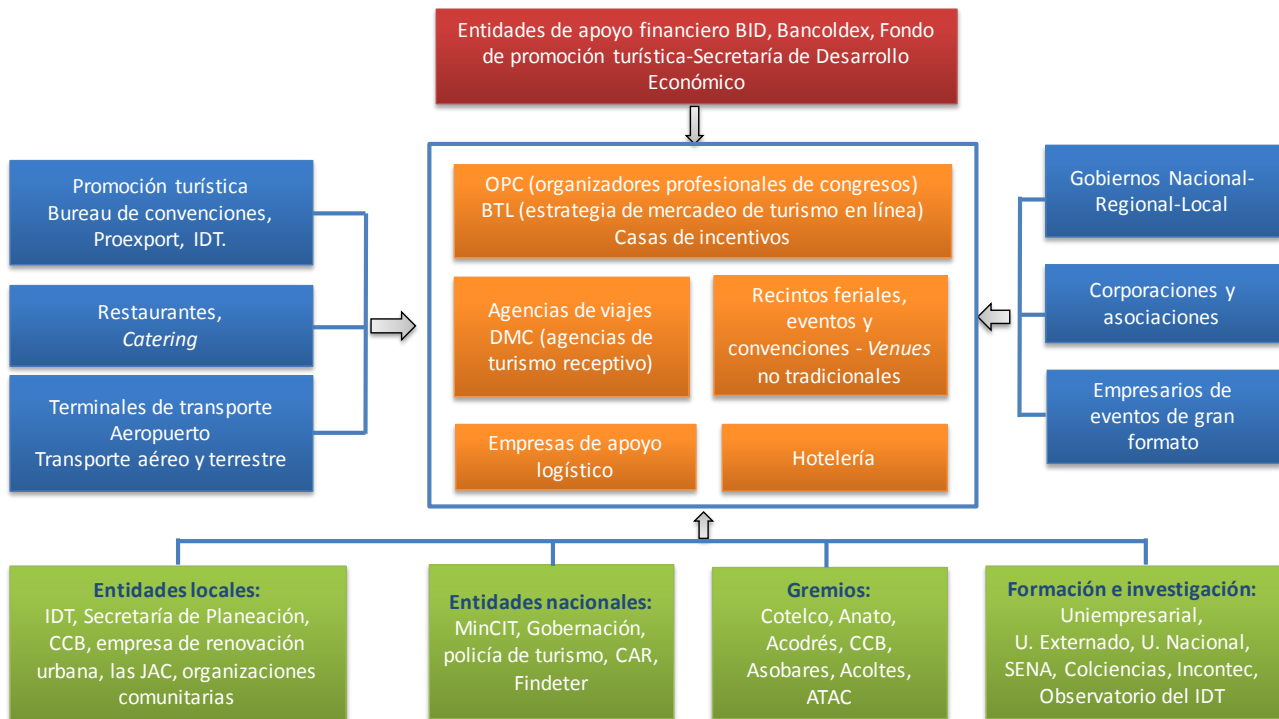
que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar.

- **Agencias de viajes, actividades de operadores turísticos:** las agencias de viajes son empresas dedicadas a canalizar la información pertinente de los establecimientos de alojamiento, aerolíneas, restaurantes y otros servicios; para brindar ayuda y asesoría oportuna a los turistas, quienes a través de estas obtienen mayor facilidad en la adquisición de servicios turísticos. Además, los

operadores turísticos son empresas dedicadas a la búsqueda de lugares y atractivos turísticos como actividades complementarias a los negocios para los viajeros, quienes en su tiempo libre pueden aprovechar actividades como los deportes extremos, tures por la ciudad, entre otras actividades. Los operadores son uno de los actores más destacados dentro de la industria, pues son ellos quienes generan experiencias alternas al turista y dinamizan la economía del sector.

En la figura 2 se presenta la cadena de valor planteada por el clúster de la CCB.

Figura 2. Cadena de valor. Clúster de Turismo de Negocios y Eventos



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Clúster de Turismo de Reuniones y Eventos, 2018.

Los operadores son uno de los actores más destacados dentro de la industria, pues son ellos quienes generan experiencias alternas al turista y dinamizan la economía del sector.

1.3.6 Caracterización empresarial del sector

La mayoría de las empresas en el sector de turismo tienen menos de 20 empleados; entre las empresas de estas características se destacan los establecimientos de alojamiento y hospedaje, agencias de viajes y guía de turismo. El 4,7%

de las empresas poseen entre 21 y 100 empleados; dentro de los establecimientos se encuentran los de hospedaje y alojamiento, gastronomía y similares. Entre las empresas de más de 100 empleados, siendo las de menor número en el sector, se encuentran algunos transportadores, alojamientos y hospedaje, y agencias de viajes (véase cuadro 15).

Cuadro 15. Tamaño de las empresas según número de empleados, 2017

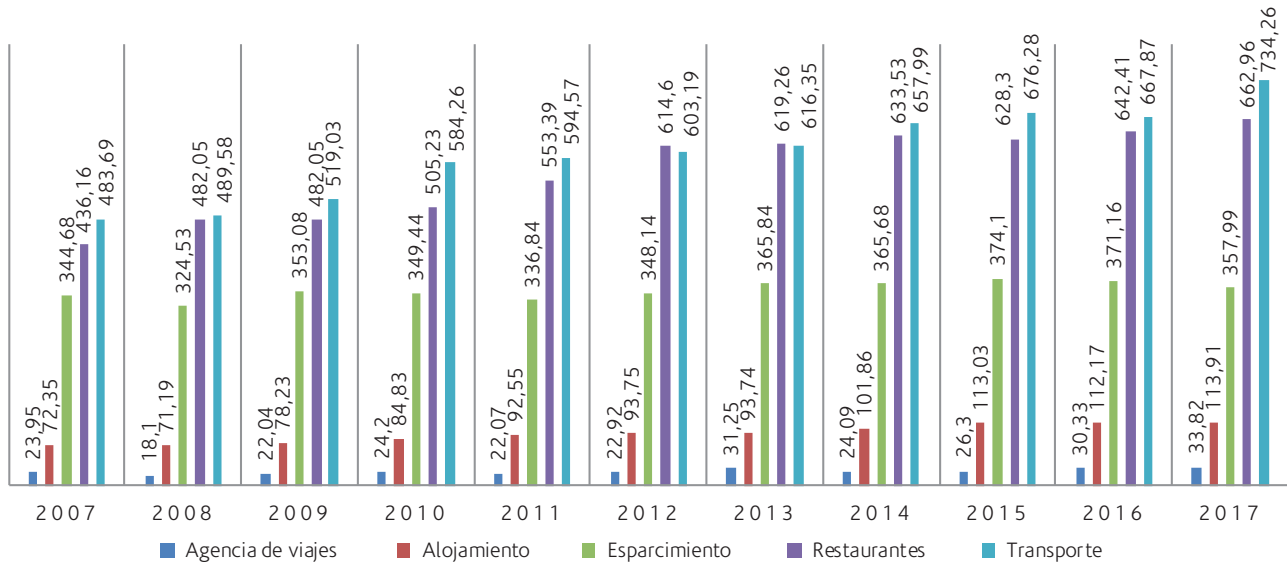
Subsector	Pequeño (0-20 empleados)	Mediano (21-100 empleados)	Grande (> 100 empleados)
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	373	86	14
Empresa de transporte terrestre automotor	296	115	37
Establecimiento de gastronomía y similares	907	344	15
Establecimiento de alojamiento y hospedaje	15.871	537	19
Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional	172	8	2
Oficina de representación turística	564	14	2
Agencia de viajes	6.309	152	22
Concesionarios de servicios turísticos en parque	34	1	0
Guía de turismo	1.148	0	0
Empresa de tiempo compartido y multipropiedad	42	6	1
Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos	29	16	3
Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas	16	0	0
Total general	25.761	1.279	115

Fuente: Citur-MinCIT, 2018.

El gráfico 12 detalla el número de personas ocupadas por cada uno de los subsectores dentro del turismo. El transporte es el subsector que mayor número de población emplea con un promedio del 36% sobre el total; a este le siguen los restaurantes con alrededor del 34%

de la mano de obra. Los otros tres subsectores se dividen en la contratación de personas para el sector de la siguiente manera: “esparcimiento” tiene una participación cerca del 20,5%, “alojamiento” el 5,5% y “agencias de viajes” tienen el 1,6%.

Gráfico 12. Cantidad de personas ocupadas en turismo por subsectores, 2007-2017



Fuente: Citur-MinCIT, 2018.

La mayoría de las empresas en el sector de turismo tienen menos de 20 empleados; entre las empresas de estas características se destacan los establecimientos de alojamiento y hospedaje, agencias de viajes y guía de turismo.



2

Demanda laboral

La demanda laboral, desde el punto de vista teórico, se deriva de la demanda de productos y servicios en cuya producción se utiliza el factor trabajo. Es así como existe una relación directa entre el número de trabajadores y las necesidades de satisfacer el mercado. Por tanto, este concepto se refiere al sector productivo y a los requerimientos específicos que estos tienen para cumplir con la actividad económica que se han propuesto.

Por consiguiente, este capítulo indaga sobre dichas necesidades de capital humano mediante la información que se obtiene desde el sector productivo. La investigación, desde la perspectiva de los empresarios, debe concentrarse en las demandas específicas por competencias y perfiles que requiere el sector en Bogotá. Por tanto, a partir de esta fase metodológica se determinan los problemas de capital humano en los perfiles más relevantes para la competitividad de la actividad productiva, arrojando para ello tanta información cuantitativa como cualitativa al respecto.

Sin embargo, este ejercicio no se realiza solo pensando en el hoy, sino que también se analizan los requerimientos futuros. Es así que en la primera parte se presenta la demanda actual y luego la demanda futura de capital humano que impactará al sector. Cabe resaltar que ambas cuentan con argumentos cuantitativos y cualitativos para complementar y dar mayor solidez al ejercicio.

2.1 Demanda actual

Para lograr una lectura de la demanda del sector, se aplicarán combinaciones de métodos cuantitativos y cualitativos para identificar la forma en que los sectores realizan su búsqueda, selección, reclutamiento y manejo del recurso humano. Gracias a ello, en el siguiente apartado se explican las denominaciones de cargo, los perfiles educativos que los surten, las remuneraciones y los mecanismos contractuales utilizados, y se indagan directamente sobre los perfiles ocupacionales de difícil manejo.

Con el objetivo de identificar las demandas en términos de capital humano del sector se analizaron diferentes fuentes, como el Servicio Público de Empleo, las agencias de empleo, las empresas y gremios del sector a través de entrevistas y grupos focales por subsector. Este apartado presenta los resultados de estas consultadas, concretándolos en la identificación de los cargos de difícil consecución y las competencias técnicas y transversales que estos incorporan.

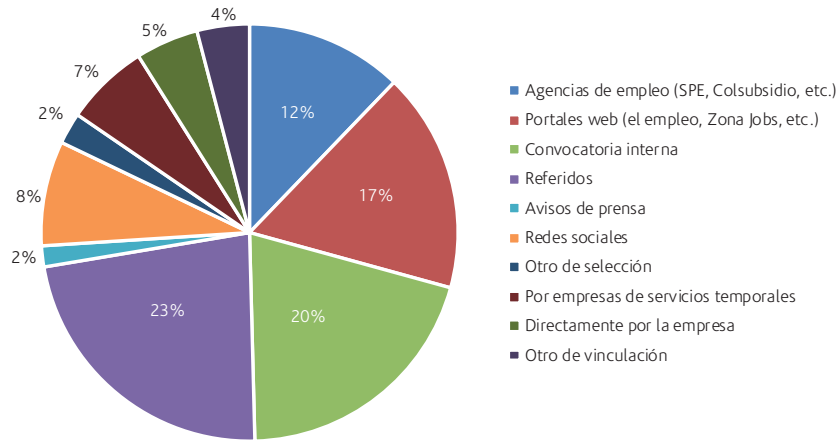
2.1.1 Elementos generales

Hoy día, la demanda de capital humano del sector enfrenta sus mayores retos en los cargos operativos, donde las empresas afrontan problemas para suplir sus necesidades, dadas las debilidades en las capacidades técnicas de los posibles trabajadores; y por las características del sector, generalmente las personas vinculadas a estos cargos son las que tienen una relación directa con el viajero, lo cual tiene un efecto directo en términos de experiencia y competitividad. En los cargos medios, las empresas afirman enfrentar más retos respecto a las habilidades blandas. El 58% de las empresas contratan servicios de tercerización, el 19% terceriza servicios, y la participación de las empresas que dijeron contratar y tercerizar servicios es del 19%.

Medio de contratación del capital humano

La difusión de cargos a ocupar en los sectores administrativo, operativo y comercial, se hace mediante referidos como primera opción, gracias a las redes profesionales que se generan dentro de los gremios; le siguen las convocatorias internas como medio de incentivo para promover el trabajo de sus empleados y evitar la constante rotación; en tercer lugar, los empresarios utilizan los portales web, como *empleo.com*, *computrabajo*, *Zona jobs*, entre otros, para ocupar sus vacantes. Cabe resaltar que, debido a los múltiples canales de comunicación y el uso permanente de Internet, tan solo el 2% utiliza los avisos de prensa (véase gráfico 13).

Gráfico 13. Medios de difusión de ofertas laborales



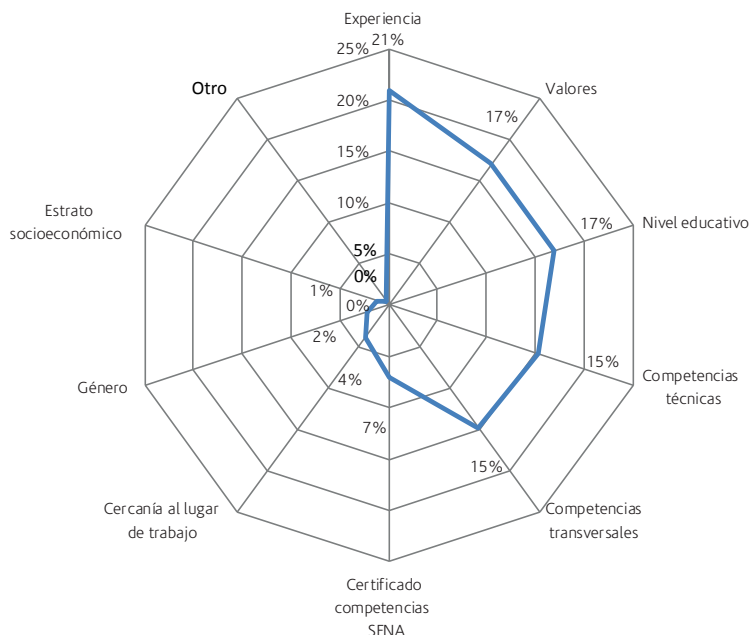
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a empresas del sector.

Criterios empresariales para la selección del personal por nivel

Para los empresarios, los criterios de selección de las personas que se vinculan al sector es uno de los procesos de mayor importancia, ya que estos últimos son la fuerza productiva y la creación intelectual de sus compañías; por tanto, el criterio de mayor relevancia para ellos en los

niveles administrativo, operativo y comercial es la experiencia, seguido de los valores. El nivel educativo es importante en los tres niveles, pero se destaca específicamente el administrativo; las competencias técnicas se destacan por ser importantes a nivel educativo. El criterio menos relevante para los empresarios es el estrato socioeconómico, el sector a la hora de seleccionar personal no es discriminatorio por este criterio (véase gráfico 14).

Gráfico 14. Criterios de selección del personal



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a empresas del sector.

Criterios por nivel educativo que representan ventajas para la empresa

El criterio más importante para los empresarios y que representa una ventaja para sus empresas es indispensable que estén capacitados en el área, sin importar el sexo o la edad, ya sean como técnicos, tecnólogos o profesionales, con una participación sobre el total del 29%. Para las personas encargadas de la contratación del capital humano, ser joven (18 a 35 años) representa una importante preferencia a la hora de elegir los candidatos con una participación del 10%, específicamente técnico y tecnólogo.

2.1.2 Problemas del capital humano en el sector

A partir del trabajo realizado con los grupos focales por subsector se identifican como problemas comunes a los subsectores: la alta rotación, que evidencia las dificultades para retener el capital humano, las debilidades en competencias transversales (responsabilidad, compromiso, comunicación, entre otras), falta de conocimientos en temas específicos de la industria de reuniones (funcionamiento de la cadena de valor, presentación de candidaturas, desconocimiento de los subsegmentos que la componen: reuniones, incentivos, convenciones y exhibiciones, y sus particularidades), la carencia de personal bilingüe, debilidades en cuanto al manejo de tecnologías de punta.

Asimismo, los empresarios reconocen las debilidades del sector para atraer capital humano, debido a los bajos salarios comparado con otros sectores, la estacionalidad o ausencia de contratos permanentes, los horarios (24/7) y la ausencia de planes de carrera o proyección en las empresas. Esto evidencia la necesidad de mejorar la imagen como empleador.

En la figura 3 se presenta una infografía con los principales problemas identificados por subsector.

2.1.3. Análisis de perfiles

2.1.3.1 Ocupaciones más demandadas

En las cuentas nacionales, las proyecciones para la ejecución de proyectos alrededor del capital humano se han realizado, en su mayoría, mediante el enfoque de la oferta de trabajo; por ejemplo, con la información recolectada en las encuestas a los hogares llevada a cabo por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Pocas encuestas recolectan información referente a la demanda, a excepción de algunas realizadas al comercio y la industria. Por este motivo, en este apartado se hace un análisis de la demanda que permita identificar las falencias y dificultades existentes desde los departamentos de recursos humanos a la hora de buscar y seleccionar el capital humano para sus empresas.

Este análisis se elabora a partir de la información del Servicio Público de Empleo (SPE), una fuente robusta y que permite dar soporte al trabajo de investigación elaborado para la industria del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá. A continuación, se presenta un análisis de las vacantes más demandadas considerando las ocupaciones directamente relacionadas con el sector y las ocupaciones necesarias para el desarrollo de la actividad económica. Se analizaron 52 ocupaciones que representan 2.469 publicaciones entre el 1º de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2017.

Como se observa en el cuadro 16, 33 ocupaciones concentraron el 90% de las ocupaciones más demandadas. De estas ocupaciones, nueve están directamente relacionadas con el sector: meseros, cocineros, maleteros, ayudantes de cocina, supervisores de mantenimiento y limpieza en hoteles, empleados y consultores de viajes, agentes de servicios comerciales (operadores turísticos), personal de servicio a pasajeros y gerentes de hotel. Sin embargo, la participación individual

Figura 3. Árbol de problemas del sector



Fuente: elaboración propia con base en los grupos focales y entrevistas realizadas.

de estas vacantes en el total no supera el 3,5%. Por su parte, la participación en las demandas del sector la lideran las ocupaciones necesarias para el desarrollo de la actividad, concretamente la demanda por auxiliares de contabilidad (9,72%), recepcionistas generales (7,13%), contadores

(5,79%) y empleados de centros de llamadas (5,71%). Las vacantes publicadas se concentran en ocupaciones administrativas y operativas. A nivel directivo, solo se destaca la demanda por directores de ventas y comercialización, con el 2,03% de las publicaciones.

Cuadro 16. Vacantes inscritas según Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) a cuatro dígitos

Dígito	Ocupación	Publicaciones	Porcentaje del total
4311	Auxiliares de contabilidad y cálculo de costos	240	9,72%
4226	Recepcionistas generales	176	7,13%
2411	Contadores	143	5,79%
4222	Empleados de centros de llamadas	141	5,71%
2141	Ingenieros industriales y de producción	91	3,69%
2511	Analistas de sistemas	91	3,69%
5131	Meseros	86	3,48%
5120	Cocineros	74	3,00%
7231	Mecánicos y reparadores de vehículos de motor	70	2,84%
4321	Empleados de control de abastecimientos e inventario	69	2,79%
2413	Analistas financieros	68	2,75%
9621	Mensajeros, mandaderos, maleteros y repartidores	68	2,75%
2634	Psicólogos	65	2,63%
8331	Conductores de buses, microbuses y tranvías	64	2,59%
4415	Empleados de archivos	61	2,47%
4214	Cobradores y afines	60	2,43%
2422	Profesionales en políticas de administración	58	2,35%
9412	Ayudantes de cocina	57	2,31%
2431	Profesionales de la publicidad y la comercialización	56	2,27%
8189	Otros operadores de máquinas y de instalaciones fijas no clasificados en otros grupos primarios	55	2,23%
1221	Directores de ventas y comercialización	50	2,03%
3313	Técnicos de contabilidad y afines	46	1,86%
2631	Economistas	44	1,78%
5230	Cajeros de comercio, taquilleros y expendedores de boletas	38	1,54%

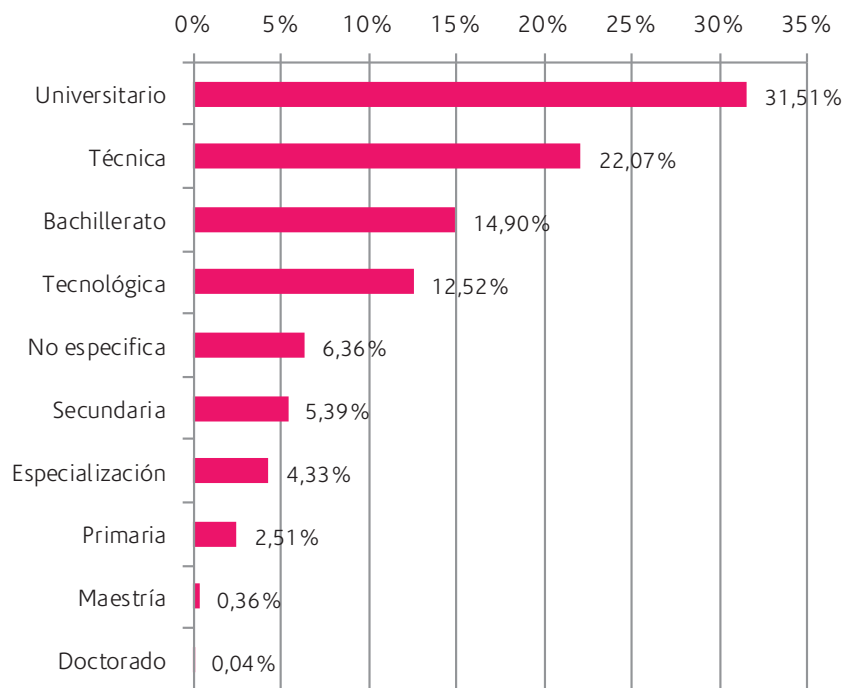
Dígito	Ocupación	Publicaciones	Porcentaje del total
5151	Supervisores de mantenimiento y limpieza en oficinas, hoteles y otros establecimientos	36	1,46%
4221	Empleados y consultores de viajes	35	1,42%
2423	Profesionales de gestión de talento humano	31	1,26%
3339	Agentes de servicios comerciales no clasificados en otros grupos primarios	29	1,17%
3411	Técnicos y profesionales del nivel medio del derecho, de servicios legales y afines	29	1,17%
5111	Personal de servicio a pasajeros	26	1,05%
4312	Auxiliares de servicios estadísticos, financieros y de seguros	24	0,97%
1411	Gerentes de hoteles	23	0,93%
3514	Técnicos de la web	22	0,89%

Fuente: Servicio Público de Empleo, 2018.

Al analizar la variable educación, los requerimientos del sector se concentran en la formación universitaria (31,51%) y técnica (22,07%). Lo cual es consecuente con las vacantes publicadas centradas en ocupaciones de apoyo en las

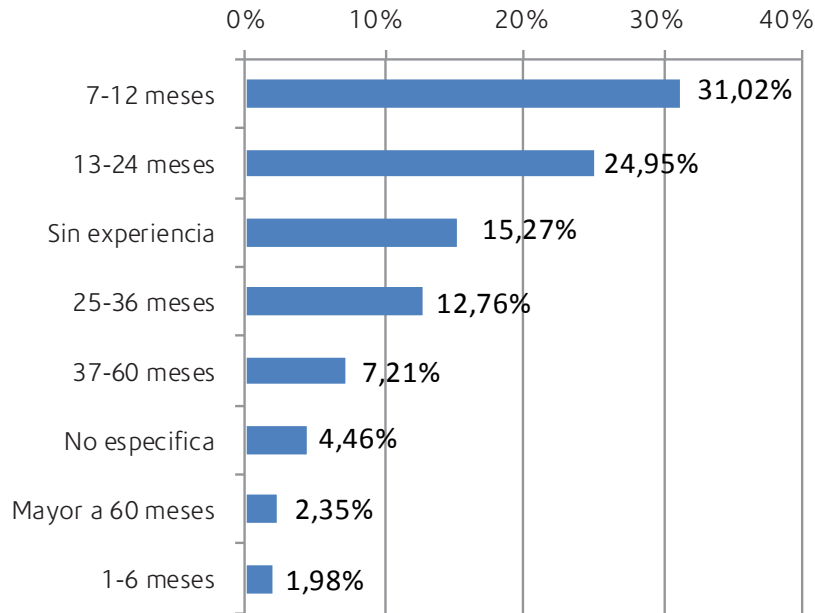
áreas administrativas y operativas de las empresas del sector, y ratifica la tendencia del sector por profesionalizar sus trabajadores (véanse gráficos 15 y 16).

Gráfico 15. Distribución de vacantes por nivel educativo



Fuente: Servicio Público de Empleo, 2018.

Gráfico 16. Distribución de vacantes por experiencia



Fuente: Servicio Público de Empleo, 2018.

El cuadro 17 muestra la relación entre la experiencia requerida y los niveles de educación. Si se analiza la cantidad de solicitudes por experiencia, el mayor volumen de solicitudes está en las personas con experiencia hasta de un año, seguidas por experiencia de uno a dos años. Asimismo, puede analizarse la distribución de los niveles educativos dentro de cada categoría por experiencia, dentro del subgrupo de experiencia entre siete meses y un año. Las principales demandas son por personas con educación técnica, seguidas por personas con educación universitaria. Las solicitudes con personas entre uno y dos años de experiencia, se concentran en personas con nivel universitario, seguidas por personas con nivel técnico.

Las demandas por personas con mayores niveles de experiencia, es decir, entre tres y cinco años, se concentra en personas con formación universitaria, seguidas por personas con especialización.

De estas tendencias, puede inferirse, por un lado, que existe una correlación clara entre las solicitudes por mayor experiencia y mayor educación, pues entre las solicitudes de mayor experiencia hay tendencias claras a solicitar perfiles con educación universitaria y especialización. Por otro, entre las personas a las que se les pide poca experiencia, de hasta un año, hay variedad entre niveles educativos que van desde bachillerato hasta universitario, pero con énfasis en solicitudes del nivel técnico.

Si se analiza la cantidad de solicitudes por experiencia, el mayor volumen de solicitudes está en las personas con experiencia hasta de un año, seguidas por experiencia de uno a dos años.

Cuadro 17. Análisis de vacantes en cuanto a nivel educativo y experiencia

Nivel de educación	Experiencia requerida								Total
	Sin experiencia	1-6 meses	7-12 meses	13-24 meses	25-36 meses	37-60 meses	Mayor a 60 meses	No específica	
No específica	16	35	56	32	8	4	3	3	157
Primaria	12	1	20	20	3	2	0	4	62
Secundaria	17	1	54	26	10	8	4	13	133
Bachillerato	60	8	138	67	21	21	14	39	368
Técnica	109	4	206	127	59	8	16	16	545
Tecnológica	63	0	103	87	38	7	5	6	309
Universitario	95	0	181	239	147	87	4	25	778
Especialización	5	0	8	17	28	36	9	4	107
Maestría	0	0	0	0	1	5	3	0	9
Doctorado	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	377	49	766	616	315	178	58	110	2.469

Fuente: Servicio Público de Empleo, 2018.

En cuanto al salario, el 29% de las vacantes ofrece como remuneración un salario mínimo, seguido por las vacantes que ofrecen el rango de salario entre \$ 1.000.000 y \$ 1.500.000 y que representan el 16% del total (véase cuadro 18). Al analizar la relación entre salario y nivel educativo, se observa que las vacantes con una remuneración de un salario mínimo se concentran en el nivel técnico (29%), seguidas por las vacantes que requieren bachilleres por este salario

(26%). Mientras el salario entre \$ 1.000.000 y \$ 1.500.000 se concentra en vacantes que demanda formación universitaria (33,7%).

Al analizar por el nivel de formación, se observa que el 18,4% de las vacantes que demandan personas con formación universitaria ofrecen un salario entre \$ 2.000.001 y \$ 3.000.000, el 17,6% entre \$ 1.000.000 y \$ 1.500.000 y el 16,4% entre \$ 1.500.001 y \$ 2.000.000.

Al analizar la relación entre salario y nivel educativo, se observa que las vacantes con una remuneración de un salario mínimo se concentran en el nivel técnico (29%), seguidas por las vacantes que requieren bachilleres por este salario (26%). Mientras el salario entre \$ 1.000.000 y \$ 1.500.000 se concentra en vacantes que demanda formación universitaria.

Cuadro 18. Análisis de vacantes en cuanto a nivel educativo y salario

Salario	Nivel educativo											Total
	No específica	Primaria	Secundaria	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Universitario	Especialización	Maestría	PhD	Total	
1 smmlv	81	21	67	183	204	79	73	2	0	0	710	
1 smmlv - 1 millón	5	8	20	51	107	62	57	0	0	0	310	
\$ 1 - \$ 1,5 millones	28	11	21	46	82	79	137	3	0	0	407	
\$ 1,5 - \$ 2 millones	11	5	3	6	21	25	128	5	2	1	207	
\$ 2 - \$ 3 millones	11	0	1	5	5	10	143	18	0	0	193	
\$ 3 - \$ 4 millones	3	0	1	1	3	0	66	13	1	0	88	
\$ 4 - \$ 6 millones	0	0	0	0	0	1	41	26	0	0	68	
\$ 6 - \$ 8 millones	0	0	0	2	3	0	7	5	0	0	17	
\$ 8 - > \$ 15 millones	0	3	0	1	1	0	3	12	2	0	22	
A convenir	18	14	20	73	119	53	123	23	4	0	447	
Total	157	62	133	368	545	309	778	107	9	1	2.469	

Fuente: Servicio Público de Empleo, 2018.

2.1.3.2 Cargos de difícil consecución

A través de los grupos focales y las entrevistas realizadas a empresas, gremios, centros de for-

mación y agencias de empleo del sector, se identificaron 64 cargos de difícil consecuencia distribuidos en cinco subsectores: transporte (17), agencias de viajes (19), hoteles (16), OPC (7) y Venues (5) (véase figura 4).

Figura 4. Síntesis de cargos de difícil consecución planteados por subsector

Hoteles						
Administrativo	Tesorero/ Coordinador de cartera	Salvavidas y Mantenimiento de piscinas	Mantenimiento (calderas, electricista)	Gestor de ventas	Director de operaciones	
	Técnico en mantenimiento	Plomero	Coordinador de calidad	Auxiliar de mantenimiento	Auxiliar de calidad	
Ventas	Sommelier	Mesero	Auxiliar mantenimiento	Auxiliar cocina	Food & Beverage	
Transporte						
Conductor	Monitoras	Coordinador de servicio	Ejecutivo de mercadeo	Director comercial	Director Administrativo y financiero	Coordinadores de servicio
			Director operativo, coordinador de flota	Coordinador y operador	Coordinador de transporte	Coordinador de operaciones
	Vendedor	Director de mercadeo	Coordinador del servicio comercial	Coordinador	Conductor	
Agencia de viajes						
Tiqueteador	Líder en tecnología	Ingeniero de nuevas tecnologías	Comercial de calle	Comercial		Auxiliar o analista contable
Recepcionista	Líder de implementación tecnológica	Encargado de exponer la empresa en ferias internacionales	Auxiliar administrativo	Asesores corporativos		Asesor Integral
Mayoreo	Licitaciones	Diseño	Asesores vacacionales	Asesor de viajes bilingüe	Asesor comercial	Asesor aeropuerto
OPC						
Ventas		Personal de protocolo bilingüe		Coordinador administrativo		
Contador		Comercial		Asesor integral		
Conductores bilingües		Ejecutivos de cuenta		Productor		

Fuente: elaboración propia. Nota: el tamaño del cuadro representa la frecuencia.

Tras analizar las competencias técnicas a las que se hacía referencia, se consolidaron 52 cargos planteados por las empresas, los gremios, las

agencias de empleo y los centros de formación (véase cuadro 19).

Cuadro 19. Cargos de difícil consecución

No.	Subsector	Cargo de difícil consecución	Empresas	Gremios	Agencias de empleo	Centro de formación
1	Agencias de viajes	Tiqueteador				
2		Recepcionista				
3		Líder en tecnología				
4		Responsable de licitaciones				
5		Responsable de ferias internacionales				
6		Responsable de diseño de producto				
7		Auxiliar o analista contable				
8		Auxiliar administrativo				
9		Asesores vacacionales				
10		Asesores corporativos				
11		Asesor comercial				
12		Asesor aeropuerto				
13	Hoteles	Ejecutivo comercial				
14		Tesorero/Coordinador de cartera				
15		Técnico en mantenimiento				
16		Sommelier				
17		Salvavidas y mantenimiento de piscinas				
18		Plomero				
19		Personal de mesa y bar				
20		Director de operaciones				
21		Coordinador de calidad				
22		Auxiliar mantenimiento				
23		Auxiliar de calidad				
24		Auxiliar cocina				
25		Coordinador administrativo				
26		Jefe de alimentos y bebidas				
27		Botones				

No.	Subsector	Cargo de difícil consecución	Empresas	Gremios	Agencias de empleo	Centro de formación
28	OPC (organizadores profesionales de eventos)	Asesor comercial				
29		Asistente de eventos				
30		Personal de protocolo bilingüe				
31		Coordinador administrativo				
32		Contador				
33		Ejecutivo de cuenta. Asesor integral				
34		Productor				
35		Conductor				
36		Transporte	Conductor			
37	Vendedor					
38	Monitoras					
39	Ejecutivo de comercial y de mercadeo					
40	Director operativo, coordinador de flota					
41	Director administrativo y financiero					
42	Coordinadores de operación y servicio					
43	Asistente administrativo					
44	Analista transporte					
45	Bombero aeronáutico					
46	Security Officer					
47	Venues	Técnicos en audio y video				
48		Guía de turismo				
49		Diseñador				
50		Asesor/Ejecutivo comercial				
51		Personal de mesa y bar				
52		Logística y montaje				

Fuente: elaboración propia con base en los grupos focales y entrevistas realizadas.

2.1.3.3 Priorización de los cargos de difícil consecución

Con base en los siguientes cuatro criterios se priorizaron doce cargos de difícil consecución:

- Relación con negocios y eventos

- Relación con las tendencias del sector de turismo de reuniones, negocios y eventos
- Relación con las problemáticas identificadas del sector

En el cuadro 20 se ilustran los doce cargos priorizados.

Cuadro 20. Cargos priorizados de difícil consecución

Subsector	Cargo
Agencias de viajes	Líder en tecnología
	Responsable de diseño de producto
	Asesor comercial
Transporte	Coordinador operación y servicio
	Conductor
Hoteles	Coordinador de calidad
	Gestor estratégico de ventas
OPC Venues	Ejecutivo de cuenta
	Personal de protocolo
	Personal de mesa y bar
	Personal de logística
	Guías de turismo

Fuente: elaboración propia con base en los grupos focales y entrevistas realizadas.

2.2 Demanda futura

Conocer de manera anticipada las tendencias de los sectores económicos y su respectivo impacto en el capital humano, permite construir estrategias previas que permitan analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente. De esta manera, la prospectiva se convierte en la disciplina utilizada para designar un conjunto

de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de prever el futuro en una materia³.

Aunque existen diferentes corrientes, pueden encontrarse dos enfoques principales según la percepción frente al futuro: uno, que asume el futuro como el resultado de tendencias identificables y, otro, que lo percibe como un conjunto de posibilidades frente a diferentes opciones de acción. El primero, corresponde a la disciplina

3. El correspondiente correcto en inglés es "forecasting". La traducción literal a "prospective" hace referencia a otro tipo de estudio.

conocida como *forecasting method*, que incluye un conjunto de técnicas cuantitativas y cualitativas que pretenden hacer predicciones con base en datos pasados y presentes. El segundo enfoque, liderado por los trabajos englobados,

conocido como “prospectiva estratégica”, busca la generación de futuros deseables y la construcción de estrategias para su consecución. En el cuadro 21 se presenta un resumen de las principales características de cada enfoque.

Cuadro 21. Posición de las dos principales corrientes de pensamiento en prospectiva frente a diferentes aspectos

Aspectos	Forecasting	Prospectiva estratégica
Origen	Estados Unidos	Francia
Visión de futuro	Probabilística	Voluntarista
Técnicas de investigación	Cuantitativas y cualitativas	Cualitativas
Escenarios	Una técnica más	Estructura del futuro
Factor de cambio	Error estadístico en modelos	Producen alternativas de futuro
Tendencia	Generadoras de futuro	Producen alternativas de futuro
Tipos de tendencia	Tecnológicas	Tecnológicas

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, en la práctica y en este ejercicio particular, se utiliza una combinación de posturas y metodologías donde no siempre es clara la anterior diferenciación. Para este ejercicio se utilizaron instrumentos cualitativos y cuantitativos con el fin de identificar las tendencias que marcarán el futuro y el desarrollo del sector, el posterior impacto en las variables laborales y las características del capital humano.

De esta manera, en la primera parte se presenta el resultado de los ejercicios cualitativos contruidos a partir de fuentes primarias y secundarias en donde se establecen los factores de cambio que llevan a la consolidación de tendencias o variables estratégicas; se evalúan los posibles escenarios, se formula una matriz de impacto ocupacional en donde se reflejan los cambios en las actividades y conocimientos que desarrollará el capital humano y, finalmente, se reconocen factores críticos que pueden limitar la materialización de las tendencias. En la segunda parte, desde el componente cuantitativo, se ha-

cen proyecciones para establecer el crecimiento ocupacional que tendrá el empleo en los próximos años.

2.2.1 Prospectiva laboral

La cantidad y velocidad de los cambios que hoy enfrentan la sociedad y, en consecuencia, las organizaciones, hacen que sea clave analizar el futuro para afrontar los retos que se plantean. Desde este objetivo, esta sección busca identificar y analizar las principales tendencias que afectarán el recurso humano del sector, construir algunos posibles escenarios y ver el impacto sobre el capital humano, así como las amenazas o factores críticos que determinarán los posibles escenarios a enfrentar.

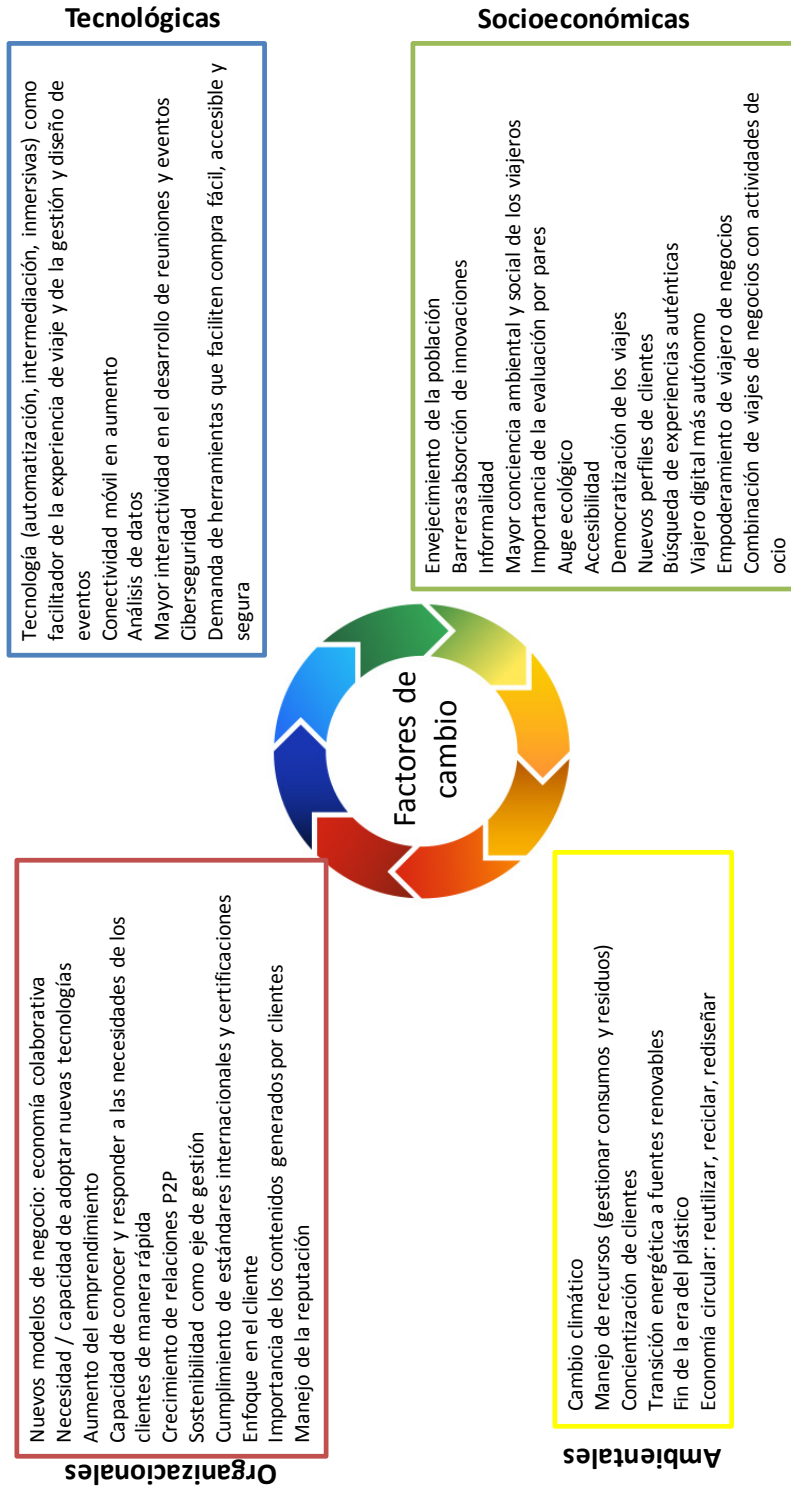
2.2.1.1 Factores de cambio

A partir del modelo de prospectiva estratégica (Mojica, 2018) y con base en la revisión biblio-

gráfica, los talleres y entrevistas con expertos, se identificaron los factores de cambio del sector, definidos estos como los principales fenómenos que determinan la evolución, transformación o

cambio del desarrollo de una organización o un sector dinámico de la economía. En la figura 5 se identifican estos factores de cambio.

Figura 5. Factores de cambio identificados



Fuente: elaboración propia con base en revisión bibliográfica, grupos focales y entrevistas a expertos.

Como se planteó en la caracterización, el turismo ha sido uno de los sectores donde el desarrollo de nuevas tecnologías ha influido directamente en la forma de comercialización, gestión y realización de los viajes, y ha llevado a que se generen nuevos modelos de negocios. Asimismo, el viajero ha cambiado y ya no es un sujeto pasivo, sino que interactúa no solo con la empresa, sino también con otros viajeros, locales y medios de comunicación a través de redes sociales y plataformas de viaje, buscando servicios especializados y vivir experiencias auténticas.

Estos cambios también se trasladan al sector específico de negocios y eventos, donde las empresas buscan generar herramientas para personalizar los itinerarios de su personal, se observa un crecimiento de eventos para nuevos perfiles de clientes o “tribus urbanas”, se busca que los eventos brinden mayor interactividad y generen experiencias diferenciadas, así como estos viajeros de negocios o eventos quieren aprovechar su viaje para conocer nuevos destinos.

Las asociaciones y empresas buscan para sus reuniones experiencias, un valor agregado mayor y son cocreadores de contenidos, buscan nuevos formatos y quieren elevar la interactividad (OMT, 2014). Asimismo, se manifiesta un mayor compromiso con temas sociales, políticos y ambientales y demanda servicios consecuentes a esta visión.

Los destinos ganan un mayor protagonismo en la medida que impulsen ecosistemas innovadores y brinden la información y el entorno que atraiga a estos nuevos perfiles de consumidores de eventos, que además buscan combinar sus viajes de negocios con actividades de ocio (*bleisure travel: business [negocios] and leisure [ocio]*).

Estos cambios se evidencian en efectos como los siguientes:

- El aumento de las transacciones desde dispositivos móviles.
- Búsqueda y desarrollo de herramientas que faciliten una compra fácil, accesible y segura para empresas y viajeros.
- Herramientas de autorreserva y sistemas que ofrezcan alternativas para realizar cambios y personalizar itinerarios.
- El uso de redes sociales corporativas para compartir el conocimiento y experiencia de los empleados y optimar procesos de comunicación interna.
- Más alternativas de pago (tarjetas virtuales, Bitcoin, etc.) y biometría digital.
- La necesidad de garantizar la seguridad, física y virtual.
- En temas de tecnología, actualmente se están usando algunas herramientas como las aplicaciones para el evento específico (aumentar la interacción, desde compartir imágenes hasta dinámicas de juego [*gamification*]); información en tiempo real de cualquier cambio o información dada su localización; uso de inteligencia artificial (para obtener datos sobre hábitos e interacción de los participantes con redes sociales); inteligencia artificial (mejorar la experiencia de los asistentes al evento); *chatbots* y *conserjes* (entregar información rápido y de manera efectiva); *matchmaking* (obtener datos de múltiples fuentes para crear el perfil detallado de cada asistente); extensión social (capturar datos de calidad del evento y establecer un foro para hablar del evento). Con vistas al futuro se espera que el uso de realidad virtual se incremente, así como el monitoreo y análisis de datos para responder de manera inmediata a las demandas de los clientes y proyectar nuevos servicios y productos.
- Disminución en el número de asistentes por eventos y un aumento en la cantidad

de eventos realizados mundialmente. En el periodo 1963-1967, el 25% de los eventos tenían entre 500 y 999 participantes; para el periodo 2013-2017, el 40% de los eventos tuvieron entre 50 y 149 asistentes (Nardone, 2018).

- Los eventos que en el pasado se concentraban en los centros de exposiciones o recintos feriales, el 36,6% en el periodo 1978-1982, ahora (2013-2017) se realizan en su mayoría (41,5%) en salones de hoteles (Nardone, 2018).
- Estas reuniones con menos asistentes, pero que se hacen en mayor número albergan eventos de una mayor variedad de organizaciones, ya no solo las convenciones de profesionales, sino que también crecen los públicos que organizan y asisten a eventos, nuevos mercados como las organizaciones no gubernamentales (ONG), gobiernos, y más recientemente las comunidades (personas con aficiones comunes, ejemplo: jugadores de videojuegos, emprendedores, etc.) (Nardone, 2018).
- En locación de estos eventos se observa también una mayor diversificación geográfica; mientras que en el periodo 1963-1967 el 71,8% de los eventos mundiales se realizaban en Europa, en el 2013-2017 este porcentaje bajó a 53,6%. Latinoamérica pasó de alojar el 4% de los eventos mundiales al 9,6% en el último periodo (Nardone, 2018).

En este marco de transformación, los expertos priorizaron los factores de cambio con base en su importancia y gobernabilidad, identificando los factores de cambio que serán tendencias para el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos.

2.2.1.2 Tendencias / Variables estratégicas

Se priorizaron las siguientes tendencias en la evolución con vistas al futuro del sector:

Viajero digital más autónomo, exigente, impaciente, responsable, que busca un servicio personalizado y actúa a través de múltiples canales. Busca herramientas que faciliten la gestión del viaje, valora las recomendaciones y demanda información especializada y relevante.

Conjugación ocio y negocio (*bleisure*): incluir tiempo libre para disfrutar de un destino durante un viaje de negocios es cada vez más común. En el 2015, el 67% de los viajeros aceptaban que frecuentemente vinculaban actividades de ocio cuando viajan por motivos laborales (IE Business School, 2015). Y para el 2020 se estima que el 60% de los viajeros de negocios serán *millennials* que se caracterizan por alargar sus viajes de trabajo.

Creatividad e innovación en la realización de eventos para generar experiencias auténticas: la búsqueda de experiencias por parte de los viajeros y las empresas impacta directamente la forma de crear y plantear eventos, y es donde el cliente busca un producto diferenciado que le ofrezca la posibilidad de alcanzar su objetivo acorde con las características de su marca o propósito. Es así como el vincular el destino a la organización del evento es clave para la diferenciación, además de tener la capacidad de generar espacios que faciliten el intercambio de conocimientos y *networking*, brindar herramientas flexibles y versátiles, crear espacios sorprendentes y singulares, y, en general, responder a las necesidades y expectativas del cliente.

Uso de la tecnología como elemento facilitador, tanto para los asistentes como para el organizador del evento. En esta tendencia se destaca, además, la importancia del análisis de datos (antes, durante y después del evento – Big Data) que permitan conocer las preferencias, percepción y tomar medidas para la mejora continua, así como los temas de ciberseguridad.

Nuevos perfiles de clientes: las “tribus urbanas” o comunidades construidas con base en intereses comunes generan cada vez más encuentros especializados (por ejemplo: Campus Party, Co-

mic Con, temas de bienestar, emprendimiento, entre otros), así como eventos institucionales, ONG, son cada vez más frecuentes y plantean la necesidad de llegar a esos nuevos mercados con propuestas innovadoras.

Sostenibilidad como eje de gestión y ejecución: la concientización de los viajeros y las empresas y su interés por generar un impacto positivo es cada vez más evidente en las demandas que realizan. Ahora solo se espera no tener un impacto negativo, así que su viaje sea una oportunidad de generar dinámicas positivas en el destino que visitarán a través del uso de proveedores locales, bajo impacto en términos de residuos, apoyo a proyectos sociales, entre otros.

Nuevas empresas basadas en el desarrollo de soluciones a través de la aplicación de nuevas tecnologías al sector: las características propias del sector (mayoría de pequeñas empresas, poca capacidad de inversión en I+D+I [investigación,

desarrollo e innovación], entre otras) han impulsado la generación de emprendimientos tecnológicos que ofrecen soluciones para el sector.

2.2.1.3 Escenarios

En el marco de la prospectiva estratégica donde se plantea que no existe un solo futuro sino muchos futuros, es así como existe un “futuro probable” pero también hay otros “futuros posibles” (Mojica, 2018). Este ejercicio de generación de escenarios tiene como objetivo mostrar alternativas de posibles situaciones que podrían suceder y comparar las diferentes opciones, para así elegir la más conveniente entre los actores del sector y definir las acciones necesarias para alcanzarla. De esta manera, se podrá construir ese futuro deseado, adaptando en el camino las acciones para superar los retos que surjan, pero apuntando a una visión común que ha sido construida conjuntamente (véase cuadro 22).

Cuadro 22. Escenarios

Variable	Hipótesis / Opciones con vistas al futuro		
	Escenario apuesta: Bogotá se consolida como líder regional	Escenario paso a paso: Bogotá mantiene retos importantes para atraer eventos	Escenario regreso al pasado: Bogotá pierde su posicionamiento como destino de negocios y eventos
Viajero digital	Se cuenta con herramientas digitales innovadoras y actualizadas que facilitan la experiencia del viaje tanto por el destino como por la empresa.	Hay algunas herramientas que facilitan la experiencia de viaje, pero no son competitivas.	La información de la empresa y destino no son fácilmente accesibles ni responden a las necesidades del viajero.
Conjugación ocio y negocio	Oferta de ocio del destino es innovadora y se renueva constantemente.	Aunque existen algunos productos innovadores, no hay un proceso constante de generación de nuevas opciones para los visitantes.	Las condiciones de seguridad de la ciudad no permiten que los visitantes disfruten de actividades de ocio.
Creatividad e innovación en la realización de eventos	La articulación de la cadena de valor, la vinculación de empresas de otros sectores clave en la ciudad (gastronomía, música, industrias culturales y creativas, entre otros), el posicionamiento de Best Cities y la Red de Ciudades de la Unesco consolidan la oferta de la ciudad para la realización de eventos únicos e innovadores.	La vinculación de Venues no tradicionales enriquece la oferta de espacios innovadores para eventos. Sin embargo, la oferta turística de la ciudad sigue siendo la misma.	La oferta para la realización de eventos se mantiene bajo estándares tradicionales.

Variable	Hipótesis / Opciones con vistas al futuro		
	Escenario apuesta: Bogotá se consolida como líder regional	Escenario paso a paso: Bogotá mantiene retos importantes para atraer eventos	Escenario regreso al pasado: Bogotá pierde su posicionamiento como destino de negocios y eventos
Uso de la tecnología como elemento facilitador	La identificación de problemas comunes y soluciones aplicables para el sector a través de la articulación del clúster, retos tecnológicos, concursos de emprendimiento, vínculo con incubadoras, que dinamizan la apropiación de tecnología por parte del sector y genera soluciones innovadoras para empresas y clientes.	Las empresas enfrentan retos importantes para apropiar la tecnología y solo algunas empresas líderes del sector logran ofrecer a los clientes soluciones ágiles para la gestión y realización de sus eventos.	No hay interés por generar y apropiar nuevas tecnologías, dado que las empresas no perciben incentivos para hacerlo.
Nuevos perfiles de clientes	La articulación con las principales apuestas productivas y los proyectos de ciudad fortalecerá la capacidad de atraer eventos y captar nuevos mercados.	Los esfuerzos individuales de empresas y entidades de apoyo del sector logran captar algunos eventos relevantes para la ciudad.	La ciudad realiza algunos eventos de nichos de mercado tradicionales que buscan nuevas localizaciones.
Sostenibilidad	Las empresas del sector se comprometen en el uso de buenas prácticas y vincular a los eventos retos sociales de la ciudad, así como dar espacio a proveedores con responsabilidad social corporativa.	Hay algunas apuestas por vincular proveedores locales y proyectos sociales dependiendo el tipo de eventos.	Se desconoce la realidad social de la ciudad y los esfuerzos por vincular buenas prácticas.
Nuevas empresas	La generación de un ecosistema emprendedor dinamiza la creación de empresas a partir de soluciones innovadoras para empresas y clientes.	Hay esfuerzos de emprendimiento pero enfrentan retos importantes en temas de acceso a financiación, posicionamiento en el mercado, falta de capacitación, entre otros.	No se identifican apuestas emprendedoras vinculadas al sector dada la poca demanda por parte de las empresas.

Fuente: elaboración propia con base en los talleres y entrevistas a expertos.

2.2.1.4 Impactos ocupacionales

El futuro de los viajes está basado en la tecnología, por lo que los empleos del sector turístico requerirán aptitudes técnicas e interpersonales avanzadas para aplicar y gestionar de forma eficaz las iniciativas inteligentes (OMT, 2018).

Es así como se plantea que la automatización podrá eliminar algunos perfiles; sin embargo, este cambio también generará la demanda de nuevos perfiles, que dadas las previsiones de crecimiento del sector podrán seguir manteniendo la industria turística su aporte a la generación de empleo.

La repercusión de la tecnología en el turismo en cifras (recuadro tomado de OMT, 2018)

Entre 2016 y 2025, se prevé que la digitalización en la aviación, los viajes y el turismo:

- Genere ingresos de hasta 305.000 millones de dólares de los EE. UU. en el sector turístico debido al aumento de la rentabilidad.
- Transfiera ingresos del orden de 100.000 millones de dólares de los EE. UU. de ámbitos tradicionales del sector a nuevos competidores.
- Aporte beneficios valorados en 700.000 dólares de los EE. UU. en favor de los consumidores y la sociedad en general, mediante la reducción de la huella ambiental, las mejoras en materia de seguridad y protección y el ahorro de tiempo y costos.
- Provoque un claro reemplazo de los empleos actuales, en parte compensado por la creación de empleos cualificados de nueva generación dentro y fuera del sector turístico y otros sectores afines.

Según Scowsill (2017), presidente del WTTC, los viajeros de negocios aumentarán en la medida que el contacto humano para cerrar un negocio nunca desaparecerá. Un componente importante del trabajo puede hacerse usando tecnología y esto asegurará que en las reuniones cara a cara se logren los objetivos deseados.

En el cuadro 23 se presenta la matriz de impactos ocupacionales que busca analizar el impacto sobre el capital humano de cada una de las tendencias priorizadas, bajo el escenario apuesta.

Cuadro 23. Matriz de impacto ocupacional

Tendencia	Perfil / Cargo / Ocupación impactado	Dinámica capital humano	Actividades (contexto futuro)	Conocimientos (contexto futuro)	Habilidades (contexto futuro)	Actitudes (contexto futuro)
Viajero digital más autónomo, exigente, impaciente, responsable, busca un servicio personalizado	Gestor de redes sociales	En transformación	<p>Construir, gestionar y administrar la comunidad <i>on-line</i> del evento, marca o empresa.</p> <p>Crear contenidos de calidad para el público objetivo.</p> <p>Realizar seguimiento a las publicaciones propias y del sector.</p> <p>Dar respuesta a las inquietudes o comentarios de los clientes realizados <i>on-line</i> y buscar crear relaciones estables con los usuarios.</p>	<p>Conocimiento de diseño de estrategias, gestión de procesos y manejo de las herramientas.</p> <p>Tendencias del mercado <i>on-line</i>.</p> <p>*Capacidad de diseñar estrategias y contenidos.</p> <p>*Destreza para generar contenidos atractivos y de calidad con base en la marca.</p> <p>*Habilidad para monitorear su marca, los competidores y el sector y transmitir los resultados.</p>	<p>*Capacidad comunicativa.</p> <p>*Habilidad para entablar diálogos/ relaciones con clientes <i>on-line</i>.</p> <p>*Capacidad de diseñar estrategias y contenidos.</p> <p>*Destreza para generar contenidos atractivos y de calidad con base en la marca.</p> <p>*Habilidad para monitorear su marca, los competidores y el sector y transmitir los resultados.</p>	<p>*Empatía.</p> <p>*Facilidad de comunicación.</p> <p>*Planificación.</p> <p>*Capacidad para resolver problemas.</p> <p>*Escucha activa.</p> <p>*Flexibilidad.</p> <p>*Sociabilidad.</p>
	Responsable de diseño de producto	Nuevo	<p>Desarrollar productos innovadores y diferenciados que respondan a las tendencias del mercado y a las necesidades de los clientes objetivos.</p> <p>Definir componentes y características del producto.</p> <p>Establecer la estrategia de posicionamiento del producto.</p>	<p>Turismo experiencial.</p> <p><i>Design thinking</i>.</p> <p><i>Story telling</i>.</p> <p>Tendencias del sector.</p> <p>Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente objetivo.</p> <p>Manejo de redes sociales.</p> <p>Conocimiento del destino y la comunidad local.</p>	<p>*Creatividad.</p> <p>*Búsqueda y análisis de información.</p> <p>*Trabajo en equipo.</p> <p>*Motivación.</p> <p>*Capacidad para generar diálogos y construir consensos con la comunidad/ proveedores locales.</p> <p>*Orientación al logro de resultados.</p>	<p>*Liderazgo.</p> <p>*Sociabilidad.</p> <p>*Capacidad de interpretación y puesta en valor de información.</p> <p>*Respeto y valoración por la comunidad, autenticidad.</p> <p>*Orientación a la calidad.</p> <p>*Actitud innovadora.</p> <p>*Interacción con comunidades.</p>

Tendencia	Perfil / Cargo / Ocupación impactado	Dinámica capital humano	Actividades (contexto futuro)	Conocimientos (contexto futuro)	Habilidades (contexto futuro)	Actitudes (contexto futuro)
<p>Creatividad e innovación en los eventos - generar experiencias y relación con el destino particular</p>	Ejecutivo de cuenta	En transformación	<p>Gestionar la relación con los clientes antes, durante y después de los eventos. Elaborar propuestas y candidaturas. Garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente y establecer una relación y fidelización. Captar nuevos clientes.</p>	<p>Marketing y redes sociales. Gestión de proyectos. Tendencias de mercado. Inglés. Conocimiento del sector y del destino para preparar candidaturas y gestionar eventos.</p>	<p>*Destreza para traducir las necesidades del cliente en ideas y oportunidades. *Manejo de proyectos. *Comunicación oral y escrita. *Creatividad. *Liderazgo. *Destreza para planificar y desarrollar estrategias. *Manejo de estrés.</p>	<p>*Eficacia comunicativa. *Negociación. *Actitud proactiva y resolutive. *Trabajo en equipo. *Empatía. *Tolerancia a la presión. *Asertividad. *Trabajo en equipo. *Aprendizaje continuo.</p>
	Gestor de innovación	Nuevo	<p>Fomentar la creación de un sistema corporativo de innovación. Monitoriar los procesos de innovación. Identificar, diseñar e implementar procesos que fomenten la generación de ideas y mejora de procesos y productos. Conocer las tendencias, nuevas tecnologías y potencial impacto.</p>	<p>Conocimientos sobre transformación digital, herramientas de comunicación, promoción y comercialización. <i>Design thinking</i>. Mapas de experiencia del cliente Metodologías ágiles. Conocimiento de tendencias del sector. Creación de productos turísticos.</p>	<p>*Destreza para interpretar las necesidades y transformarlas en ideas. *Destrezas en informática y entendimiento de tecnologías. *Creatividad. *Resiliencia. *Comunicación oral y escrita.</p>	<p>*Adaptación y aprendizaje continuo. *Facilidad de comunicación. *Empatía. *Planificación. *Capacidad para resolver problemas. *Asertividad.</p>
	Gestor operacional	Nuevo	<p>Administrar y gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad, innovando y maximizando los resultados.</p>	<p>Metodologías ágiles. Planificación y estrategia. Conocimiento de las tendencias del mercado y necesidades de los clientes.</p>	<p>*Capacidad de gestionar recursos. *Habilidad para solucionar problemas. *Capacidad para gestionar equipos.</p>	<p>*Empatía. *Trabajo en equipo. *Comunicación asertiva. *Orientación a la eficiencia.</p>

Tendencia	Perfil / Cargo / Ocupación impactado	Dinámica capital humano	Actividades (contexto futuro)	Conocimientos (contexto futuro)	Habilidades (contexto futuro)	Actitudes (contexto futuro)
Tecnología como elemento facilitador	Líder en tecnología (desarrolladores informáticos, analistas de programación y otros similares)	En transformación	Desarrollar herramientas que faciliten la experiencia del viajero y la gestión de la empresa. Crear, mantener, optimizar y dar soporte del funcionamiento de las plataformas que la empresa utiliza y donde ofrece sus servicios para que sea más intuitiva y responda a las necesidades de los usuarios con base en las tendencias de mercado.	Conocimiento de metodologías ágiles, de desarrollos y proyectos informáticos, ciberseguridad y usabilidad. Inglés.	*Manejo de las plataformas utilizadas en el sector y las tendencias del mercado para lograr proponer soluciones dadas las características de la empresa. *Capacidad de adaptar soluciones a las necesidades. *Capacidad de análisis de datos. *Análisis funcional.	*Creatividad e innovación. *Capacidad para resolver problemas, liderazgo. *Conocimiento de flujos de trabajo. *Empatía.
	Gestor estratégico de ventas	Nuevo	Establecer la estrategia de precios (de corto, mediano y largo plazo). Desarrollar la estrategia comercial. Monitorear el mercado y competidores. Brindar información para la toma de decisiones por parte de la organización.	Revenue manager. Compras B2B. Analítica de datos. Block chain. Inglés. Herramientas de monitoreo. Proyección de precios. Manejo de canales de distribución.	*Capacidad de análisis y gestión de información. *Aprendizaje permanente. *Planificación. *Innovación constante. *Orientación al resultado. *Capacidad de tomar decisiones. *Tolerancia a la presión. *Pensamiento analítico.	*Asertividad. *Motivación. *Liderazgo. *Proactividad. *Empatía. *Adaptación al cambio.

Tendencia	Perfil / Cargo / Ocupación impactado	Dinámica capital humano	Actividades (contexto futuro)	Conocimientos (contexto futuro)	Habilidades (contexto futuro)	Actitudes (contexto futuro)
Tecnología como elemento facilitador	Gestor de información	Nuevo	<p>Monitoriar la información generada por los usuarios durante todo el proceso de viaje y participación del evento.</p> <p>Extraer información clave sobre perfiles de los clientes, necesidades y uso de la información.</p> <p>Proponer acciones que respondan a las tendencias identificadas.</p>	<p>Big Data y analítica de datos.</p> <p>Aprendizaje de máquina.</p> <p>Inteligencia de negocios.</p>	<p>*Capacidad de análisis de datos.</p> <p>*Destrezas en informática.</p> <p>*Habilidad para identificar tendencias y proponer mejoras/soluciones.</p> <p>*Conocimientos de flujos de trabajo.</p>	<p>*Optimización y manejo del tiempo.</p> <p>*Adaptación y aprendizaje continuo.</p> <p>*Planificación.</p> <p>*Escucha activa.</p> <p>*Orientación al resultado.</p>
	Productor de eventos	En transformación	<p>Supervisar y coordinar la producción de un evento.</p> <p>Diseñar el espacio y puesta en escena del evento. Obtener permisos necesarios. Gestionar los proveedores.</p>	<p>Tecnologías (realidad virtual, <i>design thinking</i>, metodologías ágiles).</p> <p>Tendencias del sector.</p> <p>Innovación, capacidad de generar experiencias y eventos únicos.</p> <p>Necesidades del cliente (personalización).</p>	<p>*Capacidad de comunicación oral y escrita.</p> <p>*Liderazgo.</p> <p>*Capacidad para resolver problemas.</p> <p>*Planificación.</p> <p>*Innovación constante.</p> <p>*Orientación al resultado.</p> <p>*Tolerancia a la presión.</p>	<p>*Servicio al cliente.</p> <p>*Asertividad.</p> <p>*Tolerancia a la presión.</p> <p>*Gestión de equipos.</p> <p>*Motivación.</p> <p>*Liderazgo.</p> <p>*Proactividad.</p> <p>*Empatía.</p> <p>*Adaptación al cambio.</p>

Tendencia	Perfil / Cargo / Ocupación impactado	Dinámica capital humano	Actividades (contexto futuro)	Conocimientos (contexto futuro)	Habilidades (contexto futuro)	Actitudes (contexto futuro)
Bleisure (conjugación ocio + negocio)	Planificador de destino	Nuevo	Personalizar la actividad turística de cada cliente, elaborar las rutas, paquetes u ofertas del destino turístico que respondan a las tendencias del mercado y demanda cada vez más especializada. Fomentar la innovación en el destino (productos y procesos). Identificar los elementos diferenciales y generar propuestas de valor para el destino.	Planificación y gestión de productos y destinos. Estrategia y competitividad. Transformación digital. Tendencias del sector. Destinos inteligentes, analítica de datos. Accesibilidad y sostenibilidad.	*Generación de consensos. *Liderazgo. *Planeación. *Trabajo en equipo. *Análisis y optimización. *Toma de decisiones. *Análisis y optimización.	*Orientación a la calidad. *Capacidad de innovar. *Respeto a la diversidad. *Respeto hacia criterios institucionales. *Promoción del capital humano. *Capacidad para resolver problemas.
	Asesor comercial	En transformación	Realizar la actividad comercial de la empresa. Identificar oportunidades y clientes. Gestionar ventas y realizar seguimiento.	Marketing. <i>Design thinking</i> . Comunicación. Conocimiento de las tendencias del mercado y necesidades de los clientes. Inglés. Inteligencia de negocios.	*Destreza para interpretar las necesidades y transformarlas en ideas. *Capacidad de análisis de datos. *Habilidades comerciales de venta y fidelización.	*Servicio al cliente. *Orientación a resultados. *Empatía y creatividad. *Toma de decisiones.
Nuevos perfiles de clientes	Guía turístico	En transformación	Guiar y asesorar al visitante en funciones de sus intereses y necesidades.	Conocimiento especializado del destino. Inglés / Bilingüismo. Conocimiento de las tendencias del sector. Conocimientos de sus funciones.	*Habilidades de comunicación. *Empoderamiento. *Capacidad de planificación y organización. *Dicción clara. *Habilidades descriptivas. *Buena memoria. *Inteligencia emocional.	*Respeto. *Proactividad. *Orientación al cliente. *Empatía. *Adaptación al cambio. *Interés por los temas. *Flexibilidad.

Tendencia	Perfil / Cargo / Ocupación impactado	Dinámica capital humano	Actividades (contexto futuro)	Conocimientos (contexto futuro)	Habilidades (contexto futuro)	Actitudes (contexto futuro)
Sostenibilidad	Coordinador de calidad	En transformación	<p>Implantar y fomentar programas de calidad para garantizar estándares de prestación del servicio.</p> <p>Crear una cultura de seguimiento y mejora continua.</p> <p>Desarrollar e implementar la política de responsabilidad social corporativa.</p>	<p>Estándares de calidad.</p> <p>Sistemas de gestión.</p> <p>Normas técnicas sectoriales.</p> <p>Certificaciones clave.</p> <p>Comunicación y marketing.</p> <p>Inglés.</p> <p>Responsabilidad social corporativa.</p>	<p>*Pensamiento analítico.</p> <p>*Visión global y estratégica.</p> <p>*Comunicación oral y escrita.</p> <p>*Coordinación de equipos.</p> <p>*Liderazgo.</p> <p>*Capacidad de análisis de datos.</p> <p>*Orientación al logro de resultados.</p> <p>*Capacidad para delegar.</p>	<p>*Trabajo en equipo.</p> <p>*Respeta y valora la diversidad cultural.</p> <p>*Conciencia de la importancia de la relación con el entorno.</p> <p>*Actitud al cambio.</p> <p>*Recursividad.</p> <p>*Actitud innovadora.</p> <p>*Empatía.</p>
Nuevas empresas basadas en el desarrollo de soluciones a través de la aplicación de nuevas tecnologías al sector	Emprendedores	Nuevo	Desarrollar soluciones innovadoras, nuevos modelos de negocio.	<p>Vigilancia tecnológica.</p> <p>Tendencias del sector.</p> <p>Necesidades de los clientes.</p> <p>Herramientas tecnológicas.</p>	<p>*Creatividad.</p> <p>*Liderazgo.</p> <p>*Disciplina.</p> <p>*Emprendimiento.</p>	<p>*Proactividad.</p> <p>*Flexibilidad.</p> <p>*Adaptación al cambio.</p> <p>*Recursividad.</p>

2.2.1.5 Factores críticos

Como factores críticos para la consolidación de Bogotá-región como destino de turismo de negocios y eventos se plantean los siguientes elementos:

Seguridad: el turismo es un sector muy sensible a este tema y el posconflicto ha generado un entorno clave para el crecimiento del sector. Sin embargo, este escenario debe consolidarse y verse respaldado en el plano local por la generación de un entorno urbano seguro que garantice las condiciones a los visitantes.

Atracción: el talento humano del sector será clave para lograr su profesionalización y consolidación y por esto es fundamental generar las condiciones para atraer y retener ese talento desde las empresas, trabajando de manera articulada con las universidades y con apoyo de las instituciones.

Capacidad de innovación: garantizar la consolidación del destino y su competitividad en el mercado demanda la innovación constante en productos, que el cliente tenga motivos para volver, y en procesos que faciliten la gestión y organización tanto para las empresas como para el viajero.

Articulación de la cadena de valor: determinará la posibilidad de formular y gestionar proyectos de colaboración y encadenamiento entre las empresas y los subsectores.

2.2.2 Adopción de tecnologías digitales en el sector

Los sectores productivos en Colombia paulatinamente han apropiado algunas de las tecnologías digitales ante el rápido crecimiento del mundo hacia la transformación digital, aunque no todos en la misma medida ni a la misma velocidad. El desarrollo de infraestructura y conectividad permite que las personas y empresas adopten

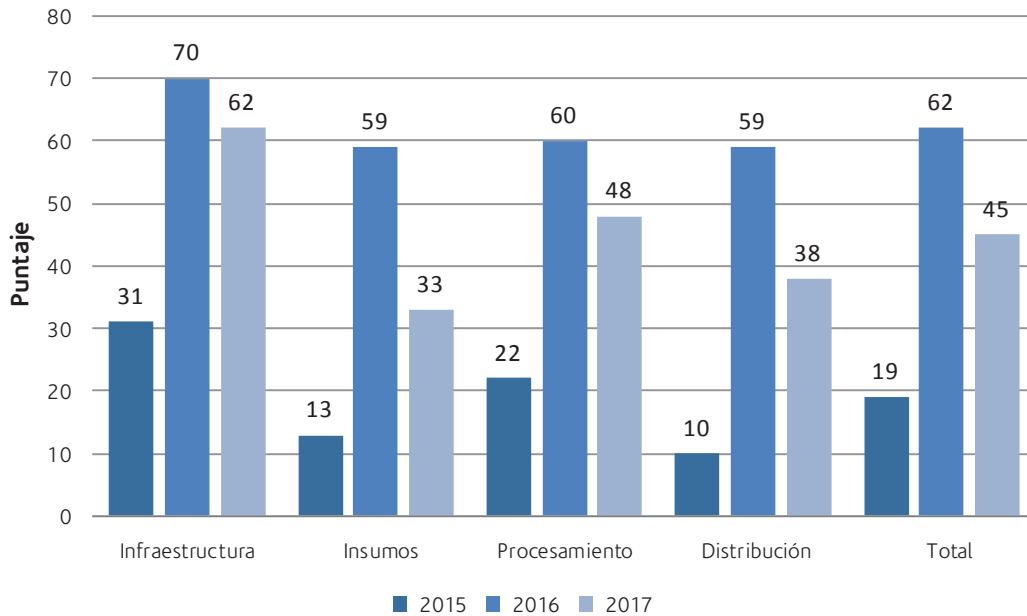
servicios y consuman contenidos digitales (CCB, MinTIC e ICC, 2018). La digitalización de la producción descrita por la CCB, el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC) y el International Chamber of Commerce (2018), mide la adopción de tecnologías y plataformas digitales en los procesos productivos; esta digitalización, a su vez, debe acompañar de manera horizontal a los procesos de insumos, procesamiento y distribución de la cadena de valor.

El índice de digitalización de tecnologías maduras incluye computación, banda ancha fija y móvil, telefonía móvil y aplicaciones como la banca electrónica, el uso de Internet para la automatización de la cadena de aprovisionamiento y la distribución de productos (CCB, MinTIC e ICC, 2018), con lo cual se calcula el indicador de adopción tecnológica. En el gráfico 17 se presenta el índice de adopción de tecnologías maduras en el sector de alojamiento y restaurantes en Colombia durante el 2015, 2016 y 2017.

En el sector de alojamiento y restaurantes, el factor que mayor crecimiento presentó fue el uso de Internet para las ventas, el cual pasó de tener 5% en el 2015 a 46% en el 2017 del total de las empresas presentadas en el estudio del Observatorio de Economía Digital (CCB, MinTIC e ICC, 2018). Al 2017, el 91% de las empresas del sector usan Internet, el 77% de los negocios utilizan el Internet para atender a sus clientes y el 58% de los empleados usan Internet para sus labores. Por otro lado, tan solo el 11% de las ventas para el mismo año se realizaron a través del comercio electrónico.

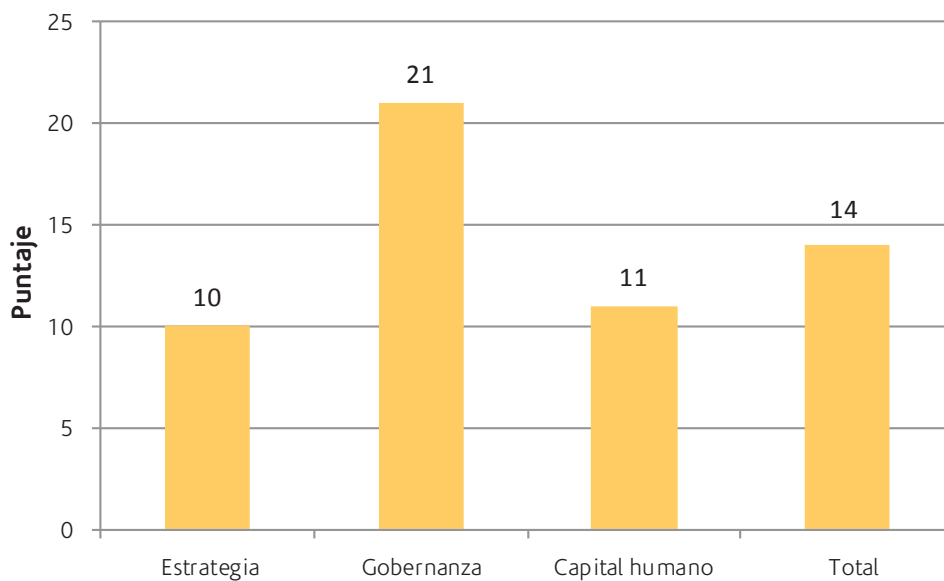
Uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta este sector, es en el indicador de adopción tecnológica que mide la estrategia, la gobernanza y el capital humano que se encuentran por debajo de los 45 puntos, lo cual lo hace ser limitado al obtener un puntaje de tan solo 14 puntos sobre 100, tal como se observa en el gráfico 18.

Gráfico 17. Índice de adopción de tecnologías digitales maduras. Alojamiento y restaurantes (100-65: avanzado; 65-45: transicional; < 45 limitado) (2015-2017)



Fuente: Observatorio de Economía Digital, 2018.

Gráfico 18. Índice de adopción de tecnologías digitales avanzadas en alojamiento y restaurantes, 2017 (100-65: avanzado; 65-45: transicional; < 45 limitado)



Fuente: Observatorio de Economía Digital, 2018.

Uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta este sector, es en el indicador de adopción tecnológica que mide la estrategia, la gobernanza y el capital humano que se encuentran por debajo de los 45 puntos, lo cual lo hace ser limitado al obtener un puntaje de tan solo 14 puntos sobre 100.



3

Análisis de oferta

3.1 Oferta educativa

Para realizar la lectura de oferta educativa del sector, se indaga la información de fuentes secundarias del Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación, el Observatorio Laboral para la Educación (OLE), el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (SACES), y la información primaria recolectada con los instrumentos que se aplicaron a las empresas, centros de formación, gremios y concederos del sector.

En este capítulo se presenta la información de las instituciones de educación superior (IES), las T&T y cursos en plataformas de Internet, y se brinda información de los programas ofrecidos y que surten las necesidades identificadas en el componente de análisis de los patrones de manejo del recurso humano. En ese orden se recopilarán sus lineamientos curriculares, ubicación, perfil, competencias y otros aspectos pertinentes, reforzando con ello las tendencias académicas y científicas de las distintas áreas del conocimiento y disciplinas que estén involucradas en el desarrollo del sector.

Cada vez es más estricta la formación de perfiles laborales, donde los empleadores no solo requieren que las personas certifiquen estar calificadas en un conocimiento específico, sino que también deben estar cualificadas en competencias y habilidades específicas, sobre todo las que mayor impactan para la cuarta revolución digital. Dadas las anteriores especificidades, las estructuras educativas han tenido que replantear y ajustar la transferencia de conocimiento en los diferentes eslabones de la cadena productiva que intervienen en el sector productivo del turismo de negocios y eventos, con el fin de adoptar medidas curriculares que les per-

mitan estar a la vanguardia de las necesidades del mercado laboral.

3.1.1 Marco normativo y regulatorio del sector de educación

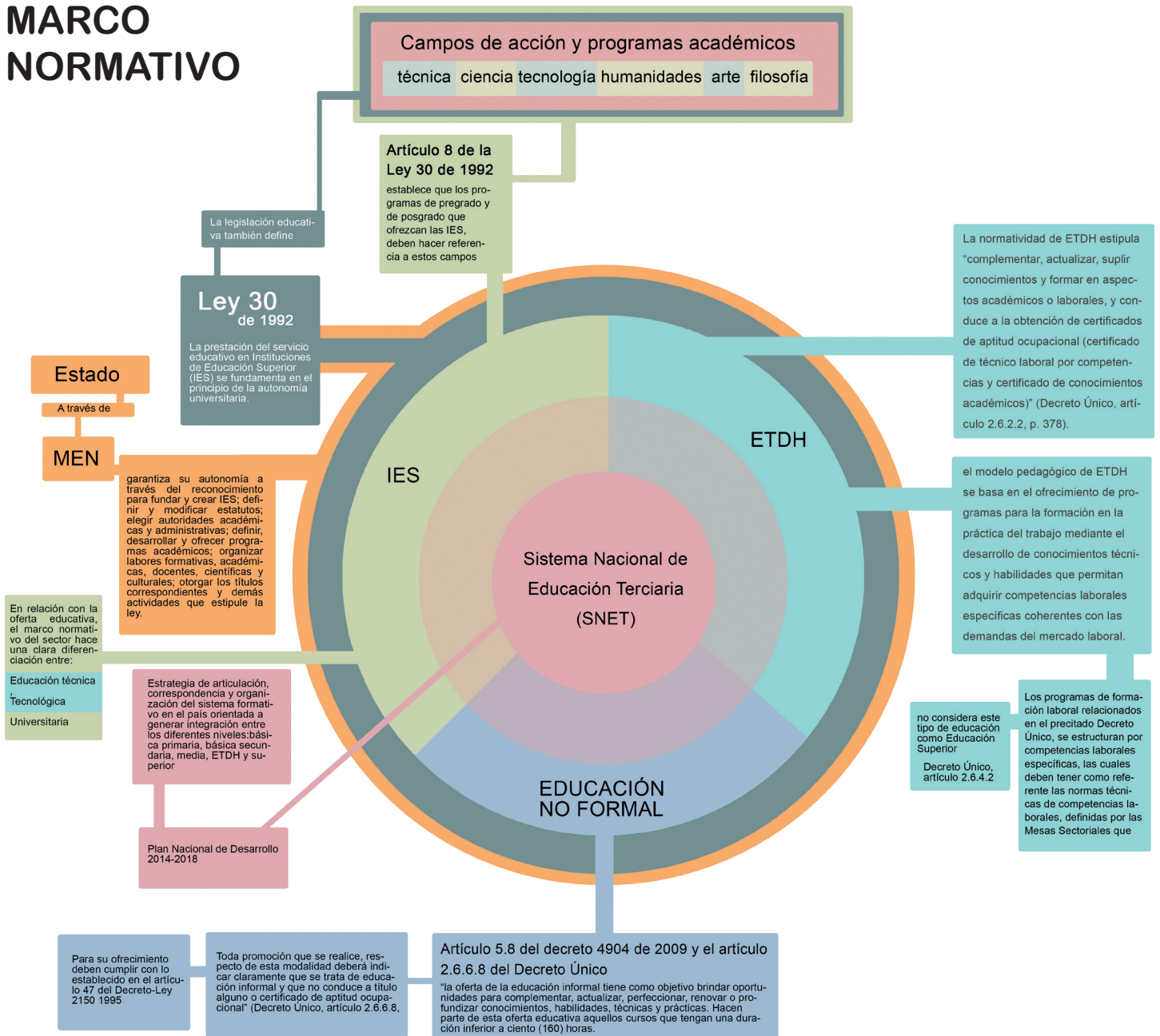
El marco legislativo educativo parte principalmente de la Ley 30 de 1992 que hace referencia a la prestación del servicio educativo en instituciones de educación superior (IES) y se fundamenta en el principio de la autonomía universitaria. La ilustración 1 permite observar las particularidades del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET).

Además, cabe señalar que si bien la ley faculta a las IES para ofrecer programas de especialización técnica profesional, tecnológica o profesional, de acuerdo con su carácter académico, son pocas las instituciones educativas que desarrollan especializaciones técnicas y tecnológicas, principalmente el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Finalmente, es necesario tener en cuenta que la iniciativa de organización del ámbito formativo es una reivindicación que se ha desarrollado durante los últimos gobiernos. Así, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, propuso la creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET), como una estrategia de articulación, correspondencia y organización del sistema formativo en el país, orientada a generar integración entre los diferentes niveles (básica primaria, básica secundaria, media, ETDH [educación para el trabajo y el desarrollo humano] y superior), mejorar las capacidades para enfrentar las pruebas nacionales e internacionales y afianzar las relaciones entre el sector educativo y el sector productivo.

Ilustración 1. Marco normativo

MARCO NORMATIVO



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2019.

3.1.2 Caracterización

La industria del turismo cuenta con una diversidad dentro del mismo sector, por lo cual demanda perfiles en todos los niveles con diferentes competencias y habilidades para prestar el servicio en los subsectores de transporte, hotelería, agencias de viajes, OPC, *Venues*, bares y restaurantes, entre otros, las cuales son grandes potenciales de empleo alrededor de todo el mundo. La oferta educativa para el sector de turismo de negocios y eventos en la ciudad de Bogotá está compuesta por los diferentes programas agrupados en educación universitaria, pregrados y posgrados, técnicos y tecnólogos y la educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), tal como se explicó en el apartado anterior de marco normativo. La caracterización de la oferta educativa se realiza mediante la información otorgada por el Ministerio de Educación Nacional por medio del Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), la cual integra los programas de turismo, hotelería y todos los demás que están relacionados con el sector en la ciudad de Bogotá.

3.1.2.1 Nivel educativo

Es importante mencionar que el Observatorio Laboral para la Educación (OLE), como proyecto del Ministerio de Educación Nacional centrado en realizar seguimiento a los graduados en el mercado laboral, a partir del 2007 toma la información de los reportes de las IES y del SNIES. Para el presente análisis se incluye la formación de educación superior técnica, tecnológica y profesional a partir del 2011. Este año es un punto de referencia importante, ya que es en el 2010 cuando se hace una estandarización en los nombres de los programas académicos. Por otro lado, los posgrados no se incluyen por dos motivos: el primero, los nombres de los posgrados no están estandarizados, las universidades juegan con el marketing de estos y no existe la certeza de que todos los posgrados se encuentren clasificados en el área o núcleo correcto; el segundo,

el OLE refiere solo el último nivel aprobado para evitar la doble contabilidad, sin tener en cuenta la anterior formación.

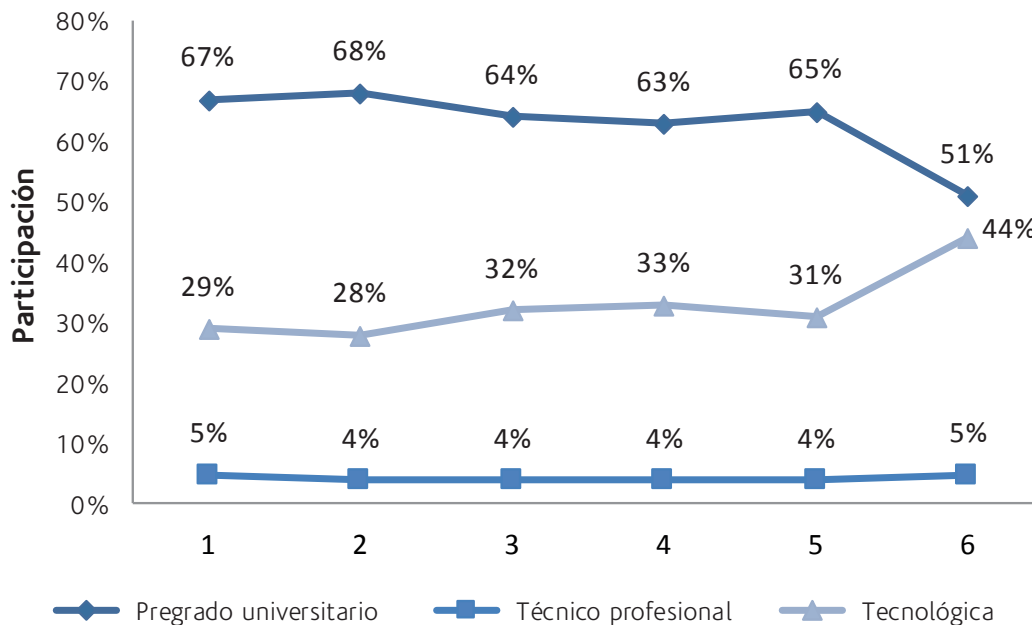
En el gráfico 19 puede observarse el número total de egresados que forman parte del sector y que vienen de diferentes áreas del conocimiento por cada nivel de formación, técnico, tecnológico y profesional, desde el 2011 hasta el 2016. Se encontró que el 65,45% de la formación académica superior en estos seis años se hace a través de programas profesionales, el 4,22% pertenecen al nivel técnico profesional y el 30,32% de los egresados vinculados al sector pertenecen al nivel tecnológico.

3.1.2.2 Programas virtuales

La educación virtual se ha convertido en una alternativa muy popular entre aquellos que no les interesa pagar una “larga estadía estudiantil”, sino que desean aprender habilidades en ciertos temas o para aquellos que no tienen la oportunidad o el tiempo de desplazarse hacia un espacio físico. Además, la educación virtual permite estar en constante actualización y conocimiento de las nuevas estrategias y alternativas en un mundo globalizado y de rápida transformación tecnológica y digital.

La plataforma digital de cursos, especializaciones y ahora maestrías Coursera, ofrece programas directamente relacionados con turismo: turismo sustentable: promover un ambiente de la salud pública; gran ecosistema marino: evaluación y gestión; movilidad y urbanismo; Capstone: fototurismo y aplicación web; administración hotelera: distribución, ingresos y administración de demanda; los fundamentos de distribución hotelera; gestión de empresas de alimentación y bebidas, hospitalidad internacional y marketing de servicios del cuidado, entre otros. De igual manera, Coursera ofrece 178 cursos y especializaciones más una maestría en temas de Big Data, de los cuales 17 están relacionados directamente con temas de negocios, temas transversales a

Gráfico 19. Participación por nivel educativo del número de egresados



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SNIES.

todas las industrias actualmente; 18 cursos y especializaciones, al igual que una maestría, relacionados con temas de *blockchain* y 106 cursos y especializaciones en temas de *design thinking*.

Según la información que se encontró en el portal de educación virtual edX, en la actualidad ellos brindan: Turismo y administración de viajes; Turismo sostenible; Turismo sostenible: sociedad y medioambiente; Turismo sostenible: repensando el futuro; Alojamiento y turismo: tecnología e innovación; Gerencia de mercadeo en alojamiento e industria de turismo; Gestión de recursos humanos en la industria hotelera y turística; Administración de lujo; Alojamiento y turismo en China: una perspectiva global; Administración internacional de alojamiento; entre otros. Además, se ofrecen 42 cursos relacionados con Big Data, 14 corresponden a un nivel básico o introductorio, 22 a un nivel intermedio y 6 a un nivel avanzado; 4 cursos de *blockchain* y 47 cursos de *design thinking*.

En otra de las plataformas virtuales, Udemy, se pueden encontrar los siguientes cursos: Empezar tu propio negocio de turismo; Aprender inglés para turismo; Turismo internacional: sitios de publicidad y turismo; Turismo internacional, entre otros. De igual manera que en las anteriores plataformas, se dictan 245 cursos de Big Data disponibles en inglés y solo 9 de ellos en español; y 272 cursos relacionados con *blockchain*.

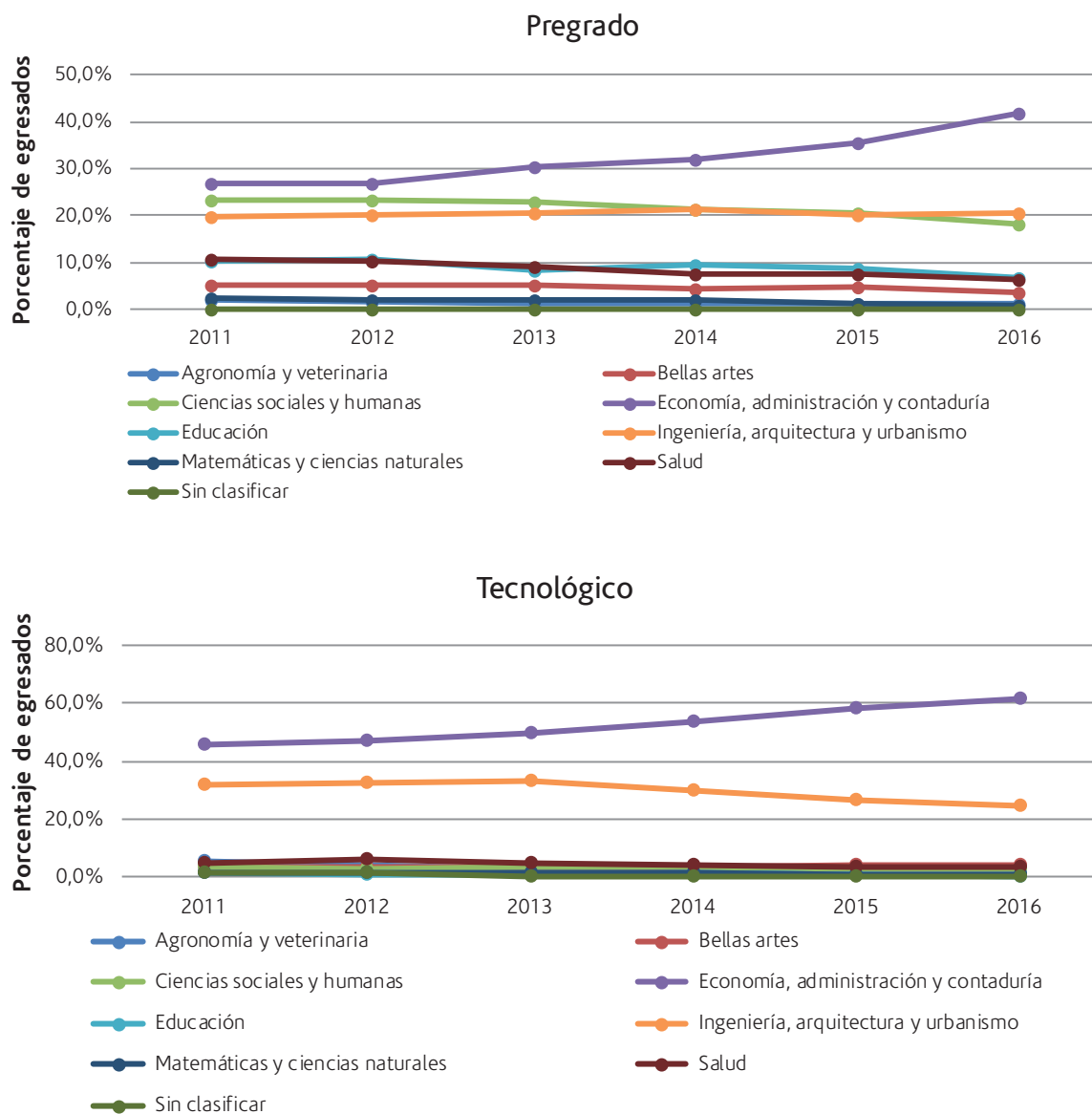
La plataforma española MiradaX ofrece los siguientes cursos: Cambios en el turismo contemporáneo de la Universidad de Girona; Oportunidades y retos del turismo cultural; El turismo en la actualidad; Gestión turística: el valor de la información; P2P en el sector turístico. Otra de las plataformas y además de manera gratuita en Aprende Turismo.org, en la cual las personas pueden estudiar de forma muy flexible y en diversos temas del turismo; por ejemplo: Gestión y marketing turístico, Turismo de reuniones (MICE) y curso de turismo sostenible.

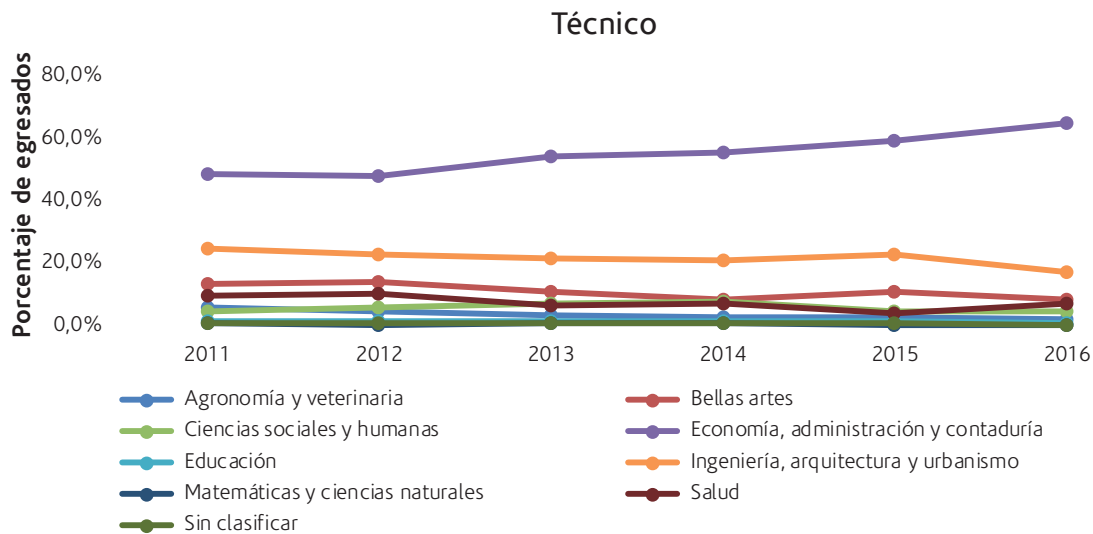
3.1.2.3 Programas asociados a otras áreas de conocimiento

Los programas asociados a otras áreas de conocimiento, se presentan desde el 2011 al 2016, se obtuvieron de la información secundaria, publicada por el SNIES y se muestran en el gráfico

20 para cada nivel de formación y por cada una de las áreas de conocimiento que entran a formar parte del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, en las cuales se incluyen: agronomía y veterinaria; bellas artes; ciencias sociales y humanas; economía, administración y contaduría; educación; ingeniería, arquitectura y urbanismo; matemáticas y ciencias naturales.

Gráfico 20. Egresados por nivel y área de conocimiento





Fuente: elaboración propia a partir de datos del SNIES.

Los resultados, como era de esperarse, arrojan que los programas de formación que en mayor medida componen la fuerza laboral del sector, provienen de las áreas de conocimiento de economía, administración y contaduría en el nivel profesional, técnico y tecnológico; le siguen las personas de educación superior formadas en el área de ingeniería, arquitectura y urbanismo.

3.1.3 Centros de formación más demandados

El análisis de los centros de formación más demandados se hace bajo dos modalidades: la primera, mediante fuentes primarias, correspondiente a las respuestas otorgadas por los empresarios del sector que formaron parte del estudio y expresaron a cuáles de las instituciones educativas acudieron cuando estos necesitaron a un nuevo trabajador o a un practicante; la segunda modalidad forma parte de fuentes

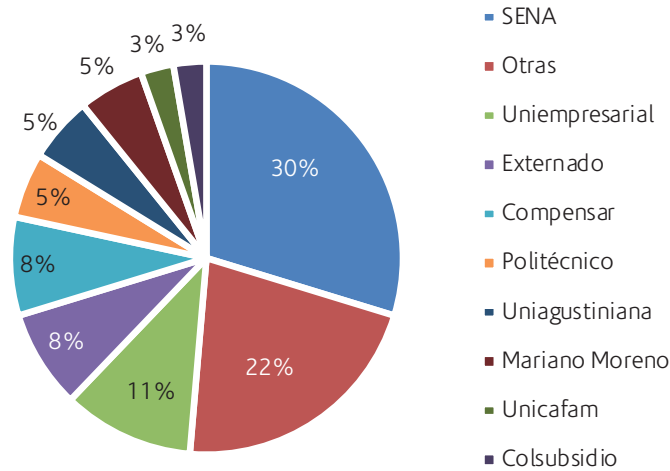
secundarias como el SNIES, que permite identificar los centros de formación por nivel educativo con mayor número de egresados desde el 2011 hasta el 2017. Los programas con mayor número de egresados se analizarán bajo tres categorías: virtual, presencial y a distancia.

3.1.3.1 Instituciones educativas más demandadas por los empresarios

Las instituciones de educación superior más demandadas por los empresarios al solicitar un nuevo empleado o practicante son el SENA con 30% sobre el total de la muestra, Uniempresarial con 11%, la Universidad Externado de Colombia (8%) y la Fundación Universitaria de Compensar (8%). Otras instituciones a las cuales acuden los empresarios son el Politécnico Gran Colombiano, la Uniagustiniana, la Mariano Moreno, Unicafam, entre otras (véase gráfico 21).

Las instituciones de educación superior más demandadas por los empresarios al solicitar un nuevo empleado o practicante son el SENA con 30% sobre el total de la muestra, Uniempresarial con 11%, la Universidad Externado de Colombia (8%) y la Fundación Universitaria de Compensar (8%)

Gráfico 21. Instituciones de educación superior más demandadas por los empresarios



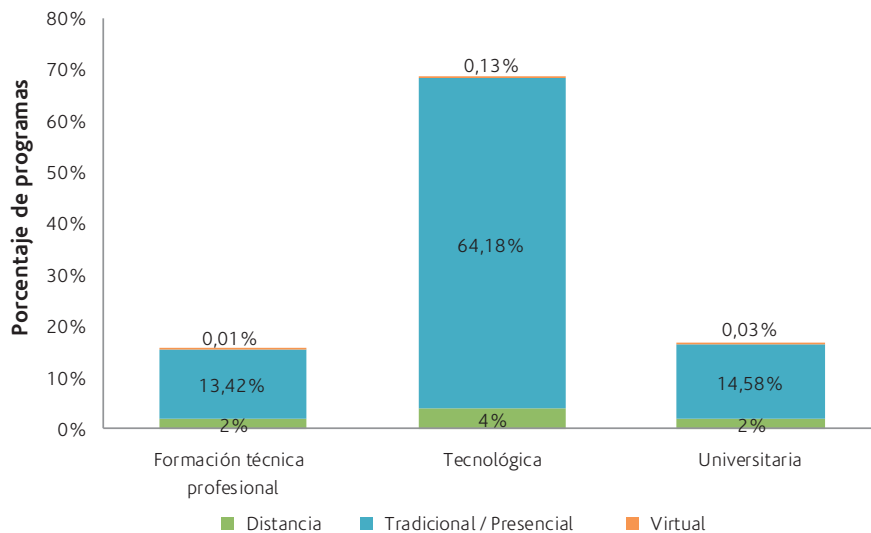
Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018.

3.1.3.2 Instituciones educativas con mayor número de egresados

Las instituciones educativas con mayor número de egresados en la ciudad de Bogotá son analizadas a partir de los datos obtenidos de fuentes secundarias como el SNIES, durante el periodo 2011-2017, bajo las modalidades presencial, a distancia y virtual. La selección de programas

para el presente análisis se ejecuta con la búsqueda de aquellos programas que se encuentran relacionados directamente con el sector de turismo. Los programas de turismo en Bogotá se distribuyen de la siguiente manera: el 92,18% son enseñados de manera presencial, el 8,0% a distancia tradicional y tan solo el 0,17% son impartidos de forma virtual. En el gráfico 22 se ilustra la distribución por nivel educativo para cada una de las modalidades de formación.

Gráfico 22. Distribución porcentual de los programas por nivel educativo de acuerdo con su modalidad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SNIES.

Aquellas instituciones que mayor cantidad de egresados presentan, se localizan en el nivel técnico y tecnológico; entre las más destacadas está el SENA con sus programas tecnológico en gestión hotelera y tecnológico en organización

de eventos; la Corporación Unificada Nacional (CUN) con un programa técnico en servicios turísticos y hoteleros, y la Fundación Universitaria Los Libertadores con el programa profesional en administración turística y hotelera (véase cuadro 24).

Cuadro 24. Principales instituciones de educación superior en la ciudad de Bogotá que ofrecen programas de turismo por metodología y nivel de formación

Metodología	Nivel de formación	Institución de educación superior (IES)	Sobre total de programas
Presencial	Tecnológica	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	49,0%
Presencial	Universitaria	Fundación Universitaria Los Libertadores	5,0%
Presencial	Formación técnica profesional	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN)	5,0%
Presencial	Universitaria	Universidad Externado de Colombia	2,0%
Distancia tradicional	Formación técnica profesional	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN)	2,0%
Distancia tradicional	Tecnológica	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN)	1,8%
Distancia tradicional	Universitaria	Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN)	1,5%
Virtual	Tecnológica	Politécnico Grancolombiano	0,13%
Virtual	Universitaria	Universidad Antonio Nariño	0,02%
Virtual	Formación técnica profesional	Fundación Universitaria San Mateo - San Mateo Educación Superior	0,01%

Fuente: SNIES, 2017.

3.1.4 Oferta educativa para el futuro

La tecnología, sin lugar a dudas, desempeña un papel importante dentro de la oferta educativa para el futuro del sector turístico. Existe con-

senso entre un grupo amplio de académicos en el que mencionan que la ejecución exitosa del cambio tecnológico será impulsada y llevada a cabo por los empleados (Montagot y Lahouel, 2018). La tecnología es una de las razones de mayor peso que existen para cambiar los modelos educativos y, por ende, las laborales en un

próximo futuro. Después de todo, “los trabajadores del futuro tendrán que destacarse en un set muy distinto de competencias” (Semana, 2019).

Parte de estos cambios tecnológicos que están transformando el mundo laboral es la automatización, la cual puede hacer que desaparezcan varios puestos de trabajo y en mayor parte transformar a muchos otros más. Según estudios de McKinsey, el 30% de la fuerza laboral mundial al 2030 tendrá que cambiar de trabajo a razón de la automatización. Sin embargo, la inversión en tecnología podría crear millones de trabajos en el mundo, considerando unos 20 y 50 millones de puestos (Semana, 2019).

Los avances tecnológicos, sin lugar a dudas, están causando interrupciones fundamentales en el turismo al empoderar a los actores del sector, tanto tradicionales como los nuevos, para que formen nuevos mercados, ofertas, prácticas de gestión y estrategias competitivas (Sigala, 2018). Para los centros de formación superior y para las personas es importante entender que mejorar las habilidades y competencias es la prioridad en su lista de quienes desean entrar al sector y que muchos están dispuestos a invertir su propio tiempo y dinero para hacerlo. Por ejemplo, los Millennials y la Generación Z que constituirán dos terceras partes de la fuerza de trabajo en el 2030, entienden que la empleabilidad dependerá menos de lo que ya saben y más de la capacidad para aprender, aplicar y adaptarse (Manpower Group, 2017).

Las tecnologías aplicadas al turismo que deberían enseñarse actualmente desde los centros de educación profesional, incluyen avances y

herramientas que están impulsando cambios a lo largo de toda la cadena de valor del sector y en las diferentes áreas de las empresas, como aprendizaje automático, inteligencia artificial, web industrial, Big Data, Internet de las cosas, dispositivos inteligentes, robots, drones, sensores, balizas, realidad virtual y aumentada, comunicaciones de campo cercano, entre otras.

Por lo anterior, es preciso contar con una fuerza laboral con mayores competencias de alta complejidad intelectual, entre las cuales se distinguen: análisis de datos, pensamiento crítico y competencias socioemocionales, de estas son la sociabilidad, la resiliencia y la empatía. Estas se tendrán en cuenta en mayor cuantía para la cuarta revolución digital, sobre todo al ser más difíciles de automatizar y al ser transversales, aplicables a cualquier campo laboral (Semana, 2019).

En el sector de turismo se han generado una serie de soluciones tecnológicas que combinan la tecnología, los negocios y los viajes de negocios, generando valor agregado como en el ahorro de costos y tiempo a través de la inteligencia artificial, dando las primeras señales de tangibles que el sector no está exento de la revolución 4.0. Un claro ejemplo de lo anterior son las plataformas Airbnb, Booking, Trivago, entre otras.

En este capítulo también se presentan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados a las instituciones de educación superior que participaron del presente estudio, cuyas competencias o habilidades blandas planteadas por el World Economic Forum (WEF) fueron adoptadas dentro de sus programas de formación, tal como se describe en el cuadro 25.

En el sector de turismo se han generado una serie de soluciones tecnológicas que combinan la tecnología, los negocios y los viajes de negocios, generando valor agregado como en el ahorro de costos y tiempo a través de la inteligencia artificial, dando las primeras señales de tangibles que el sector no está exento de la revolución 4.0.

Cuadro 25. Competencias transversales incluidas en los programas de educación superior

Habilidades WEF	Habilidades incluidas en las IES
1. Resolución de problemas complejos	• Resolución de problemas y pensamiento abstracto
2. Pensamiento crítico	• Capacidad crítica
3. Creatividad	• Innovación a su realidad laboral
	• Iniciativas productivas propias o ajenas
	• Innovación en diferentes frentes
4. Manejo de personas	• Coaching y liderazgo
5. Coordinación con los demás	• Trabajo en equipo
6. Inteligencia emocional	• Formación ética integral
	• Cultura ciudadana
	• Ética profesional
7. Juicio y toma de decisiones	• Formación de la nueva ciudadanía en el marco de una globalización económica, científica y cultural
8. Orientación al servicio	• Servicio al cliente
	• Empatía
9. Negociación	• Marketing
10. Flexibilidad cognitiva	• Comunicación en lengua materna y en lengua extranjera
	• Cultura científica, tecnológica y gestión de la información

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Algunos de los temas que se han incluido dentro de los planes de estudio en las áreas de turismo son: manejo de software, marketing digital, Big Data, diseño de experiencia de usuarios, trabajo colaborativo, pensamiento crítico y resolución de problemas complejos. En los próximos dos años, se espera que en las instituciones educativas se incluyan en los planes de estudio: *blockchain*, programación, inteligencia artificial, marketing digital y *desing thinking*; todas estas últimas enmarcadas en las innovaciones tecnológicas incorporadas en la cuarta revolución industrial, dentro de la cual, la transformación

hacia lo digital en la forma de realizar las actividades y de uso cotidiano, aumenta la eficiencia de producción, permite gestionar mejor los recursos y personalizar cada vez más los productos finales.

3.1.5 Matriz condensada

La matriz condensada se construyó a partir de la priorización de cursos que están directamente relacionados con el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos y su transversalidad en los cinco

subsectores (agencias de viaje, hoteles, OPC, Venues y transporte) en los niveles técnico, tecnológico y profesional; asimismo, se describe cuáles de estos se encuentran en modalidad virtual, a distancia tradicional y profesional o las tres modalidades al tiempo, o si se encuentran en dos de las anteriores modalidades.

Los datos se tomaron de fuentes secundarias como el SNIES y de las páginas de las instituciones de educación superior (IES), que proporcionan los perfiles ocupacionales de egresados y algunas de las habilidades de los programas tanto transversales como técnicas. Los progra-

mas mencionados en el cuadro 26 describen el número de IES que en la actualidad ofertan el curso, y su agrupación responde al nombre del programa y su relación directa con las temáticas ofertadas dentro de cada uno de sus programas académicos. Teniendo en cuenta lo anterior, la oferta de cursos relacionados con el sector y que, a su vez, están seleccionados por el nombre con el que se ofertan, se encuentra que 76 programas con nombres similares o en algunos casos muy diversos pertenecen a 33 diferentes IES, están agrupados en 13 grupos distintos por nivel educativo de la siguiente manera (véase cuadro 26).

Cuadro 26. Matriz condensada

TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS						
Nombre del programa	Número de programas	Metodología	Competencias		Perfiles	
			Técnicas	Transversales	Egreso	Ocupacional
Tecnología en Organización de Eventos	1	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias de la organización, dirección y consolidación de eventos - Conocimiento de políticas propias del sector - Administración de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Proactividad - Liderazgo - Trabajar en grupo 	<p>Los egresados serán personas especializadas en la planeación, programación, realización, negociación, funcionamiento y evaluación de eventos en diferentes temáticas, contextos y servicios. El crecimiento cuantitativo y cualitativo del sector a nivel mundial, requiere un desarrollo estratégico y equilibrado para una mejor atención de los miles de usuarios de los eventos.</p>	<p>Los egresados tendrán: organización profesional particular y empresarial de eventos, convenciones, ferias, seminarios, congresos y actividades culturales y deportivas. Desempeño laboral en empresas OPC. Orientación de oficinas y empresas de marketing, imagen corporativa y publicidad. Desempeño en áreas o departamentos especializados de empresas privadas, organismos, direcciones de turismo, empresas proveedoras de servicios para congresos y exposiciones, empresas gastronómicas, en agencias de servicios y sistemas de comunicación. Despliegue de actividades en grupos de trabajo investigativo en realización de eventos y posicionamiento de imagen corporativa. Desempeño laboral con capacidad de planificación, programación de actividades y eventos de toda índole.</p>

TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS						
Nombre del programa	Número de programas	Metodología	Competencias		Perfiles	
			Técnicas	Transversales		
Turismo	1	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos - Gestión y evaluación de proyectos - Análisis financiero - Conocimiento técnico, geográfico y de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Innovación - Liderazgo - Conciencia de desarrollo sustentable - Ética 	<p>Se caracterizará por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo para proyectar y ejecutar el desarrollo de la ciudad como recurso turístico, desde una perspectiva sustentable. - Participar activamente en procesos de gestión turística. - Idoneidad para que a partir del desarrollo de investigaciones con enfoque interdisciplinario, contribuya al desarrollo del turismo. - Gestión de la consecución de recursos financieros para el desarrollo de proyectos turísticos. - Compromiso ético para vivenciar los valores humanos, patrios y ciudadanos en su ejercicio profesional. 	Ocupacional
Tecnología en Gestión de Aerolíneas y Agencias de Viajes	1	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de las TIC - Idioma inglés - Softwares especializados (Amadeus y Sabre) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo - Proactividad - Emprendimiento - Liderazgo - Relaciónamiento interpersonal 	<p>El Tecnólogo en Gestión de Aerolíneas y Agencias de Viajes será capaz de coordinar las áreas administrativas y operativas de las agencias de viajes, aerolíneas y empresas de servicios turísticos, desarrollando sus labores con una sólida formación emprendedora y humanista, que le permitirán ser un actor dentro de la sociedad.</p>	<p>El egresado del Programa Tecnológico en Gestión de Aerolíneas y Agencias de Viajes podrá desempeñarse comogerente de aerolíneas y agencias de viajes. Director de departamentos de operación de los prestadores de servicios turísticos. Asesor de agencias de viajes. Coordinador de departamento comercial. Coordinador de reservas. Coordinador de departamento de mayoreo. Diseñador de productos turísticos. Coordinador de servicios turísticos. Coordinador de equipajes. Representante de tráfico aéreo. Servicio de Counter. Supervisor de operaciones de tráfico o carga. Tour-operator. Guía turístico. Gestor de eventos. Asistencia en tierra.</p>

TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS					
Nombre del programa	Número de programas	Metodología	Competencias		Perfiles
			Técnicas	Transversales	
Tecnología en Gestión de Transportes	3	Distancia tradicional y presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de herramientas tecnológicas de última generación - Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Entusiasmo 	<p>El egresado de la Tecnología en Gestión de Transporte tendrá la capacidad de desarrollar la generación, difusión y aplicación del saber administrativo y a sus nuevas formas en el sector transporte. Visualizar y proyectar nuevas oportunidades de negocios en empresas de transporte. Asistencia en actividades relacionadas con la ejecución y control de proyectos de empresas de transporte. Optimización de recursos de empresas de transporte. Diversificar, investigar, diseñar, gestionar y asistir proyectos en empresas de transporte. Poseer capacidad y conocimientos para la rendición social de cuentas.</p>
Tecnología en Guianza Turística	2	Distancia tradicional y presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Geografía turística - Herramientas propias de turismo - Inglés básico - Brindar información 	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento crítico y lógico - Servicio turístico - Aptitud - Motivación - Amabilidad - Comunicación 	<p>A través de las competencias adquiridas, el tecnólogo en guianza turística tendrá un campo ocupacional en empresas de turismo, hoteles, centros vacacionales y establecimientos similares. Además, podrá ocupar el cargo de guía de viaje, guía de parques naturales, guía turístico, auxiliares de información y servicio al cliente, auxiliar de información turística.</p>

TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS						
Nombre del programa	Número de programas	Metodología	Competencias		Perfiles	
			Técnicas	Transversales		
Tecnología en Administración de Aerolíneas y Agencias de Viajes	1	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Software especializado en reservas (Amadeus y Sabre) 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud de servicio, buen relacionamiento interpersonal, manejo de las TIC, disposición para comunicarse asertivamente tanto en español como en inglés; dinámico, proactivo, emprendedor y líder. 	Egreso	<p>El Tecnólogo en Gestión de Aerolíneas y Agencias de Viajes podrá desempeñarse en gestión administrativa y operativa de las agencias de viajes, aerolíneas y empresas de servicios turísticos. Incorporación de nuevas tecnologías aplicaciones y contribuyendo a la optimización de los recursos del sector de las aerolíneas, agencias de viajes y turismo en general. Consultoría o asesoría de empresas del sector del transporte de pasajeros, agencias de viajes y mercado turístico general. Planeación, organización, dirección y control de operaciones aeroportuarias y agencias de viajes. Manejo e interpretación de los sistemas de distribución global especializados para aerolíneas y agencias de viajes.</p>
	29	Distancia tradicional, presencial y virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad turística - Innovación y desarrollo sostenible en el turismo - Tendencias mercadológicas sectoriales para elaborar inventarios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad humana y técnica - Responsabilidad social y ambiental en el turismo 	Egreso	<p>El egresado del Programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera está en la capacidad de promover el turismo en su aspecto social, económico, cultural y ambiental. Elaborar diagnósticos y diseñar propuestas de solución a las necesidades de desarrollo turístico de la comunidad. Organizar viajes, visitas y estancias turísticas que promuevan el desarrollo integral a nivel regional y nacional. Coordinar áreas de alojamiento, alimentos y bebidas, información turística, entre otras. Como jefe de almacén está en capacidad de realizar inventarios, hacer estudio de costos y control financiero. Apoyar los procesos de compra, selección de proveedores, productos y materia prima, organización de programas de control de calidad.</p>

TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS						
Nombre del programa	Número de programas	Metodología	Competencias		Perfiles	
			Técnicas	Transversales		
Licenciatura en Recreación y Turismo	1	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia pedagógica como una actividad incluyente - Formación centrada en que los lugareños defiendan su territorialidad, tradiciones, costumbres, hábitos y formas de vivir. - Análisis y construcción de saberes recreo-turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento crítico y propositivo de la reflexión y acción sistemática sobre la recreación y el turismo 	<p>Los licenciados son agentes sociales que interactúan o han de interactuar en este campo de forma intencionada, con una determinación, un proyecto, un modo de proceder producto del estudio cuidadoso, del pensamiento crítico y propositivo, de la reflexión y acción sistemáticas sobre la recreación como campo social que involucra la vastedad de agentes, grupos, instituciones, bienes, discursos, saberes y prácticas.</p>	<p>El profesional está en condiciones de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en procesos investigativos que posibiliten el conocimiento, cuestionamiento y reflexión de saberes recreativos y turísticos. • Diseñar, dirigir y ejecutar proyectos recreativos y turísticos. • Crear, asesorar o promover organizaciones que promuevan proyectos culturales de la recreación y el turismo. • Elaborar e implementar estrategias y acciones que demande el campo de la recreación y del turismo en el sector público o privado.
Técnica Profesional en Administración / Operación Hotelera y Turística	18	Distancia tradicional, presencial y virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en agencia de viajes y transporte - Servicio de alimento y bebidas - Software de reservas 	<ul style="list-style-type: none"> -Vocación de servicio -Criterio de responsabilidad ecológica, social y económica a la hora de escoger recursos y productos 	<p>El egresado del Programa Técnico en Turismo será capaz de diseñar destinos turísticos, la construcción de paquetes, el proceso de mercadeo y su ejecución, participando en actividades de promoción del desarrollo sostenible y económico de la comunidad y la conservación de los atractivos turísticos. Por medio de este programa tendrá un amplio campo de acción y las competencias requeridas para trabajar en hoteles, agencias de viajes, aerolíneas y complejos turísticos, ente otros.</p>	<p>El Técnico Profesional en Hotelaría y Turismo podrá desempeñarse en las siguientes actividades: servicios de reservas y recepción en hoteles. Eventos en empresas hoteleras. Organización y atención de dependencias hoteleras. Desarrollo y oferta de productos y servicios hoteleros. Mantenimiento de áreas hoteleras. Promoción y venta de productos y servicios hoteleros. Seguimiento a productores y servicios turísticos. Operador de alojamiento.</p>

TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS						
Nombre del programa	Número de programas	Metodología	Competencias		Perfiles	
			Técnicas	Transversales		
Técnica Profesional en Servicios a Bordo	1	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades en geografía internacional, aerodinámica, etc. - Fundamentos básicos de la medicina de aviación y realiza procedimientos de higiene y primeros auxilios 	<ul style="list-style-type: none"> - Principios éticos en sus relaciones personales, desempeño profesional con responsabilidad social y ambiental 	<p>Egreso</p> <p>Los Técnicos Profesionales en Servicio a Bordo podrán vincularse en organizaciones de la industria aeronáutica tanto nacional como internacional, aeropuertos en Colombia o en el exterior. En aire en los siguientes cargos: tripulante de cabina de pasajeros, jefe de cabina, supervisor(a) de cabina, para luego suplir los cargos en tierra de coordinador(a) de entrenamiento, jefe de base, e instructor especialista, técnico estadístico de vuelo y tripulaciones, técnico estadístico en operaciones, entre otros.</p>	<p>Ocupacional</p> <p>El Técnico Profesional en Servicios a Bordo adquiere los siguientes conocimientos y habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifica y utiliza la terminología aeronáutica, navegación aérea, gestión aeroportuaria, comunicaciones, tránsito aéreo, e incluso geografía. - Conoce y aplica las disposiciones y reglamentos aeronáuticos que son requeridos para su desempeño. - En las diferentes etapas del vuelo, bajo condiciones normales, anormales, de emergencia y logra trabajar en equipo con los miembros de la tripulación.

TURISMO DE NEGOCIOS Y EVENTOS					Perfiles		
Nombre del programa	Número de programas	Metodología	Nivel académico	Competencias		Egreso	
				Técnicas	Transversales		
Administración Turística y Hotelera	15	Distancia tradicional y virtual	Universitario	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de productos turísticos especializados - Diseño, formulación y ejecución de planes y programas del sector - Capacidad de comprensión, análisis y habilidades comunicativas - Mercadeo y promoción de productos turísticos - Aprendizaje de idiomas 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Actitud de servicio - Actitud crítica, autónoma y reflexiva - Ética - Habilidades comunicativas 	<p>Ser una persona con sólida formación integral, que le permita asumir un liderazgo ante los cambios empresariales enmarcados en la economía global, con capacidades científicas y humanas para la empresa de competencia nacional e internacional.</p>	<p>Profesional en capacidad de participar en el diseño, formulación, ejecución de planes y programas de desarrollo del turismo; participar en actividades de investigación, asesoría, consultoría y extensión social; gestionar destinos turísticos y crear y gestionar empresas, en particular, organizaciones de servicios relacionadas con hostelería y turismo, ocio y tiempo libre, tales como los hoteles, hostales, resorts, restaurantes, agencias de viajes operadoras, clubes, empresas operadoras de congresos, ferias y centros de convenciones, empresas de transporte, etc. Además, participa en actividades de investigación, asesoría y consultoría.</p>
				<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de especies animales y vegetales endémicas del país - Comunicación en inglés - Administración hotelera para planificar, programar y ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento social, formal y ético, del egresado, como profesional y como persona 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un gestor que promueve actividades ecoturísticas o recreativas con sostenibilidad. - Conoce los principios que sustentan el ecodesarrollo como factor de cambio en el país. - Organiza la actividad turística relacionando los recursos económicos y la promoción del turismo. - Valora los ecosistemas y el patrimonio cultural y la explotación racional de las mismas. - Maneja principios de administración hotelera para planificar, programar y ejecutar acorde con las nuevas corrientes tecnológicas. 	<p>El profesional aborda la recreación, el esparcimiento y la educación ecológica a través de la observación que le permite al egresado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desempeñarse como consultor y asesor en empresas del sector turístico y hotelero. - Ejercer como director o jefe de oficinas locales, regionales y departamentales y secretarías de turismo. - Participar en la identificación, diseño y ejecución de proyectos de desarrollo relacionados con el sector. - Administrar y gerenciar cualquier empresa, preferiblemente relacionada con los subsectores turísticos y sector público.
Hotelería y Turismo Ecológico	1	Presencial	Universitario				

3.1.6 Programas de formación

Los programas de formación nacen de la necesidad de generar estrategias, procesos y acciones educativas desde el sector productivo, las cuales se han transmitido directamente al sector educativo. Desde este último se han creado alternativas para actualizar, profundizar conocimientos y potenciar habilidades sobre los diferentes vacíos que existen en el sector empresarial; lo anterior con el fin de cumplir con las expectativas de formación tanto de los futuros profesionales, como de las empresas, y se logren cerrar algunas brechas existentes entre el sector educativo y el empresarial. A continuación, se presentan los programas educativos del sector de turismo que se han discontinuado en los últimos cinco años

en la ciudad de Bogotá, y aquellos que se han creado en el mismo periodo.

3.1.6.1 Programas de formación discontinuados

Las instituciones educativas que participaron en el presente estudio mencionaron que durante los últimos cinco años se han discontinuado algunos programas académicos tanto tecnológicos como de especialización. En el cuadro 27 se presentan los programas discontinuados en el sector de turismo, como la especialización en turismo, por causa de una baja demanda productiva, y la tecnología en servicios hoteleros, cerrada por la falta de vinculación de profesores investigadores al programa.

Cuadro 27. Programas de formación discontinuados

Nombre del programa	Nivel de formación educativo	Título por obtener	Duración	Desarrollo de competencias técnicas enfocadas al sector	Razones para cerrar el curso o programa
Especialización en ecoturismo	Especialización	Especialista en ecoturismo	1 año	Planificación, gestión y diseño de productos ecoturísticos.	Baja demanda sector productivo
Tecnología en servicios hoteleros	Tecnología	Tecnólogo en servicios hoteleros	6 semestres	Procesos administrativos y de gestión de las organizaciones hoteleras y turísticas.	Falta de vinculación de profesores investigadores

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

3.1.6.2 Programas de formación creados

Las instituciones de educación superior encuestadas señalaron que durante los últimos cinco años se han abierto cuatro programas de educación: dos relacionados con posgrados: maestría

en alta dirección y desarrollo hotelero, y especialista tecnológico en creación y gestión de empresas turísticas. Uno profesional: administrador hotelero y gastronómico. Lo anterior es dado por la propuesta e interés del sector productivo y las altas expectativas de los estudiantes (véase cuadro 28).

Los programas de formación nacen de la necesidad de generar estrategias, procesos y acciones educativas desde el sector productivo, las cuales se han transmitido directamente al sector educativo.

Cuadro 28. Programas de formación creados

Nombre del programa	Nivel de formación educativo	Título por obtener	Duración	Desarrollo de competencias técnicas enfocadas al sector
Maestría en alta dirección y desarrollo hotelero	Maestría	Máster	2 años	Gerencia estratégica de empresas y proyectos de alojamiento
Administrador hotelero y gastronómico	Profesional	Administrador hotelero y gastronómico	9 semestres	Crea y dirige empresa, conocimientos en mercadeo en empresas, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales como establecimientos de turismo, alojamiento, y cadenas hoteleras etc.
Especialización tecnología en creación y gestión de empresas turísticas	Posgrado	Especialista tecnológico en creación y gestión de empresas turísticas	2 semestres	Desarrolla proyectos de establecimientos vinculados al sector de turismo, especialmente gastronómicos y de alojamiento. Administra establecimientos y organizaciones turísticas con proyección social y rentabilidad económica. Gestiona las áreas de alojamiento y de alimentos y bebidas del sector restaurador, aplicando las habilidades administrativas generadas en la especialización.

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En el 2011, la Universidad Externado de Colombia creó la especialización “Organización integral de eventos” con una duración de dos semestres, la cual es una referencia clave en la formación de personas vinculadas a la organización de eventos nacionales. La especialización se desarrolla a través de tres módulos que incluyen: gerencia estratégica de eventos, alta dirección y mercadeo, y gestión y operación de eventos (Universidad Externado, 2018).

3.1.7 Alternativas de formación

El turismo como las demás industrias globales, demandan profesionales cada vez más especializados y preparados para el futuro. Ello significa que, para poder competir en el ámbito mundial, es necesario llevar a la ciudad de Bogotá a es-

tándares internacionales mediante la formación de capital humano que incluya empleos desde la base hasta lo gerencial. Las autoridades públicas, los gremios y las cámaras de comercio, tal como lo explica Leguizamón (2016), han puesto en funcionamiento acciones tendientes a lograr una mayor formalización de los prestadores de servicios turísticos, en aras de simplificar los trámites administrativos y de registro mercantil, dar a conocer los beneficios de la formalización, promover el trabajo formal, etc.

La formación de las personas y el desarrollo de las competencias necesarias para los diferentes cargos del sector deben tener en cuenta las características específicas de cada subsector dentro de la cadena de valor, así como los intereses e incentivos que se desarrollan para las nuevas generaciones que representan la futura fuerza

laboral de la industria. Además, es importante considerar que, para esta nueva fuerza de trabajo, la compensación y el tipo de trabajo cada vez es más importante para la toma de decisión de carrera, así como la flexibilidad laboral y el nivel de beneficios (Manpower Group, 2017).

Las plataformas digitales, tal como se explicó en el apartado 2.2.2, se han convertido en una herramienta esencial para impartir conocimiento, habilidades y competencias necesarias para el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, ello siguiendo las tendencias mundiales de muchas empresas que no exigen a sus empleados o sus nuevos empleados una certificación de una institución universitaria, sino una certificación que demuestre la habilidad o especialidad que se adquirió con dichos cursos. Por otro lado, algunos gremios e instituciones de apoyo han dictado algunos cursos para suplir las necesidades y vacíos que se han encontrado en el sector empresarial, tales como el Programa de formación exportadora en turismo vacacional, con una duración de 48 horas, y el Programa de formación exportadora en turismo de reuniones, de 40 horas.

3.2 Oferta laboral

Desde el punto de vista conceptual, se refiere a los trabajadores disponibles, dado un volumen de producción específico y un nivel determinado de salarios. Es así como esta viene definida por el número de trabajadores ocupados más otros que no teniendo trabajo estarían dispuestos a hacerlo por ese nivel de salario. De esta manera, en esta sección se presenta la información cuantitativa de las principales tasas de ocupación y de desocupación discriminadas para algunas variables, teniendo como base la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) y la Encuesta Multipropósito para Bogotá-region.

Adicional a ello, se analiza un instrumento aplicado a los empleados con el objetivo de capturar la percepción de la oferta laboral de su nivel de logro de las competencias transversales y técnicas identificadas como estratégicas para el sector.

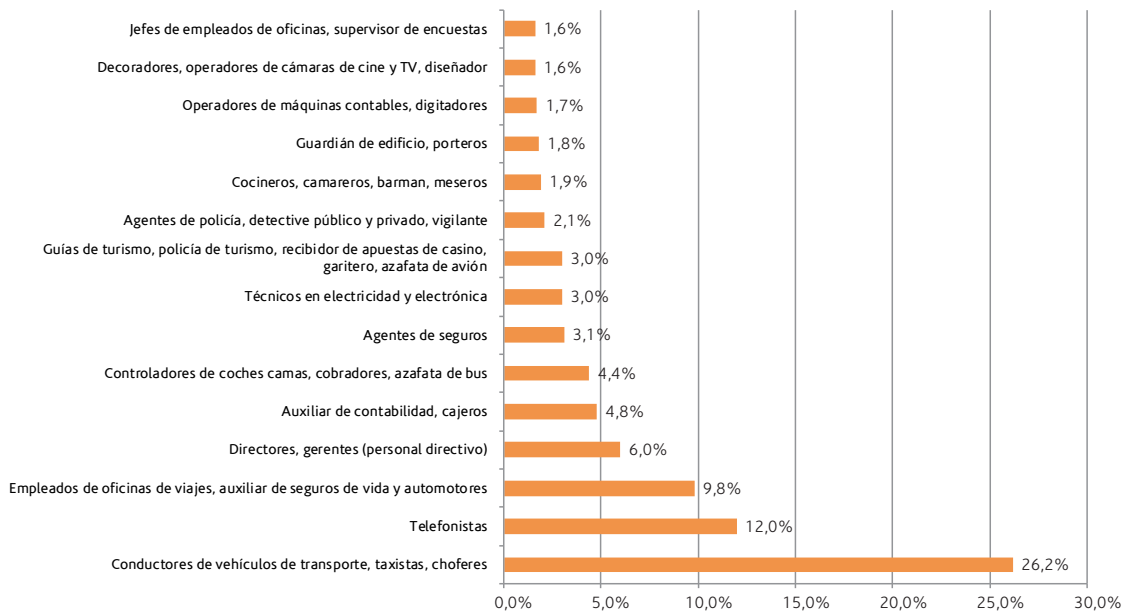
La industria del turismo emplea un gran número de personas alrededor del mundo, tanto profesionales preparados como trabajadores no calificados, que migran de otras industrias a esta como consecuencia del desempleo (OMT, 2008). De acuerdo con la OMT (2008), a esta industria pertenecen también los recién llegados al mercado laboral (jóvenes o inmigrantes), mujeres con responsabilidades familiares que solo pueden trabajar a tiempo parcial, o trabajadores de baja cualificación en general; aporta a los trabajadores unos ingresos y una experiencia que contribuye a su integración social y a su desarrollo personal.

El turismo, además de ser un sector caracterizado por su baja cualificación, también sufre complicaciones a causa de las condiciones de empleo y de trabajo que con frecuencia no cumplen las expectativas de las personas que trabajan en el sector, por lo que tienden a buscar trabajos mejores en otros ámbitos y es posible que, a la primera oportunidad, se marchen (OMT, 2008). La composición de perfiles en este sector son, en su mayoría, puestos de trabajo de base (operativos) (Exceltur, 2018).

3.2.1 Caracterización

En el sector de turismo, los subsectores de alojamiento y transporte son los que concentran el mayor volumen de empleo y la oferta de servicios y productos turísticos; en su mayoría son representados por empresas medianas, pequeñas y microempresas que permiten el emprendimiento y contribuyen a las economías locales. Estos emprendimientos pueden corresponder al sector informal de la economía y, como consecuencia de lo anterior, generan un empleo no estructurado (Leguizamón, 2016). El turismo, a su vez, produce encadenamiento con múltiples sectores de la economía, lo cual genera necesidades, habilidades y empleos diferentes para suplir las exigencias de los turistas que cada día están más informados. En el gráfico 23 se ilustran los 15 principales cargos del sector de turismo, los cuales representan el 83% de los ocupados (GEIH, 2017).

Gráfico 23. Ocupaciones del sector de turismo

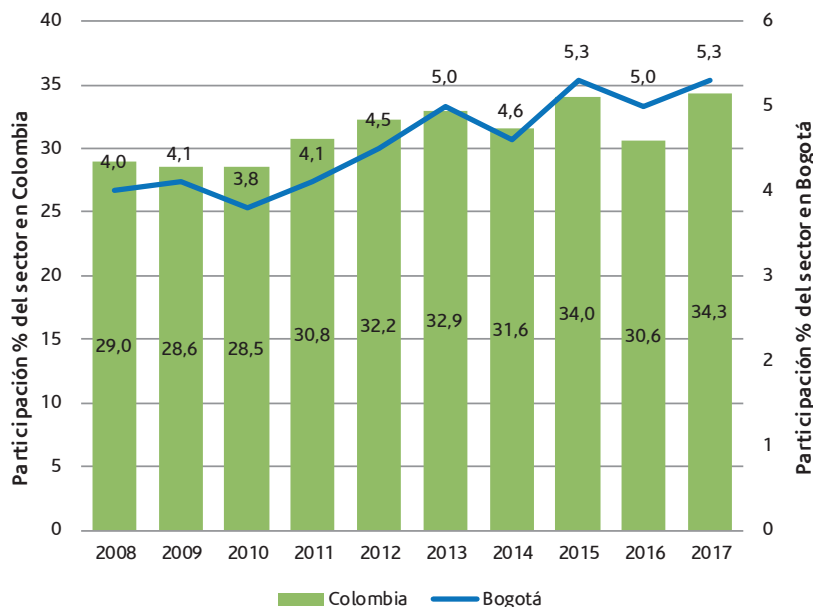


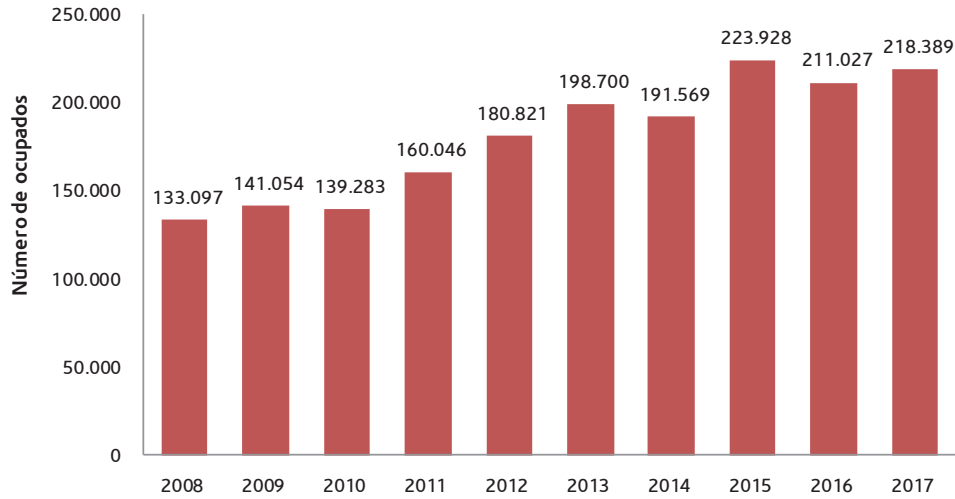
Fuente: elaboración propia, a partir de datos de GEIH (2017).

En los últimos diez años, la participación del sector de turismo frente al total de ocupados en Colombia supera el 30%, mientras que en Bogotá, la participación de ocupados no es mayor al 6%. Sin embargo, el número de empleados del

sector de turismo en Bogotá ha mantenido un promedio constante de crecimiento, de 218.389 empleados en el 2017, comparado con 133.097 personas que ocupaban cargos en el sector para el 2008 (véase gráfico 24).

Gráfico 24. Participación de ocupados en Colombia y Bogotá (%) – Número de ocupados en Bogotá



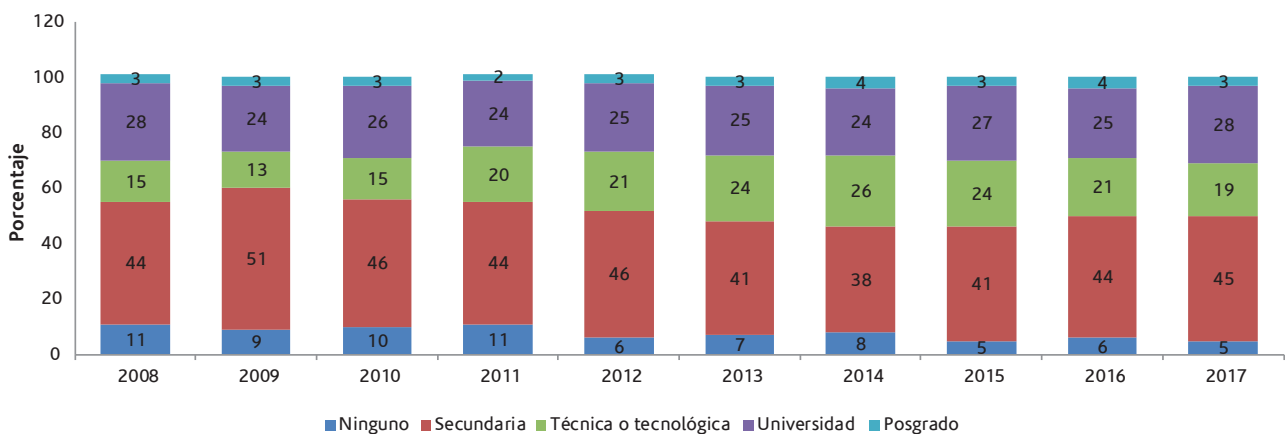


Fuente: elaboración propia, a partir de datos de GEIH (2017).

Otra de las características de los empleados del sector de turismo en la ciudad de Bogotá, descritos anteriormente: son personas en su mayoría con un nivel de formación de secundaria superior al 40%. Las personas sin ningún tipo

de formación vienen perdiendo participación en los últimos años; los niveles técnico, tecnológico y profesional tienden a aumentar frente al total y, en promedio, tan solo el 3% de estas tienen posgrado (véase gráfico 25).

Gráfico 25. Nivel educativo de los ocupados del sector (%)

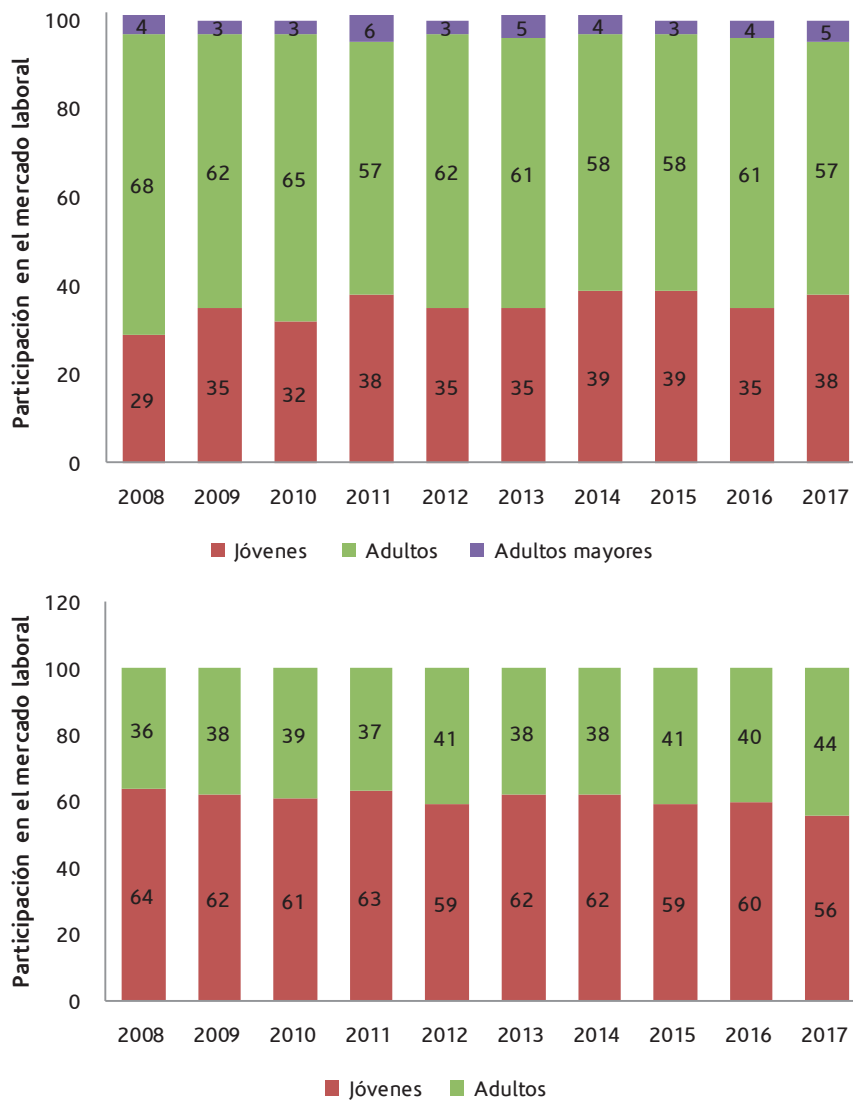


Fuente: elaboración propia, a partir de datos de GEIH (2017).

Además, quienes mayor tienen participación en el mercado laboral son los adultos con una proporción entre 58% y 68% sobre el total durante los últimos diez años; a estos le siguen los jóvenes que han alcanzado una participación importante en el sector en cerca del 38% para el

2017. Con respecto a los adultos mayores, estos siguen teniendo participación dentro del sector, aunque en menor medida. Las mujeres, como se presenta en el gráfico 26, han ganado participación frente al total de ocupados año tras año llegando al 44% en el 2017.

Gráfico 26. Participación en el mercado laboral por grupo poblacional y género



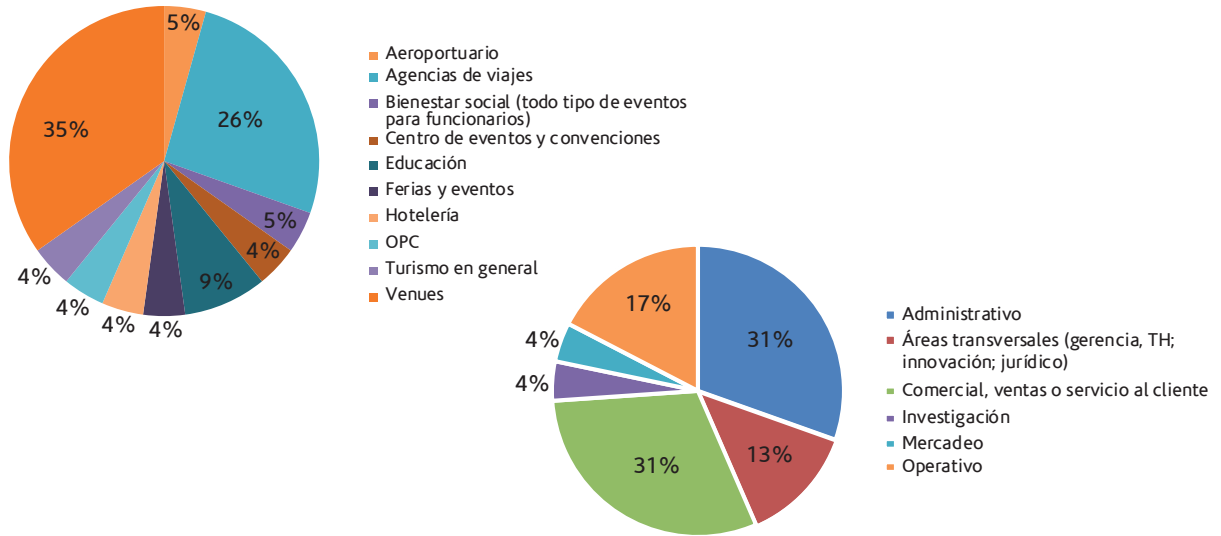
Fuente: elaboración propia, a partir de datos de GEIH (2017).

Ante el surgimiento de las nuevas economías, el mercado de turismo ha entrado a formar parte de la economía compartida y de contratistas independientes, la cual, como lo menciona Sigala (2018), proporciona un segundo ingreso y empleo a las personas, crea simultáneamente una nueva fuerza laboral de contratistas, que pueden tener mayor flexibilidad en términos de control de las condiciones de trabajo, pero tienen menos derechos laborales de seguridad, estabilidad, previsibilidad de ingresos y pensiones.

3.2.2 Análisis y revisión de la oferta actual

Los empleados del sector de turismo que participaron en el actual estudio aseguraron que para conseguir su actual empleo, se demoraron entre 1 y 6 meses. Dichos empleados pertenecen, sobre todo, a subsectores de transporte (aeroportuario), agencia de viajes y *Venues*, ubicándose principalmente el 31% en áreas administrativas y el 31% en áreas comerciales (véase gráfico 27).

Gráfico 27. Segmento o subsector al cual pertenece la oferta laboral - Área de desempeño

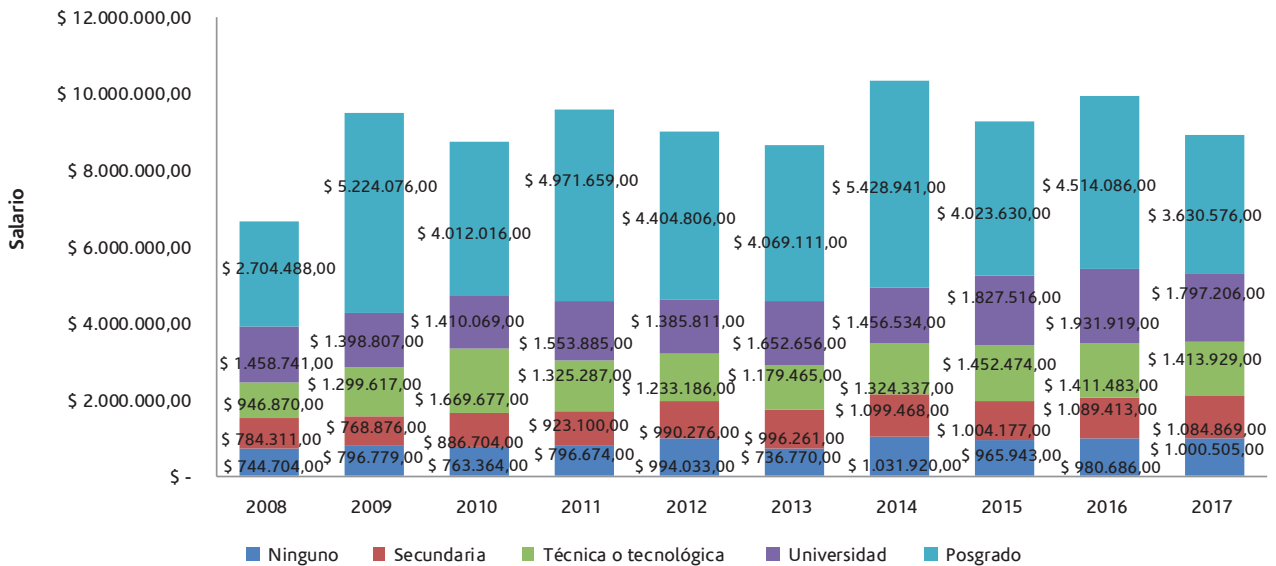


Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

El Clúster de Turismo de Negocios y Eventos tiene un salario promedio de \$ 1.785.417 para el 2017, el cual es bajo si se compara con la remuneración de otros sectores como el financiero, que alcanza para este mismo año un promedio de \$ 2.688.391. Los salarios son jalonados cada

año hacia arriba por una población inferior al 5%, los cuales tienen un nivel de formación de posgrado; estos últimos son los que mayor variabilidad han presentado durante los últimos diez años en su remuneración (véase gráfico 28).

Gráfico 28. Salarios del sector de turismo en Bogotá distribuidos por nivel educativo



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

En el sector de turismo, no siempre se encuentra un ajuste de largo plazo entre las necesidades de las empresas de este encadenamiento con las competencias y las habilidades de los trabajadores (Leguizamón, 2016). Por ello, en los últimos años el sector de turismo en Colombia ha presentado iniciativas para profesionalizar el sector y para unir esfuerzos que antes se duplicaban dentro del mismo sector; en esto han participado diferentes actores como Gobierno, sector privado y las instituciones de educación superior.

Por ejemplo, las empresas actualmente requieren que sus empleados al menos tengan la certificación de un título profesional; otras requieren certificaciones de diplomados, técnicos, tecnólogos o habilidades con mayor tecnicismo dependiendo del subsector en el cual se encuentre su negocio, tales como Amadeus, licencias en seguridad y salud en el trabajo, conocimientos en herramientas de Office, conocimientos financieros y jurídicos, credenciales de consultor en seguridad, estudios en segundo idioma, título profesional en NBC en administración, gestión de riesgos basado en la ISO 31000, entre otros.

Los empleados también mencionaron que las principales competencias técnicas en las que deben capacitarse para conseguir un empleo son: conocimientos financieros, habilidades de negociación, presupuestos, mercadeo, aprender bajo presión, comprensión de lectura, capacidad de análisis relacionada con comportamientos, características de la organización y situaciones laborales, comunicación escrita, entre otras.

3.2.3 Análisis y revisión de la oferta futura

Varios estudios empíricos han investigado cómo se pueden promover e implementar nuevas soluciones tecnológicas mediante las prácticas de gestión de recursos humanos. Por ejemplo, Chang et al. (2011) encontraron que la capacitación de los empleados de contacto con el clien-

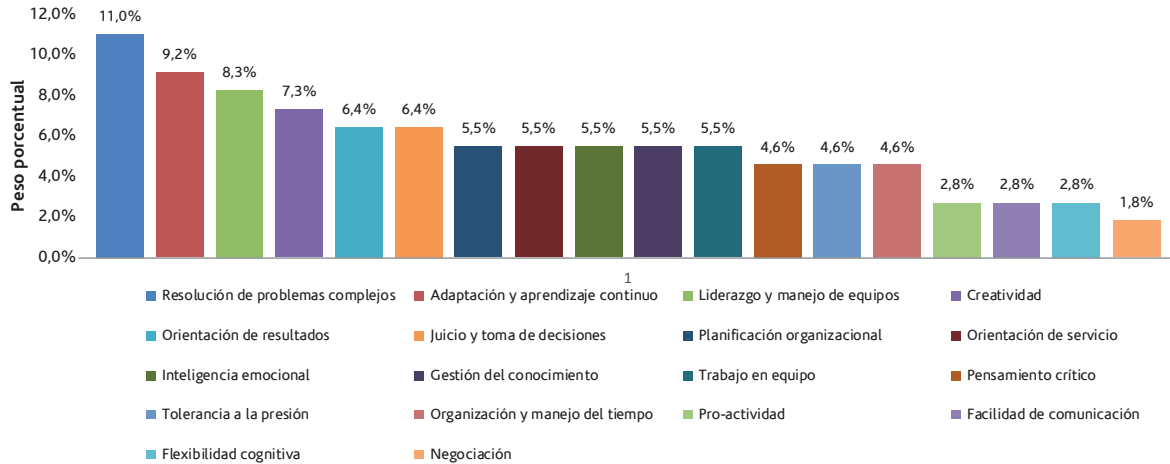
te era de particular importancia para alentar la innovación incremental y radical. Además, los empleados de contacto con el cliente tienden a ser expertos locales, porque cuando la innovación de las tecnologías de la información (TI) es compleja, son responsables de presentar y explicar la(s) innovación(s) de servicios a los clientes (Montagot y Lahouel, 2018).

La tecnología está irrumpiendo la demanda de tres tipos de habilidades: habilidades cognitivas generales, habilidades específicas del trabajo y habilidades socioemocionales. Las principales características del mercado laboral no pueden reemplazarse por robots; es decir, las habilidades cognitivas generales, como el pensamiento crítico, y las habilidades socioemocionales, como la gestión, y el reconocimiento de las emociones que mejoran el trabajo en equipo está aumentando (Banco Mundial, 2018).

Los avances tecnológicos están causando interrupciones fundamentales en el turismo al empoderar a los actores del sector (tradicionales, pero también nuevos) para que formen nuevos mercados, ofertas, prácticas de gestión y estrategias competitivas (Sigala, 2018). En concordancia con el Foro Económico Mundial y las habilidades necesarias para afrontar la cuarta revolución industrial, se presentan, en el gráfico 29, las principales competencias transversales que los trabajadores deben emplear con mayor fuerza para conservar su trabajo en el futuro.

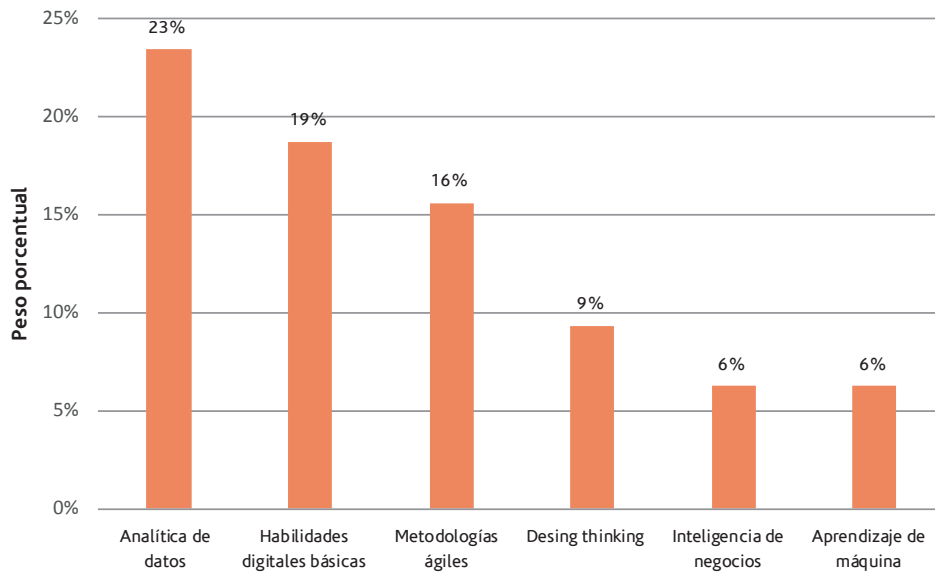
Numerosos avances tecnológicos y herramientas están impulsando el cambio turístico, que incluye: aprendizaje automático, inteligencia artificial, web industrial, Big Data, Internet de las cosas, dispositivos inteligentes, robots, drones, sensores, balizas, realidad virtual y aumentada, comunicaciones de campo cercano, ubicuas (Sigala, 2018). Los conocimientos más importantes asociados a la transformación digital necesarios para el desarrollo profesional en el futuro de aquellos empleados que formaron parte del presente estudio se presentan en el gráfico 30.

Gráfico 29. Competencias transversales de la oferta laboral



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

Gráfico 30. Conocimientos asociados a la transformación digital



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

Las tecnologías están transformando la gestión y el marketing del turismo de un sentido estático y utilitario (los gerentes y los turistas utilizan las tecnologías como herramientas) a una conceptualización transformadora mediante la cual los mercados y actores turísticos (proveedores de turismo, partes interesadas, intermediarios y turistas) se configuran y son conformados por tecnología (Sigala, 2018).

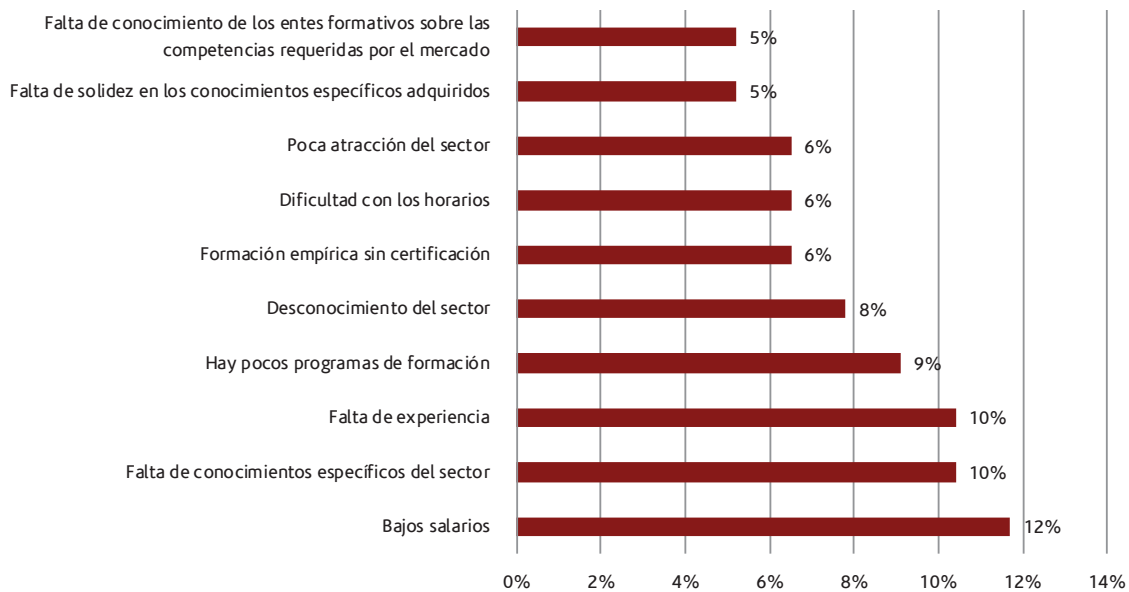
3.2.4 Percepciones de la oferta laboral frente al sector

En el sector, los empleados encuestados tienen la percepción de formar parte de una industria creciente a escala mundial, con una amplia gama de cargos y habilidades diferentes dentro de las cuales se pueden desempeñar; sin em-

bargo, no son bien remunerados. Como se describe en el gráfico 31, las principales barreras para vincularse laboralmente al sector son los

bajos salarios, falta de conocimientos en el sector, falta de experiencia, falta de programas de formación.

Gráfico 31. Obstáculos para vincularse laboralmente

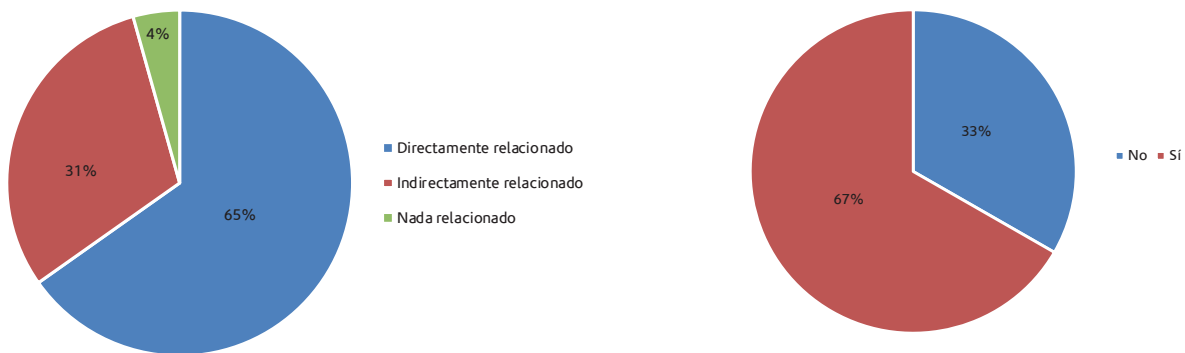


Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

A pesar de todas las barreras a las que se enfrentan los trabajadores para ingresar al sector, el 65% de ellos afirmó que su empleo está directamente relacionado con su carrera de formación académica y tan solo el 4% de los empleados

del sector dijeron que su trabajo no está relacionado con su formación. Por otro lado, el 67% de los trabajadores afirmó que se ha cuestionado la posibilidad de emprender en su propio negocio de la industria turística (véase gráfico 32).

Gráfico 32. Relación del empleo con formación académica - Posibilidad de emprender en el futuro



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

A pesar de todas las barreras a las que se enfrentan los trabajadores para ingresar al sector, el 65% de ellos afirmó que su empleo está directamente relacionado con su carrera de formación académica y tan solo el 4% de los empleados del sector dijeron que su trabajo no está relacionado con su formación. Asimismo, el 67% opina que se ha cuestionado la posibilidad de emprender en su propio negocio de la industria turística.



4

Brechas de capital humano

Con el fin de facilitar el análisis de los resultados arrojados al aplicar las metodologías de demanda y oferta laboral y educativa, en este capítulo se presenta una clasificación de los distintos tipos de brechas que se identificaron a través de estos ejercicios.

Los instrumentos aplicados y la información primaria y secundaria recogida se analizaron para identificar las brechas del capital humano que limitan el desarrollo productivo del territorio. Es

decir, para evidenciar si el capital humano existente en Bogotá es suficiente; si cuenta con las competencias requeridas, y si demuestra el dominio de estas al nivel requerido por un sector económico determinado.

En este sentido, las diferentes brechas de pertinencia del capital humano y sus razones pueden clasificarse en tres grandes tipos: i) brechas de cantidad, ii) brechas de calidad y iii) brechas de pertinencia (véase cuadro 29).

Cuadro 29. Descripción tipología de las brechas

Tipología	Brecha
Brechas de cantidad	Déficit de oferta de programas de formación
	Déficit de demanda por programas de formación
	Baja capacidad de atracción (o retención) de capital humano relevante por parte del sector
	Brechas de cantidad desde el modelo predictivo
	Brechas de atracción desde la tasa de retorno
Brechas de calidad	Brechas de calidad en competencias genéricas
	Brechas de calidad en competencias específicas
Brechas de pertinencia	Desarticulación del sector productivo en la etapa de diseño y planeación de programas
	Desarticulación del sector productivo en la etapa formativa
	Baja capacidad de anticipación ante necesidades del mercado
	Brechas de pertinencia en la formación

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

4.1 Análisis de las principales brechas sectoriales

4.1.1 Brechas de cantidad

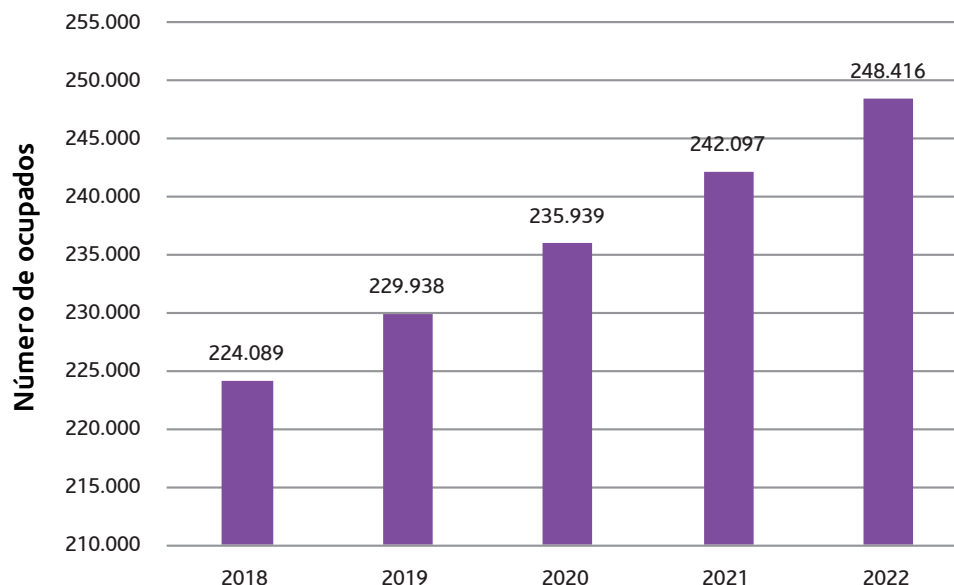
En el contexto sectorial y a partir de fuentes secundarias es posible el cálculo de tres brechas de cantidad de índole cuantitativo: 1. Demanda futura de ocupados del sector, 2. Tasa de retorno por nivel educativo y 3. Baja capacidad de atracción (o retención) por ingresos salariales.

Demanda futura de ocupados del sector

A partir del modelo predictivo del empleo, el cual tiene en cuenta el comportamiento del sector en los últimos años, tanto en número de ocupados como en variables económicas tales como la participación en el PIB y el nivel de exportaciones e importaciones, es posible tener una proyección del número de empleos que generará el sector en el periodo 2018-2022.

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se espera que para el 2018 se generen 224.089 empleos, es decir, 2,6% más que en el 2017. En general, durante todo el periodo la tendencia es de crecimiento, tanto así que para el 2022 el sector generará 13,7% más empleos que en el 2017 (véase gráfico 33).

Gráfico 33. Proyecciones de ocupados del sector de turismo



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2019.

Tasa de retorno por nivel educativo

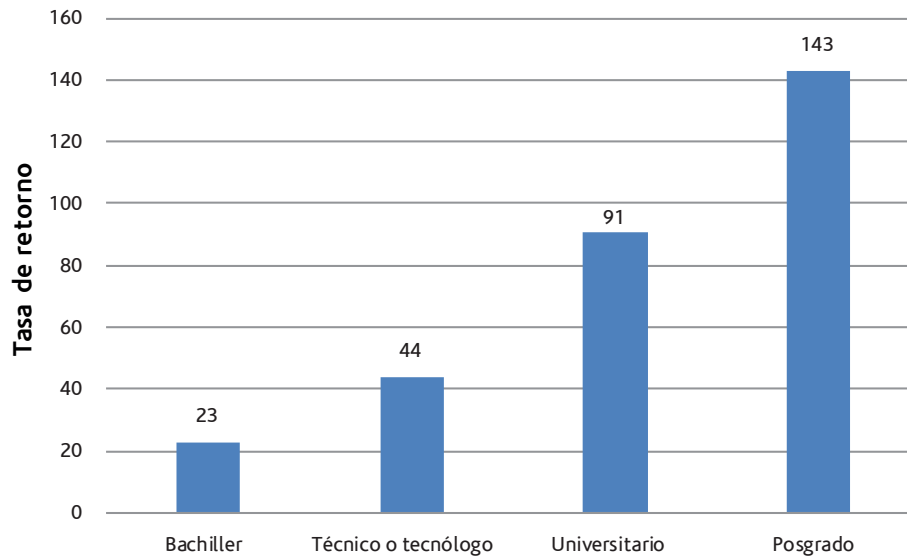
Tomando como referencia la ecuación tradicional de Mincer⁴ para el cálculo de la tasa de rendimiento educativa:

se estima la tasa de retorno de educación por nivel educativo. Una vez se tienen las tasas de retorno, el análisis se hace a partir de la comparación entre el tener X título educativo y no tener ninguno (véase gráfico 34).

$$\ln(y) = \beta_0 + \beta_1 \text{escolaridad} + \beta_2 \text{exper} + \beta_3 \text{exper}^2 + \beta_4 + \varepsilon$$

4. Estima por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) un modelo semilogarítmico, usando como variable dependiente el logaritmo de los ingresos y como variables independientes los años de educación, la experiencia laboral y el cuadrado de esta.

Gráfico 34. Tasa de retorno por nivel educativo



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

Para los ocupados del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá se estima un alto rendimiento de la educación; entre mayor es el nivel educativo mayor es la tasa de retorno. Es así como el contar con un título de bachiller implica que se tiene un ingreso 23 veces mayor al de una persona que no cuenta con ningún título. Esta diferencia se hace más notoria cuando la comparación es con el nivel de posgrado donde esta brecha asciende al 143%.

Baja capacidad de atracción (o retención) por ingresos salariales

Los ingresos salariales frecuentemente son considerados como uno de los factores más relevantes que inciden en la decisión del empleado, tanto en el momento de realizar la búsqueda y selección de trabajo, como en la decisión de permanecer en él. Por ello, se considera como parte de las posibles causantes de la brecha catalogada “baja capacidad de atracción y retención” del capital humano. En el presente estudio el rango salarial varía entre un salario mínimo y \$ 1.200.000, lo que es poco competitivo y atractivo para los nuevos trabajadores del sector. A

dichos salarios, le siguen algunos valores que fluctúan entre \$ 1.500.000 y \$ 2.000.000, dirigidos a los comerciales y administrativos del turismo de negocios en Bogotá.

El acercamiento de la medición de esta brecha a nivel cuantitativo que hace el presente estudio es mediante la comparación del promedio salarial de los ocupados del sector frente a los demás sectores. Para el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá, se calcula que el sector tiene en promedio salarios que están 5,8% por debajo del promedio salarial de sectores como el financiero, de industrias creativas, de construcción, entre otros; lo que probablemente afecta la capacidad del sector de atraer nuevo capital humano e implica que el capital actual vea una mayor oportunidad de aumentar sus ingresos cambiando de sector.

4.1.2 Brechas de calidad

Brechas Saber Pro y Saber T y T

Las pruebas Saber Pro y Saber T y T aplicadas a los estudiantes de nivel universitario y técni-

cos y tecnólogos, respectivamente, se refieren al examen de Estado de Calidad de la Educación Superior realizado por el ICFES y son un requisito obligatorio para graduarse de pregrado.

El resultado de estas pruebas es considerado un indicador de calidad de los egresados de los diferentes programas de formación. Sin embargo, el análisis de estos resultados solo puede hacerse a nivel de núcleo básico de conocimiento y en algunos casos a nivel de componentes específicos, lo que dificulta llegar al detalle del programa académico y, por tanto, al subgrupo que está directamente relacionado con el sector. No obstante, teniendo en cuenta la importancia de estos resultados, se seleccionan los núcleos básicos de conocimiento en los cuales hay mayor probabilidad de que los programas afines al sector puedan evaluarse.

Con base en lo anterior, se plantean dos indicadores de calidad: el primero es la comparación entre el promedio del resultado de los estudiantes en el quintil 1 y el promedio del resultado de

los estudiantes en el quintil 5; es decir, la brecha entre los de menor puntuación y los de mejor calificación. Esto nos permite acercarnos al nivel de dispersión que hay en la calidad de los egresados e incluso se podría decir que entre las instituciones de formación.

$$\frac{Q5 - Q1}{Q5} * 100$$

El segundo indicador presenta la diferencia porcentual entre el puntaje máximo de la prueba y el promedio del resultado de los estudiantes en el quintil 5, con este se quiere evidenciar la distancia entre los mejores puntajes y el resultado óptimo.

$$\frac{P. Max - Q5}{P. Max} * 100$$

Para el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, en el grado universitario se tuvieron en cuenta los siguientes resultados (véase cuadro 30).

Cuadro 30. Brechas Saber Pro

NBC ⁵	Componente específico	Brecha Q5/Q1		Brecha Q5/P.máx.	
		2017	2018	2017	2018
Administración/Economía	Análisis Económico	42,94	47,47	37,38	38,96
Administración/Economía/Ingeniería administrativa y afines	Gestión de organizadores	47,63	49,30	37,95	39,16
Administración/Contaduría pública/Economía/Ingeniería administrativa/Ingeniería de sistemas, telemática y afines	Gestión financiera	45,33	47,31	36,24	36,65
Administración/Ciencia política y relaciones internacionales/Geografía/ Historia/ Psicología/Sociología, trabajo social y afines	Intervención en procesos sociales	45,11	44,34	39,45	38,51

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

5. Núcleo básico de conocimiento; división o clasificación de un área del conocimiento en sus campos, disciplinas o profesiones esenciales. Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES).

Para los años analizados (2017-2018), los resultados de los cuatro componentes específicos asociados a los programas de formación de nivel universitario afines muestran una brecha mayor al 42%, entre los puntajes obtenidos en el mejor grupo y el más deficiente. En este sentido, se evidencia una clara diferencia en el nivel de calidad de las competencias técnicas que tienen los egresados en el momento de salir al mercado laboral, lo que concuerda con las dificultades que tiene el sector productivo para encontrar el personal pertinente.

En la misma línea se encuentra la brecha entre el puntaje máximo de la prueba y el del grupo con mejores resultados, donde este último se encuentra por debajo del óptimo en más de 36% en todos los componentes.

Para el caso de los técnicos y tecnólogos, los resultados se observan en el cuadro 31.

Cuadro 31. Brechas Saber T y T

NBC	Brecha Q5/Q1		Brecha Q5/P.máx.	
	2016	2017	2016	2017
Técnico en administración y turismo	30,3	31,0	40,0	37,7
Tecnológico en administración y turismo	31,3	32,2	39,8	37,4

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

En los resultados de los técnicos y tecnólogos, la brecha es menor que en la de los universitarios, para los dos periodos. Los mejores puntajes alcanzados por los técnicos están por encima de 31,3% (2016) y 32,2% (2017) de los del grupo con menor calificación, comportamiento que solo difiere en cerca de 1 punto porcentual en el caso de los tecnólogos.

En contraste, la diferencia porcentual entre la calificación máxima a alcanzar y el grupo de mejores resultados para el 2016 haciende a 40%; sin embargo, en el 2017 se ve una reducción de casi 3 puntos porcentuales.

4.1.3 Brechas de pertinencia

Sobrecualificación/subcualificación de los ocupados del sector

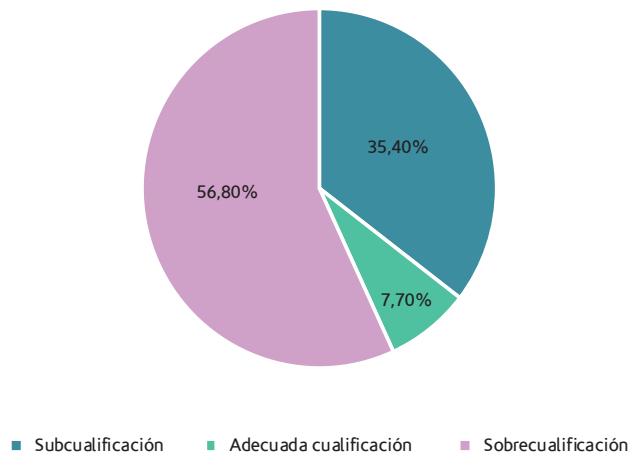
En esta brecha se hace referencia al desajuste entre el nivel educativo del ocupado y el perfil del empleado equivalente a su cargo actual; por

ejemplo, un trabajador es sobrecualificado si él desempeña labores que implican un menor nivel de cualificación académica que para los que está formado.

A partir de la información sobre el nivel académico y la ocupación que actualmente desempeña cada persona de la GEIH, se estimó el porcentaje de sobrecualificados, subcualificados y con adecuada calificación de los ocupados que participaban en el sector durante el 2017 (véase gráfico 35).

Los mejores puntajes alcanzados por los técnicos están por encima de 31,3% (2016) y 32,2% (2017) de los del grupo con menor calificación, comportamiento que solo difiere en cerca de 1 punto porcentual en el caso de los tecnólogos.

Gráfico 35. Brecha de cualificación



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

Del total de ocupados que estaban empleados durante el 2017 en el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, el 56,8% presenta un nivel de cualificación menor al que requiere la ocupación que desempeña; mientras que el 35,4% tiene una cualificación o nivel académico mayor al que necesitarían las labores que está realizando.

4.2 Análisis detallado de brechas por cargo consolidado

En los instrumentos de recolección de información, se les preguntó a las empresas sobre las competencias tanto técnicas como transversales relacionadas con los cargos de difícil consecución. A continuación, se presentan los cargos priorizados, comentados en el capítulo 2, y las brechas asociadas a cada uno.

Se destaca en el análisis las brechas de calidad relacionadas, en su mayoría, con las competen-

cias transversales y competencias técnicas concernientes con el desconocimiento específico del sector y el manejo de un segundo idioma.

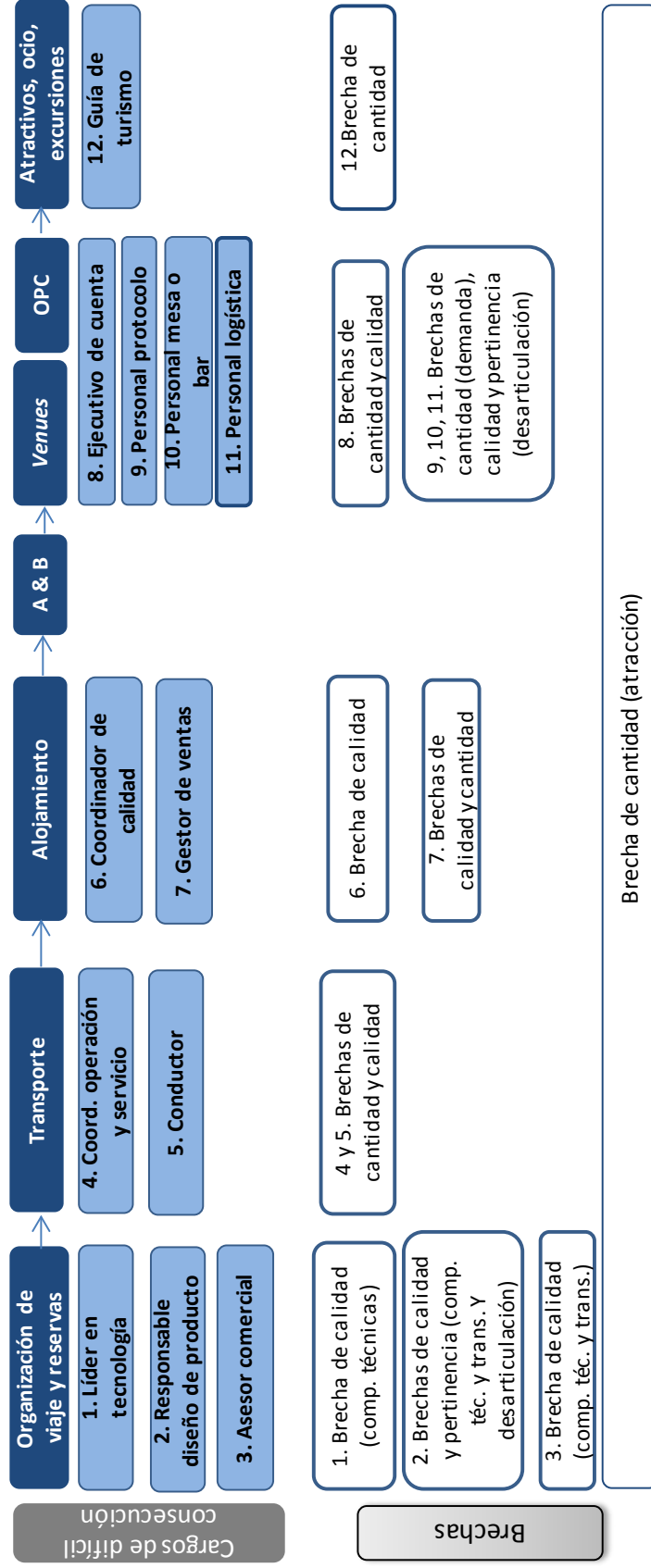
Asimismo, se destaca la desarticulación del sector productivo en la etapa formativa en competencias técnicas específicas en cargos operativos del sector.

Un elemento común a las diferentes áreas y niveles operativos de las empresas es la poca atracción del sector, debido a los bajos salarios, los horarios que se demandan dadas las particularidades del sector y la falta de proyección que perciben las personas. En cargos operativos también influye el tipo de contratación que es temporal y por pocos días y está determinada por la estacionalidad del sector.

4.2.1 Esquema resumen de brechas

A partir de la cadena de valor del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos se relacionan los cargos y tipos de brechas asociadas a cada uno (véase figura 6).

Figura 6. Cadena de valor, cargos de difícil consecución y brechas identificadas



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019.

Como se observa en la figura 6, los doce cargos de difícil consecución de distribuyen a lo largo de la cadena de valor, aunque un tercio se concentra en los *Venues* y operadores profesionales de congresos, dado que es en este componente de la cadena donde el cliente y los visitantes realizan el objetivo central de su viaje y donde se identificaron las mayores brechas en temas operativos. Sin embargo, y como se identificó en el análisis de las tendencias del sector, es clave la articulación de la cadena de valor para generar una experiencia satisfactoria y auténtica como destino y ofrecer el componente de ocio que demandan cada vez más estos viajeros.

4.2.2 Descripción de cargos de difícil consecución

El análisis de la información levantada en la investigación permitió identificar las competencias técnicas y transversales expresadas por la demanda y, a su vez, identificar desde la oferta, qué competencias técnicas y transversales se integran en los programas de formación. En este consolidado también se encontrarán las descripciones de las brechas halladas, caracterizándolas como brechas de cantidad, calidad o pertinencia.

A continuación, se presenta la ficha con la descripción de cada uno de los cargos priorizados y las brechas identificadas en cada caso.

Agencias de viajes

Líder en tecnología

- **Descriptorios generales:** desarrollar, optimizar y realizar el mantenimiento técnico de las plataformas y sistemas de información de la empresa para mejorar sus resultados y gestión. Proponer soluciones acordes con las necesidades y características de la empresa.
- **Competencias técnicas:** conocimientos técnicos en sistemas y nuevas tecnologías,

manejo de inglés, conocimiento sobre turismo.

- **Competencias transversales:** trabajo en equipo, planificación, orientación al resultado, solución de problemas, creatividad, proactividad, capacidad para resolver problemas, liderazgo, conocimiento de flujos de trabajo.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** analítica de datos, programación, metodologías ágiles, ciberseguridad, desarrollo web.
- **Temas adicionales:** profesional, con experiencia de al menos un año en el sector.
- **Tipo de brechas:** brecha de cantidad (poca atracción y retención, bajos salarios, y oferta de profesionales con conocimiento del sector), brecha de calidad (por desconocimiento de las características del sector dada la ausencia de cursos de formación en este tema), brecha de pertinencia (desarticulación con el sector productivo).
- **Razones de difícil consecución:** el sector productivo dentro de los diferentes subsectores, dijeron que los profesionales para ocupar dichos cargos les faltan conocimientos del sector, tienen debilidad en las competencias transversales demandadas y, además, cuando llegan al sector, no se quedan en este más que de manera temporal.
- **Evidencias:** el 16% de los empresarios de las agencias de viajes manifestaron que este cargo es de difícil consecución, puesto que es complicado conseguir a alguien con todas las competencias requeridas, estudios y con compromiso, y además que esté en capacidad de atender las implementaciones tecnológicas que se ajusten a la necesidad de los clientes. Ante lo anterior, en el capítulo de brechas, se encontró que existe un desencuentro entre la oferta y la demanda en el tipo de brechas cuantitativas por la

poca atracción y retención, bajos salarios, y oferta de profesionales con conocimiento del sector; en el tipo de brecha de calidad, por desconocimiento de las características del sector dada la ausencia de cursos de formación en este tema; y en las brechas de pertinencia, por la desarticulación con el sector productivo.

Responsable del diseño del producto

- **Descriptorios generales:** diseñar productos que respondan a las necesidades del mercado.
- **Competencias técnicas:** diseño del producto, manejo de redes, interacciones con usuarios, conocimiento de las tendencias del sector.
- **Competencias transversales:** capacidad de innovar, responsabilidad, creatividad, actitud, honestidad, orientación al cliente, cumplimiento.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** habilidades digitales básicas, *design thinking*.
- **Temas adicionales:** profesional con experiencia mínima de un año en el sector.
- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (debilidad en competencias técnicas), pertinencia (desarticulación con el sector productivo), cantidad (baja oferta de programas especializados, capacidad de innovación).
- **Razones de difícil consecución:** el sector producto presenta inconvenientes para encontrar a los diseñadores de producto, porque a los profesionales les falta conocimiento de herramientas de elaboración y montaje de producto.
- **Evidencia:** en el capítulo de demanda, según las encuestas aplicadas a los empresarios, el 5,2% de los empresarios manifestaron que

les es difícil conseguir este cargo, porque los nuevos profesionales no están 100% capacitados en el manejo de herramientas de montaje y diseño de productos. En línea con las encuestas, en los debates llevados a cabo en reuniones con el grupo focal del subsector, surgió la necesidad de contar con dichos profesionales para lograr innovación y articulación con otros subsectores dentro del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos. En el capítulo de brechas se evidenciaron dichos desencuentros de calidad (debilidad en competencias técnicas), pertinencia (desarticulación con el sector productivo) y cantidad (baja oferta de programas especializados, capacidad de innovación).

Asesor comercial

- **Descriptorios generales:** asesor de manera integral a los clientes, actuar como enlace entre la empresa y el cliente.
- **Competencias técnicas:** conocimientos básicos y generales del trabajo. Inglés u otros idiomas. Conocimientos de sistemas operativos. Conocer códigos y lenguaje del área de turismo. Cálculos de dinero en moneda extranjera. Conocimientos de productos y valores comercializados por la empresa. Conocer proveedores y tour operadores. Conocimientos del manual de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés), según la afiliación. Conocimientos de geografía, historia, atractivos y destinos. Conocimientos de normativas legales y sanitarias.
- **Competencias transversales:** negociar y resolver conflictos, orientación al cliente, comunicación, responsabilidad, honestidad.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** habilidades digitales básicas.
- **Temas adicionales:** profesional con experiencia mínima de un año en el sector, salario entre \$ 1,5 y \$ 2 millones.

- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (debilidad en competencias transversales) y cantidad (baja retención que provoca alta rotación).
- **Razones de difícil consecución:** los empresarios tienen dificultad en encontrar capital humano en este cargo, ya que a las personas les falta conocimiento en el sector y conocimiento asociado a programas de reservas. Existe alta rotación, y los profesionales tienen poco sentido de pertenencia.
- **Evidencia:** en el capítulo de demanda, el 16% de los empresarios manifestaron que este cargo dentro del subsector de agencias de viaje es de difícil consecución, puesto que el sector demanda personas con la formación, educación, experiencia y habilidades de estrategia pertinentes, y no todos los profesionales cuentan con dichos requisitos. Por otro lado, en el capítulo de brechas se identifica que existe un desencuentro entre la demanda y la oferta de calidad por la debilidad en competencias transversales y de cantidad, debido a la baja retención que provoca alta rotación del personal.
- **Temas adicionales:** técnico o tecnólogo en transporte, experiencia mínima de un año.
- **Tipo de brechas:** brecha de cantidad (pocos programas, no hay suficientes personas), pertinencia (desconocimiento del sector) y calidad (competencias transversales).
- **Razones de difícil consecución:** el sector productivo tiene inconvenientes para encontrar los coordinadores de transporte, debido a la falta de conocimiento en el sector, a la alta rotación de personal, y que los que se encuentran en dichos cargos tienen poco sentido de pertenencia.
- **Evidencias:** En el capítulo de demanda se identificó, por medio de la participación de los empresarios, que este cargo es de difícil consecución para el 22% de ellos, porque hay pocos programas de formación, desconocimiento del sector, no cumplen con la experiencia en el sector, los valores, las competencias técnicas, nivel educativo, entre otras cosas. Lo anterior se contrastó en el capítulo de brechas, donde se identificaron diversos desencuentros de cantidad porque existen pocos programas, no hay suficientes personas que conozcan el sector; de pertinencia por desconocimiento del sector, y de calidad por competencias transversales.

Transporte

Coordinador de operación y servicio

- **Descriptorios generales:** dirigir y coordinar las actividades operativas de la empresa. Planear, supervisar y controlar el funcionamiento de la operación de transporte.
- **Competencias técnicas:** conocimiento de programación, operación y normativa que aplica.
- **Competencias transversales:** capacidad de negociación, manejo de personal, solución de problemas, coordinación.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** ninguna.

Conductor

- **Descriptorios generales:** conducir vehículo de transporte de pasajeros.
- **Competencias técnicas:** conocimiento de normas. Bilingüe.
- **Competencias transversales:** servicio al cliente, responsabilidad, solución de problemas.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** ninguna.

- **Temas adicionales:** experiencia mínima de un año. Sin comparendos. Salario mínimo y, en algunos casos, un componente variable, para un promedio de \$ 1,2 millones al mes.
- **Tipo de brechas:** brecha de cantidad (no hay programas específicos para el sector) y calidad (carencia de competencias técnicas y transversales, bilingüismo).
- **Razones de difícil consecución:** algunos de los problemas destacados frente al capital humano son: el desconocimiento del sector, la dificultad con los horarios, formación empírica. Pocos programas de formación y pocos incentivos para formarse.
- **Evidencias:** el 19% de los empresarios que participaron en el presente estudio, manifestaron que este cargo es de difícil consecución, porque desconocen el sector, tienen dificultad con los horarios, formación empírica; por otro lado, las personas no se quieren formar, les falta compromiso y honestidad, entre otras cosas. Dichas características del cargo se contrastaron en el capítulo de brechas, en el cual se evidenció que existen desencuentros entre la oferta y la demanda de cantidad, porque no hay programas específicos para el sector; y de calidad por carencia en competencias técnicas y transversales, bilingüismo.

Hoteles

Coordinador de calidad

- **Descriptorios generales:** implantar y fomentar programas de calidad para garantizar estándares de prestación del servicio.
- **Competencias técnicas:** conocimiento y capacidad para establecer y dirigir las actividades relacionadas con asegurar la calidad de los procesos, analizar y diseñar planes de mejora. Responsable de formular y divulgar las políticas de calidad y de hacer que se

cumplan políticas definidas. Coordinar las auditorías. Bilingüe.

- **Competencias transversales:** liderazgo, resolución de problemas, orientación al servicio.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** habilidades digitales básicas.
- **Temas adicionales:** experiencia mínima de un año en el sector.
- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (carencia competencias técnicas y transversales) y pertinencia (el personal no tiene la experiencia que demanda el sector).
- **Razones de difícil consecución:** los principales problemas asociados a este cargo son la falta de experiencia y el desconocimiento del sector.
- **Evidencias:** en el capítulo de demanda, en el que participó el subsector de hoteles, se identificó que específicamente este cargo en hoteles es de difícil consecución para el 5% de los empresarios, porque dichos coordinadores no tienen la experiencia en el sector. En el capítulo de brechas se logró comprobar que existía un desencuentro entre la oferta y la demanda de calidad por carencias competencias técnicas y transversales, y de pertinencia porque el personal no tiene la experiencia que demanda el sector.

Ejecutivo comercial

- **Descriptorios generales:** asesor de ventas, captar y fidelizar clientes.
- **Competencias técnicas:** conocimiento del mercado y segmentos objetivo, *revenue manager*, manejo de herramientas informáticas. Alta capacidad de análisis, capacidad de proyectar tarifas y definir estrategias. Bilingüe.

Competencias transversales: liderazgo, trabajo en equipo y alta capacidad de análisis. Orientado a resultados, con visión estratégica, capacidad de comunicación y negociación. Trabajo en equipo. Creatividad, responsabilidad.

- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** habilidades digitales básicas, *design thinking*.
- **Temas adicionales:** formación en el sector, experiencia mayor a un año. Salario fijo más comisión por resultados.
- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (competencias técnicas) y cantidad (problema de atracción y programas especializados).
- **Razones de difícil consecución:** los principales problemas asociados al capital humano están vinculados a la ausencia de programas de formación, la falta de competencias técnicas y que no se llega a un acuerdo salarial (problemas de atracción).
- **Evidencia:** en el capítulo de demanda, el 5% de los empresarios manifestaron que este cargo es de difícil consecución, porque no existe formación desde la academia. Dichas inquietudes del subsector para este cargo se evidenciaron en el capítulo de brechas, en las cuales existe una brecha entre la oferta y la demanda de calidad por competencias técnicas y de cantidad por un problema de atracción y programas especializados.

OPC – Venues

Ejecutivo de cuenta

- **Descriptorios generales:** gestionar la relación con los clientes antes, durante y después de los eventos. Preparar propuestas, captar y fidelizar clientes.
- **Competencias técnicas:** conocimientos comerciales, de mercadeo y eventos corporativos.

Conocimientos del mercado y tendencias. Análisis y pensamiento estratégico. Administración y coordinación de recursos. Excel avanzado, capacidad de redacción. Inglés.

- **Competencias transversales:** liderazgo, relaciones públicas, orientación al cliente, creatividad, comunicación asertiva.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** ninguna.
- **Temas adicionales:** experiencia en el sector, profesional.
- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (competencias técnicas y transversales), cantidad (pocos programas especializados).
- **Razones de difícil consecución:** el principal problema del ejecutivo de cuenta es la falencia en competencias técnicas y transversales, y la cantidad de programas especializados en esta área.
- **Evidencia:** en el capítulo de demanda se identificó, por el 11% de los empresarios, que este cargo es de difícil consecución porque existe falencia en competencias transversales, los empleados no tienen las competencias requeridas por el sector y existe falencia en habilidades o destreza prácticas. Dichas falencias se describieron en el capítulo de brechas, en las cuales se encuentran desencuentros de calidad por competencias técnicas y transversales, y de cantidad porque en el mercado hay pocos programas especializados.

Personal de protocolo

- **Descriptorios generales:** guiar, informar, atender y apoyar a los participantes en un evento bajo los lineamientos establecidos por la organización del evento.
- **Competencias técnicas:** conocimiento de funciones. Bilingüe.

- **Competencias transversales:** actitud de servicio, capacidad de comunicación, trabajo en equipo.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** ninguna.
- **Temas adicionales:** contratación por labor.
- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (competencias transversales) y cantidad (atracción).
- **Razones de difícil consecución:** falta de experiencia y responsabilidad. Manejo del segundo idioma.
- **Evidencia:** el 11% de los empresarios que participaron en el estudio de demanda, expusieron que el manejo de segundo idioma es la principal característica para que este cargo sea de difícil consecución. De igual manera, en el capítulo de brechas se encontró que el principal desencuentro es de calidad, debido a las falencias en competencias técnicas y transversales, y de cantidad por la poca capacidad que tiene el sector en atraer capital humano.
- **Temas adicionales:** técnico o tecnólogo con experiencia.
- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (competencias técnicas y transversales) y cantidad (atracción).
- **Razones de difícil consecución:** horarios y salarios (baja atracción del sector). Falta de experiencia. Déficit de entidades certificadoras. Falta de solidez de conocimientos específicos.
- **Evidencia:** en el capítulo de demanda, se evidenció que el 9% de los participantes del subsector empresarial de *Venues* consideran este cargo de difícil consecución, dado que la formación para el cargo es insuficiente, existe poca atracción del sector, bajos salarios, hay dificultad con los horarios y alta rotación. Por consiguiente, en el capítulo de brechas se evidenció que realmente hay un desencuentro entre la oferta y la demanda en calidad, porque el capital humano no tiene las suficientes competencias técnicas y transversales; y de cantidad, porque el sector es poco atractivo para los trabajadores.

Personal de mesa y bar

- **Descriptorios generales:** encargado de la buena atención y servicio de alimentos y bebidas.
- **Competencias técnicas:** conocimiento de funciones, protocolos y buenas prácticas sanitarias en manipulación de alimentos, montaje de mesas y buffet. Bilingüe. Atención al cliente.
- **Competencias transversales:** actitud de servicio, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, puntualidad, responsabilidad.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** ninguna.

Personal de logística

- **Descriptorios generales:** apoyar la ejecución y montaje de eventos.
- **Competencias técnicas:** conocimiento de funciones y protocolos.
- **Competencias transversales:** responsabilidad, trabajo en equipo, honestidad.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** ninguna.
- **Temas adicionales:** técnico o tecnólogo, experiencia mínima de seis meses en el sector.
- **Tipo de brechas:** brecha de calidad (competencias técnicas) y cantidad (atracción).

- **Razones de difícil consecución:** horarios y salarios (baja atracción del sector). Falta de experiencia. Falta de solidez de conocimientos específicos.
- **Evidencia:** el personal de logística es de difícil consecución para el sector tanto de *Venues* como de OPC, ya que dichos empleos, según dijeron los empresarios en los ejercicios de grupos focales, es de voz a voz y no por una contratación muy estricta con requerimientos profesionales para ocupar los cargos. Además, en el capítulo de brechas se evidencia que existen desencuentros de calidad por falta de competencias técnicas y transversales en los empleados; y de cantidad, porque el sector no es muy atractivo para los trabajadores.
- **Evidencia:** en el capítulo de demanda se encontró que el 27% del subsector empresarial de *Venues* concuerda con que los guías turísticos son un cargo de difícil consecución, porque no hay una oferta amplia de guías y, además, que sepan un segundo idioma. Por consiguiente, en el capítulo de brechas se encontró que hay un desencuentro de cantidad, porque no hay una amplia oferta; y de pertinencia, porque no existe una real articulación entre el sector productivo y sector público.

Guías de turismo

- **Descriptorios generales:** encargado de realizar la guianza turística, orienta, asiste y brinda información al viajero durante el servicio contratado.
- **Competencias técnicas:** conocimiento del destino. Manejo segundo idioma.
- **Competencias transversales:** actitud de servicio, capacidad de comunicación, responsabilidad.
- **Conocimientos asociados a la transformación digital:** habilidades digitales básicas.
- **Temas adicionales:** debe contar con la tarjeta profesional como guía de turismo y con Registro Nacional de Turismo.
- **Tipo de brechas:** brecha de cantidad (no hay suficientes) y pertinencia (sector productivo y sector público).
- **Razones de difícil consecución:** baja capacidad de atracción y retención del talento humano, específicamente en cargos operativos y debilidades en competencias técnicas.

4.3. Capital humano de la cuarta revolución industrial

La cuarta revolución industrial está marcada por los avances tecnológicos y la combinación del mundo físico, biológico y digital (Ruta, 2018). Además, su dinámica exponencial afecta a todos los sectores económicos y hace que la velocidad de los cambios sea cada vez más rápida.

El uso de la tecnología, la forma en que nos relacionamos y accedemos a la información ha producido un cambio social que modificó la manera en que las personas definían y compraban sus viajes.

El turismo ha sido uno de los primeros sectores que adoptó los cambios tecnológicos a través de plataformas y nuevos modelos de negocio. La integración de redes sociales, plataformas, contenidos de usuarios, sistemas de posicionamiento global, inteligencia artificial, análisis de datos ha determinado nuevas formas de hacer turismo y seguirá definiendo las dinámicas y tendencias del sector, buscando plantear soluciones a retos que enfrenta la industria (sostenibilidad, accesibilidad, inclusión, estacionalidad) e impactando las demandas de talento humano del sector.

La tecnología seguirá definiendo el futuro del turismo y ante escenarios como la robotización lo que se plantea, como vimos en el análisis de impacto ocupacional, es que se demandarán perfiles más especializados relacionados con el uso y manejo de estas nuevas tecnologías. Asimismo, lo que se plantea es el continuo crecimiento del sector por factores como el cambio demográfico, el crecimiento de las economías emergentes y la disminución de los costos de viaje; además, que este nuevo entorno generará nuevos negocios de manera directa e indirecta, lo cual permitirá que el sector a nivel mundial siga siendo un generador clave de empleo.

El turismo se destaca por ser una industria que pone en contacto personas de diferentes procedencias y culturas, y el factor es y seguirá siendo un componente fundamental de la experiencia turística. Así, el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades transversales será un elemento clave para el capital humano vinculado al sector. Siguiendo el esquema de análisis en cuanto a las brechas, se identifican brechas de cantidad en términos de la capacidad de generar, por cuenta de las instituciones de formación, el personal especializado en estas nuevas tecnologías a la velocidad de los cambios que se está produ-

ciendo, y la velocidad que les permite el marco institucional para implementar cambios en sus programas. Asimismo, esto se materializa en una brecha de calidad, dado que los cambios en el sector impactarán las necesidades del sector productivo respecto a la demanda de personal especializado que no se encontrará en el mercado.

Sin embargo, se destaca que estos cambios también impactan la cultura organizacional y requerirá que las empresas adopten nuevos esquemas de trabajo basados en metodologías ágiles y trabajo por proyectos donde las habilidades de las personas definirán su participación. Estas nuevas formas de trabajo demandarán la creación de cursos especializados, los cuales, de forma virtual o presencial, fortalezcan las competencias técnicas necesarias.

El emprendimiento y las pequeñas y medianas empresas impulsoras de la innovación basada en la tecnología serán clave para que los trabajadores desarrollen las competencias necesarias para los empleos del futuro (OMT, 2017). En este marco, será clave fortalecer las competencias relacionadas con la innovación e impulsar la formación y el empleo digno.

El turismo se destaca por ser una industria que pone en contacto personas de diferentes procedencias y culturas, y el factor es y seguirá siendo un componente fundamental de la experiencia turística. Así, el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades transversales será un elemento clave para el capital humano vinculado al sector.



Plan de acción

5.1 Marco general del Plan de Acción

El Plan se divide en un componente de acción transversal que responde a los retos comunes a los subsectores y un plan de acción por cargo que responde a las brechas especificadas identificadas para cada perfil. Un objetivo prioritario del Plan de Acción es abordar las debilidades de atracción del sector que están afectando toda la cadena de valor, así como plantear acciones concretas relacionadas con las brechas identificadas en el capítulo 4.

Es así como el plan transversal se estructura a partir de seis líneas de acción:

1. Atracción
2. Certificaciones
3. Competencias transversales
4. Bilingüismo
5. Apropiación de tecnología
6. Articulación de la cadena de valor

Estas acciones articulan algunos puntos clave identificados:

- Importancia de innovar en metodologías de formación y capacitación, por ejemplo, en el tema de bilingüismo.
- Desarrollo de programas mixtos complementarios a nivel operativo que puedan garantizar mayor estabilidad al personal vinculado al sector (eje., que el personal tenga las capacidades para trabajar antes, durante y después del evento).
- Fortalecer la formación de instructores a nivel técnico.
- Incrementar los programas de prácticas en todos los niveles.
- Fomentar el desarrollo de incentivos en las empresas para retener el capital humano.
- Certificar competencias adquiridas por práctica bajo los estándares y necesidades del sector.
- Construir una visión estratégica del sector al 2030 que permita alrededor de esta visión compartida fortalecer el conocimiento de la cadena de valor, la importancia de su articulación y ética en los negocios.
- Impulsar la apropiación de tecnologías por parte de las empresas del sector.
- Ante la necesidad de cambiar la imagen como empleador del sector, se plantea el desarrollo de actividades innovadoras, así: una plataforma que vincule una campaña de comunicación, ferias que generen espacios de encuentro entre empresarios y estudiantes, trabajar con los colegios amigos del turismo sobre las brechas identificadas, socialización de los incentivos relacionados con el sector; así como encuentros para empresarios donde se compartan buenas prácticas y se realicen acciones de acompañamiento posterior, para apoyar la implementación de acciones que respondan a las necesidades concretas de cada empresa.
- Formación para el emprendimiento y creación de un ecosistema que dinamice la innovación y la apropiación de tecnología por parte del sector. Acciones como retos tecnológicos, concursos de emprendedores, vinculación de las universidades a través de proyectos innovadores de estudiantes y fomento a la búsqueda de soluciones conjuntas a problemas comunes de las empresas del sector.

- Generar programas de capacitación que busquen la profesionalización del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas.
- Sistema de medición y calificación de calidad al servicio (Simeca) como proyecto piloto de formación, calificación y vinculación de personal competitivo a cargos operativos del sector.

5.2 Formulación Plan de Acción general (transversal)

Las siguientes matrices muestran la brecha identificada, el problema y la evidencia de este, las alternativas de solución junto con las posibles actividades para cada una de ellas (aunque se reconoce que se requiere de mayor detalle en el caso de ser priorizada la actividad), los resultados esperados, tiempos y responsables. Los espacios correspondientes a los criterios de priorización quedan en blanco; se entiende que este plan es de construcción permanente y serán los mismos actores quienes ayuden a determinar, bajo las condiciones allí propuestas, cuáles serán las acciones.

BRECHA TRANSVERSAL # 1	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
DEFINICIÓN	<p>1. Sensibilizar a los empresarios (especialmente a departamentos de talento humano) sobre tendencias en la gestión de talento humano, buenas prácticas y la importancia de generar otro tipo de incentivos al capital humano (proyección (planes de carrera), participación en procesos, salario emocional, etc.).</p> <p>2. Pasantías internacionales.</p>	<p>A. Generar una oferta de capacitación en temas de manejo de recursos humanos en el sector. Diseñar contenidos y estrategia de implementación.</p> <p>B. Vincular a los departamentos de recursos humanos de las empresas (al menos 10 empresas por subsector).</p> <p>C. Desarrollar programa y promover seguimiento e implementación en las empresas a través de un gestor asignado.</p> <p>D. Realizar acompañamiento para la implementación de buenas prácticas.</p> <p>E. Hacer seguimiento y evaluar resultados.</p>
Atracción de capital humano		<p>A. Fomentar el acuerdo entre centros de formación y empresas internacionales para la realización de pasantías fuera del país.</p> <p>B. Promover en los estudiantes la realización de pasantías internacionales.</p> <p>C. Definir las condiciones promoviendo el retorno al país.</p> <p>D. Realizar campañas de comunicación en los centros de formación para promover estas opciones.</p>
	3. Trabajar con los colegios amigos del turismo.	<p>A. Fortalecer la imagen como empleador del sector en los estudiantes beneficiados.</p> <p>B. Brindar información sobre las demandas laborales del sector y promover la vinculación fomentando la formación a técnica, tecnológica y profesional.</p> <p>C. Vincular a empresarios del sector y que los estudiantes tengan la oportunidad de conocer las empresas, su trabajo, necesidades y requerimientos de personal.</p>
	4. Ferias de empleo (encuentros de oferta y demanda).	<p>A. Crear una feria de empleo propia del sector donde se generen espacios de encuentro entre empresarios, estudiantes, trabajadores del sector y se promuevan las ventajas que ofrece el sector como empleador.</p> <p>B. Gestionar la participación del sector en la Feria de Empleo de la Secretaría de Desarrollo Económico "Bogotá trabaja".</p> <p>C. Fomentar el uso de plataformas de contratación virtuales en todos los niveles de contratación de las empresas.</p>
	5. Página web / Campaña de comunicación sobre el talento humano útil para empresarios y personas con interés en vincularse en el sector que contenga información del sector, mercado laboral, cargos, carreras, herramientas, e-learning, ejemplos: https://jobsintourism.eu , http://tourismhr.ca/ , https://www.tourismcareers.eu/ .	<p>A. Analizar los ejemplos internacionales, ver el tipo de información que ofrecen, aliados, información, etc.</p> <p>B. Definir claramente los objetivos y aliados para el desarrollo de la web.</p> <p>C. Definir un equipo de trabajo.</p> <p>D. Desarrollar el mapa de contenidos y fuentes de información.</p> <p>E. Construir un plan de contenidos.</p> <p>F. Desarrollar la web.</p> <p>G. Gestionar la web y garantizar la suma de aliados al proyecto (plantearlo como un piloto para que luego se consolide a nivel nacional).</p>
	6. Fomento al emprendimiento.	<p>Véase brecha transversal 5, alternativa de solución 3.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO		RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
EVIDENCIAS		TIEMPOS	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO
			RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS			
<p>Problema de atracción de talento humano del sector vinculado a bajos salarios, horarios 24/7 y falta de proyección. Sector poco atractivo para los nuevos profesionales.</p>		<ul style="list-style-type: none"> * Atraer capital humano calificado al sector. * Retener el capital humano que ya tiene experiencia y conocimiento del sector. * Visibilizar la discusión en torno a este punto con todos los actores del sector. * Generar condiciones de empleo digno en todos los niveles y subsectores de la cadena de valor. 				
<p>Se identificó como la principal problemática por parte de los expertos del sector. Asimismo, fue un elemento común identificado en los cargos de difícil consecución planteados por los empresarios.</p>		<p>Corto plazo (incorporar en el plan de trabajo). Mediano plazo (ejecutar la acción). Largo plazo (realizar seguimiento y ajustar acciones con base en el resultado).</p>				
			<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convention Bureau, Instituto Distrital de Turismo (IDT), empresas del sector, Viceministerio de Turismo-colegios amigos del turismo, Secretaría de Desarrollo Económico.</p>			

BRECHA TRANSVERSAL # 2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<p>DEFINICIÓN</p>	<p><i>Certificaciones internacionales</i></p> <p>1. Generar conciencia sobre la importancia de las certificaciones desde los estudiantes de turismo en la universidad y facilitar la obtención de estas certificaciones de la universidad. Así como sensibilizar a los empresarios y plantear incentivos para fomentar la certificación de personal.</p>	<p>A. En las ferias de empleo o campañas de comunicación (véanse alternativas de solución brecha atracción) que se plantee incorporar información sobre este tema. B. Plantear con los centros de formación la importancia de hacer llegar la información sobre el tipo de certificaciones existentes, su importancia, formas de obtención, etc., a los estudiantes a través de seminarios concretos o charlas que se podrían organizar de la mano de ProColombia, el Convention Bureau, entre otros. C. Hacer alianzas entre las universidades y las empresas que realizan las certificaciones para que los estudiantes puedan acceder a estas certificaciones, por ejemplo: Certified Incentive Specialist (CIS) o Certified Meeting Professional (CMP). D. Sensibilizar a los empresarios sobre los beneficios de apoyar la certificación de su personal y generar incentivos (no necesariamente salariales) para retenerlo.</p>
<p><i>Certificaciones</i></p> <p><i>Se divide en certificaciones internacionales y certificaciones laborales</i></p>	<p><i>Certificaciones internacionales</i></p> <p>2. Fomentar la apropiación de Best Cities por parte de los empresarios.</p>	<p>A. Promover la apropiación de Best Cities en los empresarios del sector a través de campañas de comunicación y evidenciando los beneficios de formar parte de esta asociación para la ciudad. B. Incorporar en las capacitaciones realizadas por el sector un breve video o información sobre el posicionamiento de Bogotá y Best Cities. C. Establecer una campaña de comunicación desde las instituciones de apoyo y el Clúster sobre las acciones y proyectos que se están realizando.</p>
	<p><i>Certificaciones laborales</i></p> <p>3. Crear un Catálogo Nacional de Cualificaciones del sector de turismo que permita tener claridad sobre los roles por subsector y por cargo específico y de esta manera contar con un mapa claro que favorezca la construcción de relaciones entre actores.</p>	<p>A. Plantear al Ministerio de Educación Nacional la necesidad de contar con un Catálogo Nacional de Cualificaciones del sector de turismo que presente las cualificaciones por perfiles ocupacionales, acorde con las necesidades del mercado laboral. B. Establecer un grupo de trabajo con el Viceministerio de Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, PNUD, instituciones de educación superior, empresas del sector. C. Construir el Catálogo. D. Presentar el Catálogo y posicionarlo como un referente para las empresas y centros de formación del sector.</p>
	<p><i>Certificaciones laborales</i></p> <p>4. Plantear acuerdos con instituciones locales para la certificación de competencias adquiridas.</p>	<p>A. Plantear la necesidad de reconocer aprendizajes previos de personas vinculadas al sector frente a instituciones públicas clave (Min. Educación, Min. Trabajo, SENA, Cámara de Comercio, entre otros). B. Crear un grupo de trabajo que de la mano de las instituciones y centros de formación realicen los procesos de evaluación y certificación de competencias. C. Establecer los requisitos y mecanismos de certificación con base en las demandas del sector. D. Difundir la información sobre las posibilidades de certificación a las personas del sector.</p>
	<p><i>Certificaciones laborales</i></p> <p>5. En el caso de manipulación de alimentos y guías de turismo generar un plan de trabajo con las instituciones certificadoras para cubrir los déficits que enfrenta el sector.</p>	<p>A. Plantear una mesa de trabajo con el Viceministerio de Turismo que contemple la viabilidad de la certificación por competencias adquiridas, así como la vinculación de otros centros de formación a la certificación. B. Establecer criterios, requisitos e instituciones participantes, así como la responsabilidad y procesos para la certificación.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO		RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
			IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO
<p>Demanda de personal certificado para el desarrollo de eventos internacionales y poco apoyo por parte de las empresas, dado que las certificaciones son para las personas.</p> <p>Necesidad de certificar competencias adquiridas.</p>		<p>* Contar con capital humano certificado a nivel internacional.</p> <p>* Contar con suficiente personal certificado para atender las demandas del sector.</p> <p>* Vincular capital humano con experiencia y conocimientos que necesita la certificación para desempeñar sus funciones.</p>				
EVIDENCIAS		TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS			
<p>Problemática planteada desde las instituciones de apoyo al sector, dada la necesidad de responder a las demandas del mercado internacional y las tendencias del mercado.</p>		<p>Corto plazo (incorporar en el plan de trabajo)</p> <p>Mediano plazo (ejecutar la acción).</p> <p>Largo plazo (realizar seguimiento y ajustar acciones con base en el resultado).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, SENA, gremios, Convention Bureau, Viceministerio de Turismo, ProColombia, IDT, centros de formación, empresarios.</p>			

BRECHA TRANSVERSAL # 3		ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
DEFINICIÓN		<p>1. Diseñar por parte de las instituciones de apoyo al sector e instituciones de formación programas de capacitación y fortalecimiento de competencias transversales.</p> <p>2. Fortalecer los procesos de inducción en las empresas.</p> <p>3. Generar procesos de "gamification" en las empresas que generen incentivos al fortalecimiento de este tipo de habilidades.</p>	<p>A. Construcción de una propuesta metodológica innovadora. B. Diseño e implementación de un plan de comunicación hacia las empresas del sector. C. Implementación de la capacitación al menos 10 empresas de cada subsector. D. Seguimiento. E. Evaluación de resultados.</p> <p>A. Crear un modelo de gestión del área de talento humano que defina perfiles, procesos de selección e inducción, estrategias de retención, y promueva el fortalecimiento de habilidades blandas. B. Fomentar, a través del modelo de gestión, la incorporación de las tendencias en el manejo del talento humano a la gestión de las pequeñas y medianas empresas del sector. C. Buscar aliados para la implementación del modelo. D. Implementación y seguimiento. E. Ajuste, en caso de ser necesario, y réplica en otras empresas.</p> <p>A. Desarrollar un proyecto piloto de este tipo de prácticas que responda a las necesidades del sector y pueda ser replicable en las empresas. B. Desarrollar modelos de juegos que fomenten el trabajo en equipo y el fortalecimiento de este tipo de competencias. C. Implementar el proyecto piloto con al menos 20 empresas del sector. D. Ajuste y difusión para la vinculación de más empresas. E. Seguimiento y evaluación de resultados.</p>
<i>Debilidades en competencias transversales</i>			
PROBLEMA IDENTIFICADO		RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN
<p>Problemática asociada por los empresarios en los diferentes subsectores y cargos. En el marco de la cuarta revolución industrial y siendo una industria que pone en contacto a las personas, las competencias transversales de los trabajadores del sector son clave para garantizar la competitividad en términos de procesos internos de las empresas y adaptabilidad del personal, y del servicio al cliente y la capacidad para generar experiencias.</p>		<p>*Mejorar las competencias transversales de las personas vinculadas al sector. *Fortalecer los procesos de prestación de servicio y atención al cliente. *Ofrecer productos diferenciados donde el sello del factor humano del destino es clave.</p>	<p>IMPACTO</p> <p>VIABILIDAD</p> <p>TIEMPO DE EJECUCIÓN</p> <p>TOTAL PONDERADO</p>

EVIDENCIAS		TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS		
<p>Es un elemento común identificado dentro de las razones de difícil consecución de los cargos identificados por los empresarios. Y es un reto del sector frente a las tendencias y las condiciones de la cuarta revolución industrial.</p>		<p>Corto plazo (incorporar en el plan de trabajo). Mediano plazo (ejecutar la acción). Largo plazo (realizar seguimiento y ajustar acciones con base en el resultado).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convention Bureau, IDT, Viceministerio de Turismo, SENA, PNUD.</p>		
BRECHA TRANSVERSAL # 4	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN			
<p><i>Bilingüismo</i></p>	<p>1. Creación de un centro especializado de idiomas para el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos.</p>	<p>A. Definir objetivos, responsables y posibles cofinanciadores de la iniciativa. B. Establecer un plan de trabajo y un equipo responsable del proyecto. C. Realizar un análisis de la viabilidad y sostenibilidad de la iniciativa. D. Con base en los resultados ejecutar el proyecto. Vincular a las empresas del sector.</p>			
	<p>2. Innovar en las metodologías de enseñanza de idiomas para los trabajadores del sector</p>	<p>A. Proponer metodologías que desarrollen el uso práctico del idioma y permitan a los beneficiarios responder a las necesidades del viajero internacional. B. Buscar cofinanciación de procesos de inmersión en idiomas a través de recursos de los agentes de apoyo del sector. C. Realizar un proyecto piloto con 25 participantes de los diferentes subsectores a través de metodologías inmersivas. D. Evaluar resultados.</p>			
	<p>3. Pasantías internacionales.</p>	<p>Véase alternativa de solución 2 en la brecha transversal 1.</p>			
PROBLEMA IDENTIFICADO	RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
<p>Problemática asociada por los empresarios en los diferentes subsectores y cargos.</p>	<p>*Contar con personal bilingüe a lo largo de la cadena de valor del sector. *Facilitar la interacción con el viajero y mejorar su experiencia de viaje. *Aumentar la competitividad internacional del destino.</p>	<p>IMPACTO</p>	<p>VIABILIDAD</p>	<p>TIEMPO DE EJECUCIÓN</p>	<p>TOTAL PONDERADO</p>

EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS
<p>Se destaca el bilingüismo como una de las principales debilidades en competencias técnicas de empleados y personas vinculadas a los diferentes sectores al detallar las problemáticas del sector y razones de difícil consecución por parte de empresarios e instituciones de apoyo. Este elemento afecta directamente la competitividad de Bogotá frente a mercados internacionales.</p>	<p>Corto plazo (innovación en metodologías). Mediano y largo plazo (creación del centro).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convention Bureau, IDT, SENA, Vice-ministerio de Turismo, empresas del sector, cooperación internacional.</p>

BRECHA TRANSVERSAL # 5	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<p>DEFINICIÓN</p> <p><i>Apropiación de tecnología</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar seminarios para las personas de tecnologías de la información (TI) de las empresas del sector con el objetivo de fortalecer y actualizar sus competencias técnicas. Así como formación en temas de plataformas tecnológicas, que no requieran grandes inversiones. Buscar soluciones (por ejemplo, creación de software tipo) a problemas comunes de las empresas del sector a través de acuerdos con aliados estratégicos (Clúster de TI, universidades). Desarrollar concursos tipo "Reto tecnológico" que den respuesta a las problemáticas identificadas por los empresarios del sector. 	<p>A. Definir temáticas específicas por subsector de la mano de los gremios y universidades. Definir programación de 5 seminarios por subsectores con la participación de al menos 10 personas por subsector.</p> <p>B. Buscar aliados (universidades, empresa TI, Clúster TI, entre otros).</p> <p>C. Convocar empresas y realizar inscripciones.</p> <p>D. Implementar los seminarios, incluyendo acompañamiento en la implementación de buenas prácticas por parte de un asesor/gestor.</p> <p>E. Realizar evaluación y seguimiento.</p> <p>A. Definir los principales retos por subsector en términos de tecnología.</p> <p>B. Identificar aliados institucionales o empresas para solucionar los retos.</p> <p>C. Establecer los incentivos o fuentes de recursos para financiar el desarrollo de soluciones (eje.: participación de las empresas, pago por suscriptor, aliados, etc.).</p> <p>D. Desarrollo e implementación de soluciones.</p> <p>E. Evaluación y seguimiento.</p> <p>A. Definir los "retos" con la participación de los empresarios.</p> <p>B. Establecer las bases del concurso, términos, premios, cronograma.</p> <p>C. Desarrollar una estrategia de comunicación que garantice una participación importante.</p> <p>D. Seleccionar ganadores.</p> <p>E. Establecer los mecanismos para la adaptación de las soluciones por parte del sector.</p>

<p><i>Apropiación de tecnología</i></p>	<p>4. Concursos de emprendimiento que fomenten el desarrollo de proyectos de innovadores que respondan a las necesidades del sector, y aprovechen recursos destinados por el Gobierno para inversión en innovación y tecnología.</p> <p>5. Crear espacios físicos y digitales que fomenten la innovación y apropiación de tecnologías.</p>	<p>A. Buscar aliados (Wayra, Hubs de emprendimiento [BogotaHub, ImpactHub, entre otros], universidades, Alta Consejería Ticos, UNWTO, Innpulsa, Fondo Emprender, fondos de inversión, etc.) para crear concursos enfocados en el sector, divulgar y establecer beneficios de participación.</p> <p>B. Establecer bases del concurso.</p> <p>C. Difusión del concurso. Alianza con universidades para vincularlo a proyectos con estudiantes de últimos semestres.</p> <p>D. Selección de jurado.</p> <p>E. Evento público de presentación y selección de ganadores.</p> <p>F. Establecer mecanismos para la adopción de la solución(es) ganadora(s) en las empresas del sector.</p> <p>A. Definir el uso, oferta y participación de estos espacios (espacios para emprendedores, estudiantes con proyectos innovadores).</p> <p>B. Buscar aliados para generar espacios (aportes en términos de asesorías, espacio, dotación, seminarios).</p> <p>C. Desarrollar los espacios, crear programación, actividades.</p> <p>D. Desarrollar, realizar seguimiento y medir impacto.</p>								
<p>PROBLEMA IDENTIFICADO</p> <p>Sector conformado por pequeñas empresas que no cuentan con capacidad de inversión en innovación y tecnología.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>*Desarrollo de soluciones que respondan a las necesidades de las empresas de los diferentes subsectores de la cadena de valor, así como retos comunes de destino.</p> <p>*Mejorar los procesos y eficiencia de las empresas.</p> <p>*Fortalecer las capacidades del talento humano vinculado al sector.</p> <p>*Responder a las tendencias del mercado.</p>	<p>CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="654 910 1050 1202">IMPACTO</th> <th data-bbox="654 697 1050 910">VIABILIDAD</th> <th data-bbox="654 485 1050 697">TIEMPO DE EJECUCIÓN</th> <th data-bbox="654 272 1050 485">TOTAL PONDERADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO				
IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO							
<p>EVIDENCIAS</p> <p>Esta problemática fue planteada por los empresarios de los diferentes subsectores y ratificada por los gremios y expertos del sector.</p>	<p>TIEMPOS</p> <p>Corto plazo (incorporar en el plan de trabajo).</p> <p>Mediano plazo (ejecutar la acción).</p> <p>Largo plazo (realizar seguimiento y ajustar acciones con base en el resultado).</p>	<p>RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS</p> <p>Clúster de Servicios Financieros, universidades, SENA, gremios, Innpulsa, ProColombia, Viceministerio de Turismo, Convention Bureau, IDT, Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones, Hubs y programas de apoyo a emprendedores.</p>								

BRECHA TRANSVERSAL # 6	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
DEFINICIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un seminario especializado en estrategia y articulación donde se evidencien las fortalezas y se divulguen buenas prácticas sobre la importancia de articular esfuerzos y encadenamientos. 2. Articular la oferta de capacitaciones y formación de las instituciones de apoyo al sector. 3. Generar eventos de <i>networking</i> para los empresarios de la cadena de valor del turismo de negocios y eventos 	<p>A. Establecer alianzas con las universidades y centros de formación para desarrollar el Programa. B. Vincular al menos 10 líderes del sector que compartan su experiencia y aporten en los seminarios. C. Definir una estrategia de promoción para la programación. D. Contar con la participación de 20 empresas del sector. E. Realizar seguimiento y evaluación.</p> <p>A. Generar un grupo de trabajo institucional que priorice las necesidades de formación y los criterios para realizar capacitaciones con impacto. B. Generar una agenda de formación conjunta. C. Realizar seguimiento y evaluación.</p>
Articulación de la cadena de valor	<ol style="list-style-type: none"> 4. Concurso de buenas prácticas implementadas por las empresas del sector creando categorías que visibilicen la articulación entre actores. 5. Construir una visión estratégica del sector al 2030 de la mano de los actores del sector donde cada uno evidencie la importancia del destino, de su rol y de la articulación. 	<p>A. Buscar aliados (ProColombia, gremios, grandes empresas, espacios para desarrollar el evento, Convention Bureau). B. Definir objetivos concretos (generar un espacio para conocer la oferta de los demás prestadores de servicios y establecer posibles alianzas) y construir una programación. C. Establecer una campaña de comunicación para cada evento. D. Establecer indicadores de seguimiento. E. Realizar los eventos. F. Evaluar resultados.</p> <p>A. Establecer las bases del concurso e incentivos para la participación de las empresas. Se pueden establecer categorías por número de empleados. B. Definir una estrategia de comunicación. C. Invitar a participar como jurados a figuras destacadas del sector. D. Selección de ganadores. E. Divulgación de buenas prácticas y establecer una estrategia de apoyo entre empresas para analizar la viabilidad de replicar estas buenas prácticas.</p> <p>A. En el marco del Clúster, definir un grupo de trabajo para construir una visión de Bogotá como destino de negocios y eventos. B. Validar la visión con todos los actores del Clúster. C. Definir las acciones y responsables para construir esa visión. D. Definir unos indicadores de seguimiento del Plan. E. Realizar seguimiento.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO	RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
		IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO
<p>Desconocimiento de las empresas del sector de la cadena de valor, lo cual genera prácticas no colaborativas y limita las posibilidades de cooperación e impacto de posibles proyectos.</p>	<p>* Generar dinámicas cooperativas entre las empresas del sector. * Proyectar una visión compartida del destino. * Competir frente a otros destinos con una propuesta única y diferenciada de destino. * Poner en valor y apropiarse de los elementos diferenciales de la ciudad como destino (ciudad creativa, centro de negocios, Hub de las Américas, etc.). * Articularse con proyectos clave de ciudad que generen impacto.</p>				
EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS			
<p>Esta problemática fue planteada por los empresarios de los diferentes subsectores y ratificada por los gremios y expertos del sector.</p>	<p>Corto plazo (incorporar en el plan de trabajo). Mediano plazo (ejecutar la acción). Largo plazo (realizar seguimiento y ajustar acciones con base en el resultado).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convention Bureau, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, IDT, Viceministerio de Turismo, ProColombia, empresas del sector.</p>			

5.3 Formulación Plan de Acción específico (análisis por cargo)

BRECHA POR CARGOS # 1	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<p>DEFINICIÓN</p> <p><i>Lider en tecnología: brecha de cantidad (poca atracción y retención, bajos salarios, y oferta de profesionales con conocimientos del sector), brecha de calidad (por desconocimiento de las características del sector dada la ausencia de cursos de formación en este tema), brecha de pertinencia (desarticulación con el sector productivo)</i></p>	<p>1. Formar líderes en tecnologías de la información (TI) en los negocios MICE [en español: reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones].</p>	<p>A. Generar alianzas entre programas de formación en turismo y programas de ingeniería y tecnología para líderes en tecnología sobre las particularidades, tendencias y necesidades tecnológicas del sector de turismo de negocios y eventos. En algunas temáticas abordar: Internet de las cosas, Big Data, blockchain, asistentes virtuales, inteligencia artificial, realidad virtual, nuevos medios de pago, tecnología móvil 5G, entre otras.</p> <p>B. Vincular estudiantes de últimos semestres a este programa y a responsables de tecnología de empresas del sector. Crear un grupo de 30 personas para la realización del programa.</p> <p>C. Realizar seguimiento sobre las posibilidades de implementación de mejoras tecnológicas en las empresas del sector con base en los contenidos desarrollados.</p> <p>D. Hacer seguimiento sobre el interés de los estudiantes participantes de vincularse a empresas del sector y canalizar su interés hacia demandas por parte de las empresas.</p> <p>E. Realizar seguimiento y evaluación al programa.</p>
	<p>2. Pasantías tecnológicas en las empresas del sector.</p>	<p>A. Realizar un <i>benchmarking</i> de universidades del sector de turismo que tengan como retos en los próximos años formar líderes en tecnología.</p> <p>B. Identificar 20 empresas (de diferentes subsectores) que enfrentan retos en temas de tecnología y precisar con las universidades sus necesidades y posibles soluciones a desarrollar en una pasantía.</p> <p>C. Ofrecer pasantías remuneradas en las instituciones educativas que cuenten con programas de ingenierías de sistemas, desarrollo técnico y tecnológico de software, entre otras, y que puedan responder a las necesidades planteadas.</p> <p>D. Establecer acompañamiento en las pasantías y la meta con un desarrollo puntual con base en las necesidades de la empresa.</p> <p>E. Realizar seguimiento y evaluación del programa.</p>
	<p>3. Retos con facultades de ingeniería telemática, de sistemas, industrial, entre otras.</p>	<p>A. Desde el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos unir esfuerzos para realizar concursos interuniversitarios de diseño de aplicaciones, liderazgo, conocimiento en TI, etc., con el fin de formar futuros líderes en tecnología.</p> <p>B. Definir aliados y bases del concurso anual interuniversidades.</p> <p>C. Establecer cronograma.</p> <p>D. Realizar concurso y seleccionar ganadores.</p> <p>E. Establecer transferencia de soluciones al sector correspondiente.</p> <p>F. Realizar evaluación y seguimiento.</p>

	4. Incentivos.	<p>A. Impulsar sinergias entre el Clúster de Bogotá y empresas de otras ciudades o países, para el desarrollo de proyectos tecnológicos conjuntos que beneficien a los destinos, las compañías y a los profesionales. Dichos proyectos pueden incluir plataformas de servicios hoteleros, de búsqueda de Venues por región, empresas de transporte, entre otras.</p> <p>B. A través de esfuerzos compartidos, ofrecer incentivos más allá de los monetarios. Por ejemplo, en las nuevas generaciones los viajes de negocios a otras sedes o empresas aliadas, son un incentivo para permanecer en el sector y en una firma.</p> <p>C. Publicar cargos de líderes en las bolsas de empleo de las universidades, para que estén, de acuerdo con el perfil de formación en su pénsium, puedan ubicar de manera más eficiente a los profesionales.</p>								
CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN										
PROBLEMA IDENTIFICADO	RESULTADOS ESPERADOS									
<p>El sector productivo dentro de los diferentes subsectores ha dicho que los profesionales para ocupar dichos cargos les faltan conocimientos del sector, tienen debilidad en las competencias transversales demandadas y, además, cuando llegan al sector, no encuentran factores atractivos para permanecer en el sector.</p>	<p>1. Atraer capital humano formado en tecnología al Clúster de Turismo de Negocios y Eventos.</p> <p>2. Formar líderes en TI para el sector.</p> <p>3. Fomentar alianzas estratégicas para la reducción de costos en la implementación de nuevas tecnologías del sector.</p> <p>4. Articular al sector educativo con las necesidades de los empresarios.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="481 910 858 1008">IMPACTO</th> <th data-bbox="481 697 858 910">VIABILIDAD</th> <th data-bbox="481 485 858 697">TIEMPO DE EJECUCIÓN</th> <th data-bbox="481 272 858 485">TOTAL PONDERADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO				
IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO							
EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS								
<p>Los empresarios encuestados consideran este cargo de difícil consecución, resaltando el desconocimiento del sector y las características de las empresas que lo componen, lo cual lleva a plantear soluciones fuera del alcance de las empresas. Asimismo, los empresarios plantean un problema de atracción por bajos salarios frente a otros sectores.</p>	<p>Corto plazo (pasantías tecnológicas).</p> <p>Mediano plazo (incentivos a los empleados).</p> <p>Largo plazo (realizar seguimiento a los proyectos tecnológicos ejecutados y ajustar los desencuentros que existan entre los resultados esperados y los reales).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convención Bureau, IDT, Viceministerio de Turismo.</p>								

BRECHA POR CARGOS # 2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<p>DEFINICIÓN</p> <p><i>Responsable del diseño de producto: brecha de calidad (debilidad en competencias técnicas), pertinencia (desarticulación con el sector productivo), cantidad (baja oferta de programas especializados, capacidad de innovación)</i></p>	<p>1. Programas de capacitación para profesionales del sector y para recién graduados.</p> <p>2. Fortalecer canales de comunicación entre las empresas e instituciones educativas.</p> <p>3. Congreso anual sobre innovación en el sector.</p>	<p>A. Generar alianzas y convenios estratégicos con instituciones educativas para crear un curso especializado y práctico en diseño de producto, que incluya temáticas y metodologías como <i>design thinking</i>, metodologías ágiles, tendencias, entre otras.</p> <p>B. Ofrecer el curso en ferias de empleo donde se pueda establecer el vínculo con el sector privado y se garantice su aplicación práctica a una empresa.</p> <p>C. Crear el programa y metodología para garantizar su impacto a través del desarrollo de proyectos que puedan nutrir el portafolio de productos de las empresas.</p> <p>D. Realizar la convocatoria, garantizar la participación de por lo menos 15 empresas del sector.</p> <p>E. Hacer seguimiento y análisis de la implementación de los proyectos realizados.</p> <p>F. Hacer un acuerdo con plataformas de cursos on-line ofertados por instituciones certificadas y plataformas especializadas en cursos virtuales que dé acceso al menos a 100 empresas del sector para complementar y fortalecer las competencias técnicas de los empleados del sector.</p> <p>G. Realizar seguimiento con respecto al uso de la plataforma por parte de las empresas mediante indicadores e implementación de buenas prácticas.</p> <p>A. En el marco de la mesa de fortalecimiento empresarial y talento humano del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos crear un grupo de trabajo que, con base en los resultados de este estudio y la experiencia de los participantes de la mesa, priorice los proyectos a implementar para fortalecer la comunicación.</p> <p>B. Crear espacios en las instituciones de educación superior para que los empresarios puedan compartir su experiencia y retos con profesores y estudiantes. Se propone iniciar con 10 empresarios y dos instituciones de educación superior.</p> <p>C. A partir de estos espacios, generar proyectos de grado o tesis que respondan a esas necesidades.</p> <p>D. Realizar seguimiento y ver la viabilidad de mantener las iniciativas.</p> <p>A. A través del Clúster de Turismo de Negocios y Eventos realizar un congreso anual en donde se expongan avances de nuevos productos e innovaciones para el sector.</p> <p>B. Realizar un concurso a las mejores tesis de grado en el marco de este congreso anual, crear categorías y como resultado premiar productos innovadores que puedan ser implementados a través de emprendimientos o apropiados por las empresas.</p> <p>C. Premiar las mejores iniciativas apoyando la incubación e implementación de estos proyectos, a través de convenios con aceleradores, hubs, fondos de inversión, entre otros.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO		CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
RESULTADOS ESPERADOS	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO	
<p>El sector producto presenta inconvenientes para encontrar a los diseñadores de producto que tengan la capacidad de desarrollar productos innovadores de forma regular y que respondan a las tendencias del sector.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer personal capacitado para diseñar el producto de eventos, congresos, entre otros. 2. Articular el sector productivo con el sector educativo, generando las condiciones necesarias para que los empleados que lleguen al sector logren quedarse y generar valor agregado. 3. Fomentar en las instituciones educativas la inclusión de programas basados en el diseño de producto turístico de la ciudad. 4. Fortalecer las habilidades digitales básicas y de <i>design thinking</i> en los profesionales. 5. Incrementar el número de turistas de negocios y eventos a raíz del incremento de profesionales de diseño de producto. 				
EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS			
<p>Cargo de difícil consecución identificado por un porcentaje importante de agencias de viajes e instituciones de apoyo, dado que afecta directamente la capacidad del destino para atraer eventos, lograr repetición por parte de los clientes y alargar la estadía de los visitantes de negocios y eventos.</p>	<p>Corto plazo (fortalecer canales de comunicación entre las empresas e instituciones educativas). Mediano plazo (capacitación para profesionales recién graduados). Largo plazo (incubadora de proyectos liderada por el Clúster).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convención Bureau, IDT, Viceministerio de Turismo.</p>			

BRECHA POR CARGOS # 3	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN								
DEFINICIÓN	<ol style="list-style-type: none"> Articulación de programas académicos y de crecimiento personal que potencien las competencias transversales. 	<ol style="list-style-type: none"> Crear un diplomado enfocado en estrategias comerciales y competencias transversales de los asesores comerciales. Vincular al menos 20 personas del sector al diplomado. Capacitar a 80 personas a través de cursos de negociación, coaching, conciliación y resolución de conflictos ofertados por entidades educativas y organizaciones que se dediquen a esto. 								
Asesor comercial: <i>brecha de calidad (debilidad en competencias transversales) y cantidad (baja retención que provoca alta rotación)</i>	<ol style="list-style-type: none"> Ofrecer incentivos y prerrogativas laborales. 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer un plan de trabajo con empresas del sector para que implementen estrategias encaminadas a ofrecer incentivos, no solo económicos, tales como capacitaciones gratuitas, viajes, proyección, de acuerdo con el rendimiento del trabajador. Realizar un piloto de este plan de trabajo con al menos 25 empresas del sector. Evaluar resultados y ver la viabilidad de vincular más empresas al proceso. 								
PROBLEMA IDENTIFICADO	<ol style="list-style-type: none"> Gestión de clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> Diseñar y establecer sistemas de gestión de clientes donde el vínculo se genere con la empresa y no exclusivamente con el asesor comercial. Realizar un piloto de este sistema con algunas empresas del sector. Hacer seguimiento y ajuste al sistema. Ofrecer el sistema a otras empresas del sector. 								
<p>Los empresarios tienen dificultad en encontrar capital humano en este cargo, ya que a las personas les falta conocimiento en el sector y a programas de reserva. Existe alta rotación, y los profesionales tienen poco sentido de pertenencia.</p>	RESULTADOS ESPERADOS <ol style="list-style-type: none"> Lograr retener capital humano capacitado en sistemas operativos, lenguaje de turismo, productos de la empresa de los diferentes sectores, entre otras competencias técnicas. Fortalecer competencias transversales (las más importantes en este cargo), para que dichos profesionales logren cerrar la brecha de calidad que existe en el sector. Fortalecer las habilidades digitales básicas de la oferta laboral. 	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="778 910 1179 1378">IMPACTO</th> <th data-bbox="778 697 1179 910">VIABILIDAD</th> <th data-bbox="778 485 1179 697">TIEMPO DE EJECUCIÓN</th> <th data-bbox="778 261 1179 485">TOTAL PONDERADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO				
IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO							

EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS
<p>Cargo de difícil consecución identificado en el subsector de agencia de viajes por parte de los empresarios y el gremio, donde se evidencian debilidades en competencias técnicas (geografía, sistemas de reservas, estrategia de ventas, etc.) y competencias transversales (responsabilidad, orientación al cliente, etc.).</p>	<p>Corto plazo (ofrecer incentivos y prerrogativas laborales). Mediano plazo (articulación de programas de la academia con el sector productivo).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convención Bureau, empresarios, SENA.</p>

BRECHA POR CARGOS # 4	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<p>DEFINICIÓN</p> <p><i>Coordinador de operación y servicio de transporte: brecha de cantidad (pocos programas, no hay suficientes personas), pertinencia (desconocimiento del sector) y calidad (competencias transversales)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de programas especializados en transporte. 2. Capacitación de trabajadores en coordinación y operaciones de transporte. 3. Estrategias de comunicación para dar conocer el sector y la importancia de elementos como la seguridad y formalidad. 4. Campañas de fortalecimiento empresarial para mejorar las competencias transversales. 	<p>A. Crear programas especializados en transporte que incorporen temáticas como geografía, bilingüismo, atención al cliente. B. Aumentar la oferta educativa de programas especializados en transporte turístico a través de programas técnicos y tecnológicos accesibles, que integren educación virtual y presencial, de manera que se ajuste a horarios para las personas del sector.</p> <p>A. Realizar una formación a grupos de trabajadores desde las empresas que demuestren competencias para liderar y manejar operaciones de transporte de manera presencial y virtual. B. Alianzas estratégicas entre las empresas e instituciones educativas que faciliten capacitación de los trabajadores en el sector en esta temática.</p> <p>A. Hacer campañas de marketing digital por medio de las redes sociales y plataformas digitales para dar a conocer el sector y la importancia de temas como seguridad y formalidad al público en general. B. Evaluar el impacto y realizar seguimiento.</p> <p>A. Generar una formación práctica en las empresas del sector transporte en competencias de transversales como negociación, liderazgo, orientación al servicio, resolución de conflictos y toma de decisiones. B. Definir contenidos y cronograma. C. Hacer sesiones en las empresas con un componente práctico que pueda ser replicable.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO		CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
PROBLEMA IDENTIFICADO	RESULTADOS ESPERADOS	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO
El sector productivo tiene inconvenientes para encontrar los coordinadores de transporte, debido a la falta de conocimiento en el sector, existe alta rotación de personal, y que los que se encuentran en dichos cargos tienen poco sentido de pertenencia.	<p>1. El capital humano se encontrará en capacidad de dirigir y coordinar las actividades operativas de la empresa.</p> <p>2. Además, los nuevos empleados planearán, supervisarán y controlarán el funcionamiento de la operación de transporte.</p> <p>3. El subsector de transporte será dado a conocer a un mayor número de personas a través de la difusión masiva y atractiva del Clúster.</p>				
EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS			
Más del 70% de los empresarios del subsector de transporte planteó este cargo como de difícil consecución.	<p>Corto plazo (capacitación de trabajadores en coordinación y operación de transporte y la estrategia para dar a conocer el subsector).</p> <p>Mediano plazo (campañas de fortalecimiento de competencias transversales).</p> <p>Largo plazo (creación de programas especializados en transporte).</p>	Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, empresas del sector, Convención Bureau, IDT, Viceministerio de Turismo.			

BRECHA POR CARGOS # 5	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN								
<p>DEFINICIÓN</p> <p><i>Conductor: brecha de cantidad (no hay programas específicos para el sector) y calidad (carencia de competencias técnicas y transversales, bilingüismo)</i></p>	<p>1. Creación de programas técnicos de conducción enfocados al sector</p>	<p>A. En alianza con instituciones educativas como el SENA, el Instituto Tecnológico del Transporte (ITTSA) y los centros de enseñanza automovilística (CEA) crear programas técnicos para capacitar y formar conductores especializados en el sector de turismo. Generar opciones educativas con horarios flexibles o educación virtual.</p> <p>B. Definir temáticas, considerar temas de geografía, servicio al cliente, normatividad, bilingüismo, entre otros.</p> <p>C. Realizar promoción del programa, priorizando a las empresas del sector.</p> <p>D. Evaluar inscripciones y hacer seguimiento.</p>								
	<p>2. Campañas de capacitación en competencias técnicas de conducción.</p>	<p>A. Por medio de convenios con los centros de enseñanza automovilística (CEA) se dicten capacitaciones para formar a conductores que se dediquen al sector.</p> <p>B. Crear un programa de relevo generacional donde el capital humano antiguo calificado de las empresas lidere la formación de los nuevos conductores.</p> <p>C. Vincular a 50 empresas del sector y generar intercambios de experiencias a través de cápsulas prácticas que pueda dictar un conductor con experiencia con la asesoría de técnicos o profesionales del sector.</p> <p>D. Hacer evaluación y seguimiento.</p>								
	<p>3. Implementación de estrategias educativas para la enseñanza del segundo idioma para conductores del sector.</p>	<p>A. Por medio del personal bilingüe que labore en la compañía se fortalezcan canales de enseñanza para que los conductores reciban una capacitación básica sobre el segundo idioma.</p> <p>B. Establecer un convenio con instituciones educativas para analizar la viabilidad de utilizar sistemas de traducción mediante plataformas digitales.</p> <p>C. Hacer seguimiento y evaluación.</p>								
<p>PROBLEMA IDENTIFICADO</p> <p>Algunos de los problemas destacados frente al capital humano son: el desconocimiento del sector, la dificultad con los horarios, formación empírica. Pocos programas de formación y pocos incentivos para formarse.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>1. Capital humano capacitado para transportar a los turistas que llegan a la ciudad por motivos de negocios o eventos.</p> <p>2. Los conductores tendrán las competencias técnicas y tecnológicas suficientes para afrontar los cambios en capital humano en el futuro.</p>	<p>CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="906 908 1166 1208">IMPACTO</th> <th data-bbox="906 695 1166 908">VIABILIDAD</th> <th data-bbox="906 483 1166 695">TIEMPO DE EJECUCIÓN</th> <th data-bbox="906 270 1166 483">TOTAL PONDERADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="906 908 1166 1208"></td> <td data-bbox="906 695 1166 908"></td> <td data-bbox="906 483 1166 695"></td> <td data-bbox="906 270 1166 483"></td> </tr> </tbody> </table>	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO				
IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO							

EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS
<p>Más del 80% de los empresarios del subsector de transporte planteó este cargo como de difícil consecución, debido al desconocimiento del sector, debilidad en cuanto a competencias transversales (orientación al cliente) y competencias técnicas (bilingüismo).</p>	<p>Corto plazo (campañas de capacitación en competencias técnicas de conducción). Mediano plazo (implementación de estrategias educativas de segundo idioma). Largo plazo (creación de programas técnicos de conducción enfocados al sector).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, gremio, SENA, CEA, ITTSA, IDT, Uniempresarial.</p>

BRECHA POR CARGOS # 6	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<p>DEFINICIÓN</p> <p><i>Coordinador de calidad: brecha de calidad (carencia de competencias técnicas y transversales) y pertinencia (personal no tiene la experiencia que demanda el sector)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de estrategias que permitan la capacitación técnica del personal. Impulsar planes de liderazgo al interior de las empresas. Implementación de programas de aprendizaje. Desarrollar cursos especializados que permitan el fortalecimiento de capacidades en sistemas de gestión de calidad para el sector. 	<p>A. Crear cursos especializados en competencias técnicas específicas del cargo. B. Realizar un acuerdo con una institución educativa para el desarrollo del curso aplicado al sector. C. Generar incentivos para la participación en esta formación a través de búsqueda de patrocinios o aportes de instituciones de apoyo. D. Utilizar recursos digitales y cursos on-line para fortalecer las competencias técnicas del personal. E. Realizar la formación con 25 participantes. F. Hacer evaluación y seguimiento y ver la viabilidad de realizar una programación periódica de la formación.</p> <p>A. Hacer un plan por medio del personal antiguo de las empresas sobre el cual se identifiquen competencias de liderazgo, negociación y toma de decisiones, y crear un sistema de acompañamiento y seguimiento para fortalecer las competencias de otros trabajadores. B. Identificar empresas interesadas en participar. C. Elaborar al menos 5 planes de liderazgo al interior de las empresas. D. Ofrecer incentivos y recompensas al personal antiguo para que se capacite en instituciones certificadoras a través de cursos de negociación, liderazgo y toma de decisiones.</p> <p>A. Por medio del contrato de aprendizaje dispuesto en el artículo 81 del Código Sustantivo del Trabajo, contratar personal que esté en los últimos semestres de programas técnicos y profesionales para que trabajen y adquieran experiencia. A. Diseñar programas de formación especializados en los temas de gestión de calidad de la mano con los empresarios y en el marco de las tendencias y demandas del mercado. B. Establecer acuerdos con las empresas para que promuevan la participación de sus empleados en estos programas a través de incentivos como facilitar el tiempo, promover la implementación de soluciones y desarrollo de proyectos. C. Hacer seguimiento y evaluación.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO	RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
		IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO
<p>Los principales problemas asociados a este cargo son: la falta de experiencia y el desconocimiento del sector.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El coordinador de calidad se encontrará calificado para implantar y fomentar programas de calidad que garanticen los estándares de prestación del servicio. 2. Los profesionales que coordinen los temas de calidad tendrán el conocimiento y capacidad para establecer y dirigir las actividades relacionadas con calidad de los procesos, análisis y diseños de planes de mejora. 3. El coordinador tendrá la experiencia suficiente para ser el responsable de formular y divulgar las políticas de calidad y de hacer que se cumplan políticas definidas. 				
EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS			
<p>Cargo de difícil consecución planteado por los hoteleros. Este cargo tiene un impacto directo sobre el servicio que recibe el viajero y se prioriza dadas las tendencias del sector y la importancia del tema de calidad para este segmento.</p>	<p>Corto plazo (fortalecimiento de estrategias de capacitación técnica). Mediano plazo (implementación de programas de aprendizaje). Largo plazo (impulsar proyectos pilotos de liderazgo en las empresas).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, empresarios, SENA, Convention Bureau, IDT, Viceministerio de Turismo.</p>			

BRECHA POR CARGOS # 7	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
DEFINICIÓN	<p>1. Fortalecimiento de programas académicos enfocados en capacitación técnica.</p>	<p>A. Fortalecer la capacitación de competencias técnicas de atención al cliente, mercadeo y estrategia comercial. B. Crear un grupo de trabajo en la mesa de fortalecimiento empresarial y talento humano del Clúster para precisar cuáles son las debilidades técnicas que tienen los profesionales que ocupan este cargo y así buscar alternativas de mejora entre el sector productivo y educativo. C. Definir un plan de trabajo con base en las necesidades identificadas (acciones, responsables y tiempos). D. Realizar seguimiento y evaluación del impacto</p>
<p>Gestor de ventas: <i>brecha de calidad (competencias técnicas) y cantidad (problema de atracción y programas especializados)</i></p>	<p>2. Utilizar estrategias de marketing digital sobre programas especializados.</p>	<p>A. Realizar acuerdos con plataformas de formación virtuales destacadas por la calidad de sus programas para implementar estrategias atractivas para cursar programas especializados en mercadeo, estrategia comercial, atención y fidelización de clientes. B. Promocionar los programas y acuerdos alcanzados (facilidades de pago, descuento para certificación del curso, etc.). C. Hacer seguimiento y evaluación de impacto.</p>
	<p>3. Creación de programas especializados para ejecutivos comerciales.</p>	<p>A. Crear programas especializados enfocados en <i>revenue management</i>, proyección de tarifas de largo plazo, mercadeo, técnicas de convencimiento, resolución de conflictos y atención al cliente. B. Realizar promoción y generar incentivos para la participación de personas y empresas. C. Realizar formación. D. Hacer evaluación y seguimiento.</p>
	<p>4. Incentivos</p>	<p>A. Contar con un esquema de incentivos atractivos que no sean solo económicos, por ejemplo: apoyar procesos de formación o certificación, intercambios con empresas del sector, proyección dentro de la empresa, entre otros. B. Identificar buenas prácticas en la generación de incentivos, divulgarlas y promover su implementación dentro de las empresas. C. Realizar acompañamiento y seguimiento.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO		CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
RESULTADOS ESPERADOS	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO	
<p>Los principales problemas vinculados al capital humano están asociados a la ausencia de programas de formación, la falta de competencias técnicas y al hecho de que no se llega a un acuerdo salarial (problemas de atracción).</p>	<p>1. El ejecutivo comercial será capaz de gestionar la relación con los clientes antes, durante y después de los eventos, preparar propuestas, captar y fidelizar clientes. 2. Estos profesionales tendrán los conocimientos comerciales, de mercadeo y eventos corporativos; analizarán y tendrán pensamiento estratégico; tendrán competencias en Excel avanzado, capacidad de redacción y tendrán conocimiento de un segundo idioma. 3. El ejecutivo comercial se verá atraído por el sector de turismo de negocios.</p>				
EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS			
<p>Cargo de difícil consecución establecido por los hoteleros e instituciones de apoyo del sector, dada la dificultad de contar con personal con las competencias técnicas requeridas.</p>	<p>Corto plazo (estrategias de marketing digital sobre programas especializados). Mediano plazo (fortalecimiento de programas académicos enfocados al nivel técnico). Largo plazo (creación de programas especializados para ejecutivos comerciales).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, empresarios, Convención Bureau, IDT.</p>			

BRECHA POR CARGOS # 8	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN								
DEFINICIÓN	<p>1. Impulsar la creación de programas especializados y la formación de instructores.</p>	<p>A. En alianza con instituciones de educación superior impulsar la creación de programas especializados conforme a la demanda laboral del sector productivo. Abordar conceptos básicos de MICE, diferenciación entre segmentos, presentación de candidaturas, eventos con legado, experiencia del cliente, tendencias del sector, creatividad e innovación. B. Crear un programa piloto con la participación de 20 personas. C. Promocionar el programa y generar incentivos para que las empresas apoyen la participación de sus empleados. D. Realizar proyectos reales a la realidad de las diferentes empresas durante la formación. E. Fomentar y crear alianzas para incorporar procesos periódicos de formación de instructores. F. Hacer evaluación y seguimiento.</p>								
<p>Ejecutivo de cuenta: <i>brecha de calidad (competencias técnicas y transversales), cantidad (pocos programas especializados)</i></p>	<p>2. Proyectos de fortalecimiento empresarial para mejorar las competencias transversales.</p> <p>3. Crear estrategias de capacitación especializada.</p>	<p>A. Al interior de las empresas, formular proyectos liderados por profesionales especializados en competencias de negociación, liderazgo, resolución de conflictos, toma de decisiones y comunicación asertiva para capacitar a los nuevos trabajadores.</p> <p>A. Consolidar necesidades y grupos de capacitación técnica con base en problemáticas comunes que puedan concretarse en proyectos específicos que fortalezcan los conocimientos del mercado, comerciales y de eventos corporativos. Concretamente, fortalecer las competencias para la presentación de candidaturas, conocimiento de la ciudad, sectores productivos y principales apuestas, fortalezas del destino, innovación y creatividad, herramientas digital, design thinking, gestión de equipos, metodologías ágiles, de cara a los retos de la cuarta revolución industrial, a través de grupos de trabajo de varias empresas. B. Gestionar conjuntamente recursos para capacitación generando proyectos a la medida frente a instituciones de apoyo al sector. C. Hacer seguimiento y evaluación.</p>								
<p>PROBLEMA IDENTIFICADO</p> <p>El principal problema del ejecutivo de cuenta es la falencia en competencias técnicas y transversales, y la cantidad de programas especializados en esta área.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>1. Los ejecutivos de cuenta estarán capacitados para gestionar la relación con los clientes antes, durante y después de los eventos; preparar propuestas, captar y fidelizar clientes. 2. Se crearán los programas para mantener la demanda de OPC y Venues.</p>	<p>CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="954 910 1228 1381">IMPACTO</th> <th data-bbox="954 697 1228 910">VIABILIDAD</th> <th data-bbox="954 485 1228 697">TIEMPO DE EJECUCIÓN</th> <th data-bbox="954 268 1228 485">TOTAL PONDERADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO				
IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO							

EVIDENCIAS	TIEMPOS	RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS
<p>Cargo de difícil consecución establecido por un porcentaje importante de <i>Venues</i> y OPC dado su destacado rol durante el proceso de captación, ejecución y seguimiento de un evento.</p>	<p>Corto plazo (crear estrategias de capacitación técnica). Mediano plazo (proyectos de fortalecimiento institucional). Largo plazo (realizar seguimiento y ajustar acciones con base en el resultado).</p>	<p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, SENA, gremios, Convención Bureau, IDT, Vice-ministerio de Turismo, empresarios, ProColombia.</p>
BRECHA POR CARGOS # 9, 10 y 11	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
<p>DEFINICIÓN</p>	<p>1. Simeca (Sistema de medición y calificación de calidad al servicio).</p>	<p>A. Establecer el programa de capacitación, medición y calificación para solucionar las demandas de las empresas y atraer/retener el talento humano. B. Analizar la viabilidad. C. Implementar el proyecto piloto que vinculará los servicios de prestación, capacitación y medición del servicio. D. Seguimiento y ajustes necesarios. E. Implementación para otras empresas del sector que demanden el servicio.</p>
<p>Personal de protocolo. Personal de mesa y bar. Personal de logística y montaje. Brecha de calidad (competencias técnicas y transversales) y cantidad (atracción)</p>	<p>2. Fortalecer los programas técnicos de formación. 3. Impulsar las pasantías en las empresas del sector con incentivos atractivos, no económicos (por ejemplo: proyección, posibilidad de desarrollar proyecto de grado en la empresa, participar en diferentes áreas de operación, acceso a formación, entre otras), para los estudiantes.</p> <p>4. Fomentar la formación de instructores.</p>	<p>A. Evaluar las posibilidades de generar procesos de formación mixtos que ofrezcan al estudiante la opción de formarse para trabajar antes, durante y después del evento. Ejemplo: formación en montaje, protocolo o mesa y bar y desmontaje. B. Desarrollar un piloto de formación mixta con un centro de formación. Fortalecimiento de currículos. C. Creación y divulgación de currículos. D. Hacer evaluación y seguimiento. A. Establecer alianzas entre centros de formación y empresas para que los estudiantes puedan vincularse a través de pasantías en diferentes áreas y roles de la empresa. B. Implementar incentivos, no económicos para la realización de pasantías y promover la vinculación de estudiantes destacados. A. Generar un acuerdo entre centros de formación técnica, universidades, instituciones de apoyo y empresas para facilitar el fortalecimiento de las capacidades de los formadores a través de intercambios. B. Establecer acuerdos con las empresas para que los formadores puedan conocer sus retos y prácticas y de esta forma promuevan una formación acorde con las necesidades del mercado.</p>

PROBLEMA IDENTIFICADO		RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN			
EVIDENCIAS		TIEMPOS	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO
<p>Baja capacidad de atracción y retención del talento humano, específicamente en cargos operativos y debilidades en competencias técnicas.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con personal altamente calificado que se destaque por sus competencias técnicas y transversales. 2. Retener el talento humano vinculado al sector. 3. Generar dinámicas de formación continua de los empleados del sector. 4. Generar trabajos dignos. 5. Minimizar los efectos de la estacionalidad del sector sobre los empleados. 	<p>RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS</p> <p>Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, SENA, empresas, Convention Bureau, IDT, Viceministerio de Turismo.</p>			
<p>Para los hoteles, OPC, Venues el personal operativo para el desarrollo de los eventos supone un cargo de difícil consecución por un tema de cantidad y competencias. Además de ser empleos con poca atracción dados los horarios, poca estabilidad y salarios bajos.</p>		<p>Corto plazo (incorporar en el plan de trabajo). Mediano plazo (ejecutar la acción). Largo plazo (realizar seguimiento y ajustar acciones con base en el resultado).</p>				

BRECHA POR CARGOS # 12	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	ACTIVIDADES POR ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN								
<p>DEFINICIÓN</p> <p><i>Guía de turismo: brecha de cantidad (no hay suficientes) y pertinencia (articulación entre el sector productivo y el sector público)</i></p>	<p>1. Vincular más instituciones al proceso de certificación de guías</p> <p>2. Certificar por competencias adquiridas.</p>	<p>A. Establecer una mesa del trabajo al respecto con el Viceministerio de Turismo, ProColombia, SENA, centros de formación, IDT, asociación de guías.</p> <p>B. Evaluar con las instituciones de formación, las instituciones de apoyo, la asociación de guías, los procesos de certificación y las posibles soluciones para superar los "cuellos de botella" identificados.</p> <p>C. Redefinir los criterios para la certificación de guías dadas las necesidades del mercado, tendencias y la normativa, y el análisis realizado por los actores del sector.</p> <p>D. Evaluar la viabilidad y definir los criterios para vincular otras instituciones que puedan ser certificadoras.</p> <p>E. Realizar un proyecto piloto en Bogotá.</p> <p>A. Establecer los mecanismos para la certificación de competencias adquiridas.</p> <p>B. Fijar los requerimientos, exámenes o pruebas a superar por parte de la persona que quiere certificarse.</p> <p>C. Definir los procesos, tiempos y responsables de la certificación.</p> <p>D. Implementar y realizar seguimiento a la acción.</p> <p>E. Divulgar la iniciativa.</p>								
<p>PROBLEMA IDENTIFICADO</p> <p>No hay suficientes guías de turismo en la ciudad. El proceso de certificación presenta algunos retos como son la duración del proceso, la validación del conocimiento de idiomas, entre otros.</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>1. Contar con suficientes guías certificados que cubran las necesidades del sector.</p>	<p>CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="726 908 957 974">IMPACTO</th> <th data-bbox="726 695 957 908">VIABILIDAD</th> <th data-bbox="726 483 957 695">TIEMPO DE EJECUCIÓN</th> <th data-bbox="726 270 957 483">TOTAL PONDERADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO				
IMPACTO	VIABILIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	TOTAL PONDERADO							
<p>EVIDENCIAS</p> <p>Las empresas del sector lo plantean como cargo de difícil consecución porque genera una problemática para el sector en la medida que las condiciones de certificación y la normativa vigente no favorecen el cierre de esta brecha.</p>	<p>TIEMPOS</p> <p>Mediano plazo. Largo plazo.</p>	<p>RESPONSABLES / ALIADOS ESTRATÉGICOS</p> <p>SENA, Viceministerio de Turismo, Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, universidades, gremios, Convention Bureau, IDT, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, ProColombia, Asociación de Guías de Turismo.</p>								

REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2016). *Bogotá es la primera ciudad de América Latina en ingresar al BestCities Global Alliance*. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/article/bogot%C3%A1-es-la-primera-ciudad-de-am%C3%A9rica-latina-en-ingresar-al-bestcities-global-alliance>.
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2016). *Plan de desarrollo 2016-2020*. Recuperado de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/20160429_proyecto_pdd.pdf.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). *Bogotá recibe el 58 % de la inversión extranjera que llega al país*. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/desarrollo-economico/inversion-extranjera-en-bogota-representa-el-58-que-llega-al-pais>.
- Banco Mundial. (2018). *La naturaleza cambiante del trabajo*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/767331554985479543/pdf/Main-Report.pdf>
- Lillo Bañuls, Adelaida, & Ramón Rodríguez, Ana Belén, & Sevilla Jiménez, Martín (2007). *El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico*. Cuadernos de Turismo, (19),47-69.[fecha de Consulta 31 de Enero de 2020]. ISSN: 1139-7861. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=398/39801903>
- Bravo, A., & Rincón, D. (2013). *Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia* (trabajo de grado). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Bogotá, primera ciudad en Latinoamérica en número de pasajeros por eventos*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Mayo/Bogota-primera-ciudad-en-Latinoamerica-en-numero-de-pasajeros-por-eventos>.
- Cámara de Comercio de Bogotá, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, & International Chamber of Commerce. (2018). *Informe anual de economía digital*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22589/Observatorio%20de%20Econom%c3%ada%20Digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Chang, Song; Gong, Yaping y Shum, Cass (2011), *Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 30, No. 4, pp. 812-818.
- Congreso de Colombia. (10 de julio de 2012). Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo); Ley 1101 de 2006. [Ley 1558 de 2012]. *Diario Oficial* 48.487.
- Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia) & Fundación Universitaria CAFAM. (2017). *Índice de competitividad turística regional de Colombia - ICTRC*. Recuperado de http://www.cptur.org/Publicaciones/o0GVkLQsHFpRqCD?utm_source=sendinblue&utm_campaign=MD_Comunicado__CPTUR__Resultados_ICTRC_2017&utm_medium=email.

- Exceltur. (2018). *Estudio sobre el empleo en el sector turístico español*. Recuperado de <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>.
- Hilton. (2018). *Hilton ranks second in the World's Best Workplaces*. Recuperado de <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-ranks-second-in-the-worlds-best-workplaces>.
- Hosteltur. (2019). *Las empresas turísticas se enfrentan a su mayor reto en innovación*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/127819_las-empresas-turisticas-se-enfrentan-a-su-mayor-reto-en-innovacion.html.
- ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones). (2017). *ICCA statistics report country & city rankings public abstract*. Recuperado de <http://www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm?docid=2241>.
- IDT (Instituto Distrital de Turismo). (2011). *Documento técnico de soporte Plan Maestro de Turismo de Bogotá D.C.* Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Documento_tecnico_de_soporte.pdf.
- IDT (Instituto Distrital de Turismo). (2017). *Producto Bogotá 2017*. Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/producto_bogota_2017_v2_11-10-2017_0.pdf.
- IDT (Instituto Distrital de Turismo). (2018). *Boletín de datos y cifras turísticas de la ciudad de Bogotá*. Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/boletin_4_junio_2018.pdf.
- IDT (Instituto Distrital de Turismo). (2019). *Boletín de datos y cifras turísticas de la ciudad de Bogotá*. Recuperado de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/boletin_1_enero_2019_pdf_1.pdf.
- IE Business School. (2015). Informe High-Value City Tourism. recuperado de <https://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2013/11/IE-Mastercard-High-Value-City-Travel-2015.pdf>
- La República. (2018). Turistas por negocios dejan cinco veces más ganancia que los viajeros vacacionales. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/turistas-por-negocios-dejan-cinco-veces-mas-ganancia-que-los-viajeros-vacacionales-2713926>.
- La República. (2018). MincIT dijo que 86% de los prestadores de servicios turísticos actualizaron su Registro. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/Mincit-anuncia-que-86-de-los-prestadores-de-servicios-turisticos-actualizaron-su-registro-nacional-2732101>.
- Leguizamón, M. (2016). Empleo formal e informal en el sector turístico en Colombia. *Turismo y Sociedad*, XVIII, 179-189.
- Manpower Group. (2017). *El aumento de candidatos bien informados*. Recuperado de <https://manpowergroupcolombia.co/sites/default/files/investigaciones/candidatos-bien-informados.pdf>.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Ley 1558 de 2012. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-de-recursos-fisicos/leyes/ley-1558-de-2012-4.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014 -2018. "Turismo para la construcción de la paz"*. Recuperado de http://www.Mincit.gov.co/loader.php?lServicio=-Documentos&lFuncion=verPdf&id=78039&name=Politica_de_Calidad_Turistica.pdf&prefijo=file.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Política de calidad turística*. Recuperado de http://www.Mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Boletín mensual turismo, enero 2018*. Recuperado de http://www.Mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=83470&name=OEE_JR_Turismo_Enero__08-03-2018.pdf&prefijo=file.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Estadísticas nacionales, estadísticas departamentales*. Recuperado de <http://www.citur.gov.co/estadisticas>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, & Fontur. (2018). *Plan estratégico nacional para el desarrollo del turismo MICE Colombia*. FNT-222/2017.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). *Ajuste cifra de visitantes extranjeros*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/ajuste-cifra-de-visitantes-extranjeros/ajuste-cifra-visitantes-vf-pagina-web.pdf.aspx>
- Mojica F. (2018). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Montargot, N. and Ben Lahouel, B. (2018), "The acceptance of technological change in the hospitality industry from the perspective of front-line employees", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 637-655. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0192>
- Nardone Arnaldo. (2018). Conferencia "*Entendiendo el presente y desafiando el futuro del turismo de reuniones y eventos*" en el marco del Consejo Ampliado de la iniciativa Clúster Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá-Región 27 noviembre 2018
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2018). *OECD tourism trends and policies 2018*. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2018-en.pdf?expires=1534795335&id=id&accname=guest&checksum=2078001BD1C4E43B29F8B8D6D34239B4>.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2018). *Trabajo decente en América Latine y el Caribe*. Recuperado de <https://www.ilo.org/americas/trabajo-decente-america-latina-caribe/lang-es/index.htm>.

- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2008). *Panorama del turismo internacional* – Edición 2008- Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284413584>
- OMT (Organización Mundial del Turismo) & OIT (Organización Internacional del Trabajo). (2017). *Pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable*. Recuperado de ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/normativeinstrument/wcms_546341.pdf
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2014). *Informe global sobre la industria de reuniones*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2016). *UNWTO – a decade building capacity in tourism policy in Asia/Pacific*. Recuperado de <http://media.unwto.org/press-release/2016-04-08/unwto-decade-building-capacity-tourism-policy-asiapacific>.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2017). *Empleo y trabajo decente en el sector turístico —proyecto conjunto OIT-OMT—*. Recuperado de <http://statistics.unwto.org/es/project/empleo-y-trabajo-decente-en-el-sector-turistico-proyecto-conjunto-oit-omt>.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2018). *Desarrollo de recursos humanos y desarrollo de pymes en Inhamabane*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/news/2018-03-06/desarrollo-de-recursos-humanos-y-desarrollo-de-pymes-en-inhamabane>.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2018). *OMT- Aspectos destacados del turismo*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>.
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2019). *Telefónica y la Organización Mundial del Turismo colaborarán para impulsar la digitalización del sector turístico*. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-04-24/telefonica-y-la-organizacion-mundial-del-turismo-colaboraran-para-impulsar->.
- Edgardo Serafin Passos-Simancas & Francisco José Arias-Aragón. (2016). *El capital humano como factor de competitividad en la industria hotelera y turística en Cartagena*.
- ProColombia, MinCIT, & Gobierno de Colombia. (2017). *Infraestructura de hotelería y turismo en Colombia*. Colombia: ProColombia.
- ProColombia. (2018). *Turismo extranjero en Colombia*. Recuperado de http://www.procolombia.co/system/files/tec_informe_de_turismo_extranjero_en_colombia_-_2017.pdf?download=1.
- ProColombia. (2018). *Cerca de \$ 240 mil millones se destinaron a centros de convenciones y recintos*. Recuperado de <http://prensa.procolombia.co/noticias/cerca-de-240-mil-millones-se-destinaron-centros-de-convenciones-y-recintos>.
- Ruta N. (2018). *Cuarta Revolución Industrial*. Ruta N Medellín, centro de innovación. Recuperado de <https://www.rutanmedellin.org/es/cuarta-revolucion-industrial>

- Scowsill David. (2017). The future of Travel & Tourism Recuperado de <https://medium.com/@WTTC/the-future-of-travel-tourism-865317bc23b1>
- SPE (Servicio Público de Empleo). (2018). Información suministrada por la base de registro de vacantes año 2018 para Bogotá.
- Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism management perspectives*, 25, 151-155.
- SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior). (2018). Modulo consultas- Programas de instituciones de educación superior.
- Universidad Externado de Colombia. (2018). *El turismo de reuniones, la nueva apuesta de nuestro país*. Recuperado de <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas-turisticas-y-hoteles/el-turismo-de-reuniones-la-nueva-apuesta-de-nuestro-pais/>.
- WEF (World Economic Forum). (2017). *Travel & Tourism Competitiveness Index*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/ranking/#series=TTCI>.
- Wit. (2018). *From a Thire toolkit to gamification of feedback: How Hilton is creating a "Great place to Work"*. Recuperado de: <https://www.webintravel.com/brendan-toomey-thrive-at-hilton-workplace/>.



Anexos

Anexo 1. Normatividad oferta educativa del sector de educación

Instrumento jurídico	Año	Título	Disposición
Constitución Política	1991	II. De los derechos sociales, económicos y culturales.	La educación como derecho y servicios públicos, garantía de la autonomía universitaria y fundación de establecimientos educativos.
Ley 30	1992	Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.	Garantía de la autonomía universitaria, calidad del servicio educativo, campos de acción de la educación superior, creación y fundación de instituciones de educación superior.
Ley 115	1994	Por la cual se expide la Ley General de Educación.	Prestación del servicio educativo, naturaleza y condiciones del establecimiento educativo.
Ley 749	2002	Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.	Definición de instituciones técnicas profesionales y tecnológicas, ciclos propedéuticos de formación, cambio de carácter académico y aseguramiento de la calidad.
Ley 1064	2006	Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.	Denominación ETDH, antes educación no formal; formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios, certificados de aptitud ocupacional, instituciones certificadas.
Ley 1188	2008	Por la cual se regula el Registro Calificado de Programas de Educación Superior y se dictan otras disposiciones.	Obtención del Registro Calificado previo cumplimiento de condiciones de calidad y ofrecimiento de programas académicos por ciclos propedéuticos.
Ley 1740	2014	Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 67 y los numerales 21, 22 y 26 del artículo 189 de la Constitución Política, se regula la inspección y vigilancia de la educación superior, se modifica parcialmente la Ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones.	Funciones de inspección y vigilancia de la educación superior, medidas preventivas (planes y programas de mejoramiento), vigilancia especial, cesación de actividades no autorizadas, sanciones administrativas, aplicación de sanciones.
Ley 1753	2015	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: "Todos por un nuevo país".	El artículo 58 propone la creación del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET), la conformación del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), la creación del Sistema Nacional de Calidad de la Educación Terciaria (SISNACET) y el Sistema Nacional de Acumulación y Transferencia de Créditos (SNATC).

Anexo 1.

Instrumento jurídico	Año	Título	Disposición
Decreto 1075	2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.	Reconocimiento como universidad de una institución universitaria o escuela tecnológica. Registro calificado de programas académicos de educación superior (posgrado, especialización, maestría, doctorado y posdoctorado). Convenios para el desarrollo de programas académicos, y creación y reglamentación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH).

Fuente: elaboración propia con base en la normatividad vigente del sector con corte septiembre 2016.

El Decreto Único Reglamentario 1075 de 2015 del sector educación (de ahora en adelante Decreto Único), compila las reglamentaciones preexistentes relacionadas con la prestación del servicio educativo y, particularmente, con la oferta educativa de educación superior. Para cada uno de los instrumentos jurídicos descritos en el anexo 1, el Decreto Único indica en sus artículos el origen de los mismos. Por ejemplo, los artículos de la Ley 1188 de 2008⁶ sobre la regulación del registro calificado, la oferta y el desarrollo de programas de educación superior, están incluidos en su totalidad en el precitado Decreto Único. Igualmente, este decreto reglamenta y compila la prestación del servicio educativo en el nivel técnico, tecnológico y educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH)⁷.

El artículo 67 de la Constitución Política de Colombia establece que la educación es un derecho y un servicio público que tiene una función social mediante la cual se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los

demás bienes y valores de la cultura. Así, el artículo 68 estipula que los particulares pueden fundar establecimientos educativos de acuerdo con lo establecido por la ley. En concordancia con lo anterior, el artículo 69 garantiza la autonomía universitaria, lo que le permite a las instituciones educativas determinar sus directivas y regirse por sus propios estatutos siguiendo siempre lo establecido por la ley. A su vez, el artículo 26 determina que las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios (instituciones educativas) y la misma ley puede asignarles funciones públicas, y establecer los debidos controles. En el artículo 54, la Constitución establece que es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran, así como propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

6. El Decreto 1295 de 2010 reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y programas académicos de educación superior (condiciones para la obtención del registro calificado, registro calificado de los programas de posgrado y convenios para el desarrollo de programas académicos).
7. La normatividad de la ETDH detallada en el Decreto Único es la Ley 749 de 2002, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones; la Ley 1064 de 2006, por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la ETDH establecida como educación no formal en la Ley General de Educación; y el Decreto 4904 de 2009, por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones.

Anexo 2. Clasificación de las instituciones de educación superior (IES) y niveles de formación académica

IES Niveles de formación	Instituciones técnicas	Instituciones tecnológicas	Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas	Universidades
Pregrado				
Técnico profesional				
Tecnólogo profesional				
Profesional universitario				
Posgrado				
Especialización técnica				
Especialización tecnológica				
Especialización				
Maestría			(*)	
Doctorado				

(*) Las instituciones universitarias pueden ofrecer programas de maestría siempre y cuando cumplan con lo dispuesto en el artículo 21 de la Ley 30 de 1992.

Fuente: elaboración propia con base en la normatividad vigente del sector con corte septiembre 2016.

Los programas técnicos profesionales y tecnológicos ofrecidos por las IES se estructuran por ciclos propedéuticos, pero pueden llegar al nivel profesional. Estos programas se organizan en niveles formativos secuenciales y complementarios que deben conducir a un título que habilite

para el desempeño laboral correspondiente a la formación obtenida, y que permitan continuar en el siguiente nivel de formación (Decreto 2216 de 2003 y Decreto Único, arts. 2.5.1.4.1 y 2.5.3.2.5.1).

ccb.org.co |      

#SOYEMPRESARIO

Línea de respuesta inmediata:
383 03 30