



Organización
Internacional
del Trabajo



► Capacitación para inspección, vigilancia y control

Como una buena práctica en la
Inspección del Trabajo



Organización
Internacional
del Trabajo



► Capacitación para inspección, vigilancia y control

Como una buena práctica en la
Inspección del Trabajo

La presente obra es un documento de acceso abierto con arreglo a la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Tal como se detalla en dicha licencia, los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, a condición de que se mencione claramente que la OIT es la titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el emblema de la OIT en sus obras.

Atribución de la titularidad – La obra debe citarse como sigue: FUNDAMENTALS, Desarrollo del Sistema de Información de Inspección, Vigilancia y Control para el Ministerio de Trabajo de Colombia, Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2020.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente traducción no es obra de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a rights@ilo.org.

ISBN: 9789220346549 (print)
9789220346556 (web PDF)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

AGRADECIMIENTOS

Esta publicación ha sido elaborada por el Sr.xxxxxxxx, Consultor para FUNDAMENTALS, y coordinada por Paola Campuzano.

Este informe de la OIT ha sido posible gracias a la financiación del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América (USDOL), en el marco del acuerdo de cooperación del Proyecto "Global Research on Child Labour Measurement and Policy Development" (GLO/18/29/USA). El cien por ciento de los costos del Proyecto (GLO/18/29/USA) se financia con fondos federales, por un total de 7,000,000 de dólares de los EE.UU.

Su contenido no refleja necesariamente las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América, y la mención en el mismo de marcas registradas, productos comerciales u organizaciones no implica que el Gobierno de los Estados Unidos de América los apruebe o respalde.

Foto de cubierta ©

Diseño por Bibiana Moreno Acuña, Bogotá, Colombia.

► Presentación

Uno de los productos del proyecto “Promoción del cumplimiento de las normas del trabajo en Colombia” de la OIT, referente al fortalecimiento de la inspección del trabajo del Ministerio del Trabajo, es el Programa de Capacitación para el Fortalecimiento de la Inspección del Trabajo en Colombia, dirigido a todos aquellos funcionarios que intervienen en las investigaciones administrativas laborales de la Dirección de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial del Ministerio del Trabajo en Colombia.

Este producto puede ser considerado como una buena práctica para la inspección del trabajo, en la medida que ha generado resultados positivos, optimizado recursos, es innovador porque reorganiza las prácticas tradicionales de formación, ha mejorado el porcentaje de población cubierta con la capacitación, es pertinente para cualquier modelo de inspección laboral y se puede adecuar a diferentes contextos, por lo cual, una memoria de cómo se llegó a ello y la estrategia metodológica que se implementó para dicho Programa, puede servir de ayuda y motivación para que este tipo de productos se implementen y contribuyan al fortalecimiento de los procesos de inspección, vigilancia y control del trabajo en ordenamientos jurídicos de otros países y en últimas, a una mayor garantía de los derechos de los trabajadores.

► Objetivo

La presente memoria tiene por objetivo explicar cómo se adelantó el proceso para que el Programa de Capacitación para el Fortalecimiento de la Inspección del Trabajo en Colombia fuera apropiado por el Ministerio del Trabajo y lo hiciera parte de su oferta de capacitación institucional, de tal forma que los contenidos y recursos quedaran a cargo de dicha entidad y se lograra la sostenibilidad de los productos del proyecto, por ser una experiencia no solo de buenas prácticas, sino de mejora institucional en sus procesos de apoyo.

► Contenido

En este documento encontrará:

1. Los antecedentes y alcance de la formación que se estructuró en el marco del Proyecto “Promoción del cumplimiento de las normas del trabajo en Colombia” de la OIT, referente al fortalecimiento de la inspección del trabajo del Ministerio del Trabajo a través del Programa de Capacitación para el Fortalecimiento de la Inspección del Trabajo en Colombia.
2. La estrategia para lograr que los recursos académicos desarrollados por el Proyecto de la OIT para la formación de los funcionarios de IVC-GT, fueran parte de la oferta de capacitación que brinda el Ministerio del Trabajo a sus funcionarios.
 - A. Contexto normativo e institucionalización
 1. Campus virtual
 - B. Ruta metodológica para diseñar la capacitación
 1. Axiomas de la ruta
 2. Pasos de la ruta

Al final se mencionan algunas de las recomendaciones que son pertinentes para continuar con este tipo de procesos y alcanzar los fines institucionales propuestos.

► Antecedentes y alcance de la formación

En el marco del Programa de Capacitación para el Fortalecimiento de la Inspección del Trabajo en Colombia, se diseñaron varias herramientas técnicas y módulos de capacitación dirigidas a todos los funcionarios que intervenían en las investigaciones administrativo-laborales de la Dirección de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial (IVC-GT) del Ministerio del Trabajo.

Como uno de los compromisos que adquirió Colombia en el Plan de Acción Laboral Obama – Santos fue el de reforzar el cumplimiento de los derechos laborales a través de la inspección del trabajo, el Programa se propuso, con la formación que brindaría a los funcionarios de IVC-GT, a nivel de Directores Territoriales, Coordinadores de Área, Inspectores del Trabajo, Profesionales, Técnicos y Auxiliares Administrativos de la Dirección de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial del Ministerio, estandarizar y promover la eficiencia y efectividad de la aplicabilidad del Procedimiento de Averiguación Preliminar y el Procedimiento Administrativo Sancionatorio Laboral, que son los que legalmente se utilizan cuando se está vigilando el cumplimiento de las normas laborales en el país.

Uno de los aspectos en los que se trabajó con mayor detalle, de la mano del Ministerio del Trabajo, fue identificar los temas en los que se requería capacitar a los funcionarios de IVC-GT para con ello, diseñar los contenidos de dicho Programa de Capacitación.

Después de hacer el levantamiento de información, se identificaron como temas prioritarios, la unificación de los conceptos y tiempos de trámite del Procedimiento de Averiguación Preliminar y del Procedimiento Administrativo Sancionatorio Laboral, así como la proporcionalidad (dosificación) de las sanciones en función del tipo de incumplimiento que se lograra evidenciar, los temas de tercerización, intermediación y en general, formas de contratación indirecta que desconocieran la ley y por ende, los derechos de los trabajadores y, por último, conductas antisindicales que afectan negativamente la afiliación y el ejercicio de la libertad sindical.

Identificados los temas, se diseñaron los contenidos de los cursos que referirían a estas materias, así como, se elaboraron varias cartillas y tres

aulas virtuales para que sirvieran como material técnico de apoyo para las capacitaciones.

Por lo anterior, cuando el Proyecto de la OIT implementó el Plan de Capacitación, se contaba con:

► Cuatro cartillas:

1. Guía para el procedimiento sancionatorio laboral.
2. Guía para la dosificación de las sanciones.
3. Aspectos prácticos para identificar ambiguas y disfrazadas relaciones laborales.
4. Conductas atentatorias contra el derecho de asociación sindical

► Tres cursos virtuales:

1. El procedimiento administrativo sancionatorio,
2. Formalización del empleo y tercerización laboral y
3. Derecho colectivo y solución de conflictos.

► Cuatro módulos de capacitación relacionados con los siguientes temas:

1. Procedimiento Administrativo Sancionatorio y Dosificación de la Sanción.
2. Formalización del Empleo e Intermediación Laboral.
3. Derecho Colectivo y Solución de Conflictos.
4. Competencias de Inspección, Vigilancia y Control.

Estos módulos se dictaron de manera regional y escalonada, es decir, se organizaron ocho ciudades sede en diferentes lugares del país, allí se reunían los funcionarios de cada ciudad y los de las más cercanas, recibían la formación de un módulo completo y una vez todos los funcionarios del país lo habían cursado, se continuaba con el módulo dos y así sucesivamente hasta terminar con los cuatro módulos.

En esta fase del Programa el universo de la población a la cual se llegó correspondió a un 95% de los funcionarios de (IVC-GT), lo cual implicó no solo recursos académicos sino también logísticos, representados en costos de traslados entre ciudades, alojamiento y alimentación, entre otros.

Si bien los resultados de esta fase de formación del programa fueron óptimos y la satisfacción de los funcionarios fue superior al 95%, debido a que el Programa era parte de un Proyecto con recursos limitados

en el tiempo, era claro que había que buscar alternativas para darle sostenibilidad a los resultados que se lograron en esa oportunidad.

En ese sentido, la mejor opción era lograr un efecto multiplicador de la capacitación con los recursos del Ministerio del Trabajo, dejándoles las herramientas técnicas y el recurso humano capacitado para ello. Sin embargo, esta iniciativa tenía la dificultad de que podía suceder que, con el paso del tiempo, se perdiera el compromiso e interés por con continuar con esta formación, que con los cambios de gobierno relevaran a los funcionarios que estaban entrenados como formadores e incluso que se decidiera no tener en cuenta los productos que había dejado el Proyecto de la OIT, por ello, después de un análisis de lo que podría hacerse para evitar perder todo lo que se había avanzado, se decidió buscar la manera de que estos contenidos del Programa de Capacitación quedaran institucionalizados al interior del Ministerio.

► Estrategia

Con el fin de lograr que los recursos desarrollados por el Proyecto de la OIT para la formación de los funcionarios de IVC-GT, fueran parte de la oferta académica que brinda el Ministerio y estuvieran disponibles para cualquiera de ellos en todo el país al momento de la inducción, formación continua y reintroducción, se decidió abordar dos tareas:

Establecer el contexto normativo e institucional que permitiera articular lo hecho por el Proyecto de la OIT con la capacitación continua que tiene el Ministerio del Trabajo.

Construir una Ruta Metodológica para la Institucionalización de la Oferta y Demanda de Capacitaciones dirigidas a los Inspectores del Trabajo del Ministerio del Trabajo.

La forma y el tiempo en que se trabajaron estas actividades fueron diferentes, lo que no impide hacer un recuento de lo más relevante de cada una de ellas, como se refiere a continuación.

Contexto normativo e institucionalización

El Programa de Capacitación de la OIT para la inspección del trabajo no fue concebido como parte del PIC del Ministerio del Trabajo, sin embargo, teniendo en cuenta que las entidades del Estado tienen dentro de las obligaciones con sus funcionarios, la de capacitarlos, los contenidos desarrollados por la OIT podrían ser aprovechados por el Ministerio si los incorporaban a su PIC, por lo cual, se hizo una revisión del marco normativo para identificar cuáles de las normas vigentes podrían ser el fundamento de una propuesta para que esto sucediera.

Conforme a esto, se encontró que en Colombia en los artículos 53 y 54 de la Constitución Política se encuentra que la capacitación es una garantía a favor de los trabajadores, así como es una obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional o técnica a quienes lo requieran (Constitución Política de Colombia, 1991). A su vez, en el numeral 3 del artículo 33 del Código Disciplinario Único, uno de los derechos que tienen los servidores del Estado es la de recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones y en el artículo 15 de la Ley 909 de 2004 se ordena que las unidades de personal en la administración pública deben “e) Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y capacitación”.

Por lo anterior, se cuenta con un Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado (Decreto 1567 de 1998), que indica que, con el fin de organizar la capacitación al interior de las entidades, estas formularán con una periodicidad mínima de un año su Plan Institucional de Capacitación (PIC) y en su reglamentación (Decreto 1227 de 2005) se otorga la competencia para desarrollar dicho Plan a las unidades de personal de las entidades.

En ese sentido, entidades estatales como el Ministerio del Trabajo deben contar con un Plan Institucional de Capacitación (PIC), que formula el área de talento humano con base a las necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de sus funcionarios.

Si bien con esto era claro que normativamente lo que podría darle la posibilidad a lo que buscaba el Proyecto era que el área de Talento Humano del Ministerio dejara los contenidos del Plan de Formación de IVC-GT del Proyecto de la OIT como parte del PIC, también lo era que esto no se podía imponer y que debería tener correspondencia con lo que la entidad tenía previsto para la formación de sus funcionarios.

Por ello, se adelantaron reuniones conjuntas entre el área de Talento Humano, la Dirección de IVC-GT y el Proyecto de la OIT a fin de explicar la pertinencia de incluir los contenidos del Programa de Capacitación para el fortalecimiento de la inspección del trabajo en el PIC del Ministerio, para lo cual fue evidente que había voluntad política, no solo porque conocían los resultados que se habían logrado desde el Proyecto, sino porque los recursos propios y la oferta institucional no siempre son suficientes, las necesidades de formación son permanentes y los niveles de rotación del personal obligan a contar con herramientas disponibles para la inducción y reinducción a los puestos de trabajo de quienes ingresan o ya están en la entidad.

Logrado esto, lo que procedía era identificar la manera de articular los contenidos del Programa con lo que tenía el Ministerio en el PIC. Para ello, el Proyecto realizó una revisión técnica de lo que venía haciendo el Ministerio del Trabajo en cuanto a capacitación de sus funcionarios, en particular para el área de IVC-GT y para ello formuló una estrategia metodológica, que se explica más adelante, previa precisión que una de los requerimientos del Ministerio fue trabajar a través de aulas virtuales por las ventajas que esto representaba y porque ellos, ya tenían establecido un campus virtual en el que se podrían ingresar los cursos que la OIT le entregara al Ministerio.

Una vez entregada y revisada por el Ministerio del Trabajo la estrategia metodológica, gracias a lo que allí se propuso, los contenidos y herramientas de la capacitación diseñada y desarrollada por el Proyecto, quedaron incorporados en el PIC.

Campus virtual

En atención a lo que requirió el Ministerio, y como lo que buscaba el Proyecto de la OIT era darle sostenibilidad al proceso de fortalecimiento de las competencias generales y técnicas de los funcionarios de IVC-GT del Ministerio del Trabajo, la educación a distancia por medios virtuales se consideró como una alternativa eficiente y posible.

Cabe mencionar que, en el Proyecto de la OIT, la educación virtual ya estaba dentro de las alternativas de capacitación, pues desde el inicio del mismo, se contó con herramientas para la formación tanto presencial, como virtual.

Una de las ventajas que implicó para el Proyecto de la OIT el realizar cursos virtuales, tuvo que ver con las dificultades de tener capacitación presencial continua por la logística que ello implica, los costos que se requieren para dar cobertura nacional a todos los funcionarios de IVC-GT del Ministerio y la necesidad de seguir brindando esta formación de manera casi que permanente, debido a que los niveles de rotación de los funcionarios del Ministerio es alto, y esta era la mejor manera de lograr que los nuevos funcionarios recibieran la misma formación en cuanto a la unificación de criterios, términos y conceptos que se había logrado en el primer ciclo presencial de capacitación.

Como las tecnologías digitales e internet permiten deslocalizar y des-temporalizar las fuentes de conocimiento, llegar a más personas en múltiples circunstancias y ampliar las formas de interacción con ellas (García Aretio, 2007) y todas las Direcciones Territoriales del Ministerio tienen acceso a internet y quienes ejercen como inspectores del trabajo cuentan con tablets y computadores para desarrollar su trabajo, la opción de desarrollar cursos virtuales de todos los contenidos del Plan de Capacitación de IVC-GT fue muy funcional. Por esto, además de los tres módulos virtuales con que ya contaba se amplió la oferta y se diseñaron 20 cursos más. En ese sentido, los cursos virtuales que quedaron desarrollados por el Proyecto fueron:

1. El procedimiento administrativo sancionatorio,
2. Formalización del empleo y tercerización laboral
3. Derecho colectivo y solución de conflictos.
4. Generalidades del Ministerio del Trabajo e Introducción al Sistema de la Inspección del Trabajo
5. Los derechos fundamentales del trabajo
6. Elementos básicos del Derecho Constitucional y Administrativo

- 7.** Elementos básicos del Derecho Laboral Individual y Colectivo
- 8.** Introducción a la Seguridad social
- 9.** Generalidades de la Prevención y Protección de los Riesgos Laborales
- 10.** Procedimientos a cargo de la Inspección del Trabajo
- 11.** Aspectos generales de la Conciliación Laboral y la Solución de Conflictos
- 12.** Introducción a Formalización Laboral y a la Intermediación Laboral
- 13.** Sistema de información
- 14.** Protocolo IVC para el Cultivo de Palma de Aceite
- 15.** Protocolo IVC para el Cultivo de Caña
- 16.** Protocolo IVC para el Cultivo de Flores
- 17.** Protocolo IVC para Actividades Portuarias
- 18.** Protocolo IVC para Minería a Cielo Abierto
- 19.** Dosificación de las sanciones
- 20.** Procedimiento Administrativo Sancionatorio
- 21.** Relaciones laborales ambiguas
- 22.** Guía libertad sindical y negociación colectiva
- 23.** Curso Básico sobre PAS para Mesa de Ayuda de SISINFO

Cuando se tomaron estas decisiones, una situación como la pandemia vivida en 2020 en el mundo no era siquiera imaginable, y había cierta incredulidad respecto a la efectividad de la capacitación no formal para adultos por medios virtuales, pues esta no había tenido la valoración y respeto que se merece (Sierra Varón, 2011) en tanto, era vista solo como un repositorio para consultar documentos en donde las tareas que desarrollaban los estudiantes eran más que todo un requisito para dar la sensación de que si tenían alguna exigencia y además, no se lograba un aprendizaje igual al de la presencialidad, sin embargo, con la experiencia del trabajo en casa y la educación a distancia debido a la pandemia, dichas reservas han quedado superadas.

Es claro que la educación a distancia ofrece unas bondades que no se pueden desestimar, como el espacio que queda ampliado geográficamente y físicamente a cualquier lugar en que se pueda recibir la capacitación; el

tiempo porque es flexible y se adapta al ritmo de cada individuo y le permite a cada uno administrarlo; la formación se dirige a destinatarios de diversos niveles, diferentes perfiles etarios y de formación y los medios que se usan democratizan la educación y capacitación permanente y de calidad (Aparisi, 2020).

En la medida que la educación virtual es una forma de educación a distancia en la que se integran las tecnologías digitales, las ventajas se incrementan y se logra una apertura en la oferta de formación en cuanto esta puede ser amplia y diversa; atiende diferentes entornos y niveles de aprendizaje; flexibiliza los espacios, tiempos y ritmos de aprendizaje; permite compaginar el entorno familiar y laboral; es eficaz porque posibilita que especialistas de diferentes campos elaboren los materiales; facilita que se aplique con inmediatez lo que se aprende; propicia el estudio de forma individual sin la presión del grupo y estimula la manifestación de conocimientos o habilidades que en grupo no siempre se da; hace posible la comunicación bidireccional y multidireccional (foros, chat, wikis, etc.); la interactividad puede ser sincrónica o asincrónica; el estudiante es sujeto activo del aprendizaje y el autoaprendizaje le exige mayor responsabilidad; puede haber aprendizaje cooperativo y colaborativo; se amplía la biblioteca y se accede a recursos no imaginados; las formas de recuperación de información cambian porque se promueve que el estudiante deje de ser receptor y adquiera la capacidad para buscar, seleccionar y recuperar información; se facilita el acceso a la educación independiente de limitaciones familiares, laborales, de residencia, entre otros; hay diversidad de formatos para ofrecer la información; se puede estar virtualmente presente desde muchos lugares a la vez; se pueden editar trabajos y difundir ideas con facilidad; y cualquier cuestión puede ser revisada y presentada desde diferentes áreas disciplinares y de manera inmediata (García Aretio, 2007).

Sin embargo, la educación virtual no puede ofrecer sus ventajas por sí sola y para producir los resultados esperados depende de varios factores, entre ellos la motivación, la cual se encuentra en todos los procesos de aprendizaje e influye de manera positiva o negativa en los procesos cognitivos, y la autonomía, que tiene que ver con el momento que el estudiante toma conciencia que su formación académica la debe asumir él y tendrá que asumir un rol más activo para cumplir los objetivos del curso que están adelantando (Sierra Varón, 2011).

En ese sentido, en cada curso virtual que se diseñó desde el Proyecto se buscó que esa motivación estuviera ligada a los perfiles de los funcionarios, las competencias que le aportaba la capacitación y la ruta de formación que se le proponía, y la autonomía se reflejó en las lecciones y actividades a realizar de manera individual durante cada lección del curso.

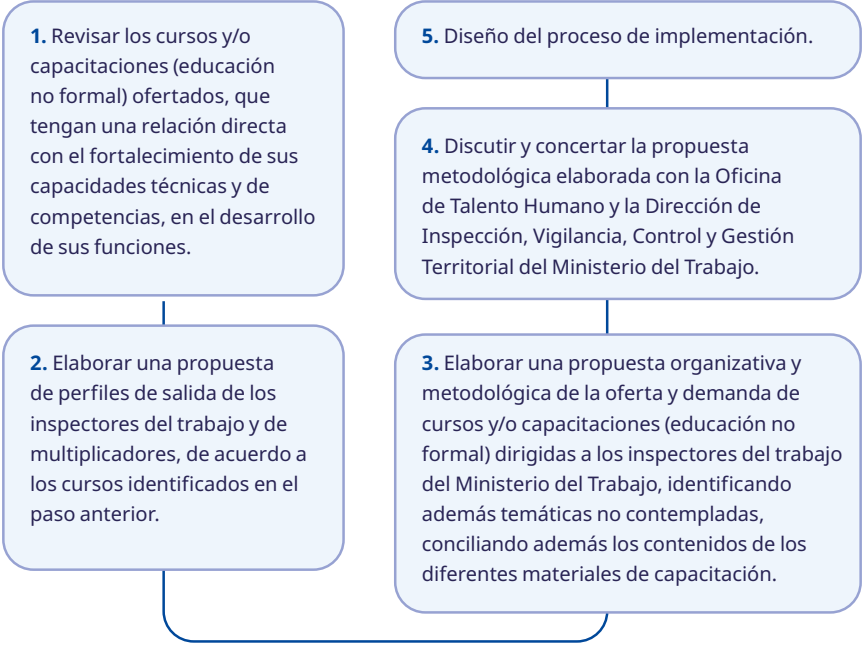
Como se logró que la capacitación desarrollada por el Proyecto quedara incluida dentro del PIC del Ministerio, todos los cursos virtuales quedaron instalados dentro del campus virtual del Ministerio del Trabajo y hacen parte de las mallas curriculares con las que cuenta la entidad para capacitación en la inducción, reinducción y profesionalización de sus funcionarios. Esto representa una novedad que optimiza los recursos para mejorar las capacidades de inspección al interior del Ministerio

Ruta metodológica

Establecido que el Ministerio del Trabajo incluiría los contenidos del Plan de Capacitación para el Fortalecimiento de la Inspección del Trabajo en Colombia en su PIC, para facilitar la articulación de estos contenidos con los que ya tenía el Ministerio, se diseñó una ruta metodológica que cumple con este fin y, además, sirve para tener en cuenta siempre que se vaya a plantear un programa de capacitación.

Para elaborar esta ruta metodológica se deben adelantar cinco pasos, que no son necesariamente una receta que se deba seguir al pie de la letra, pues solo es una ruta que fija el camino probable para institucionalizar un proceso de educación continua no formal, que integre avances, limitaciones, especificaciones y desafíos del Ministerio del Trabajo y que integre los avances y productos de la OIT.

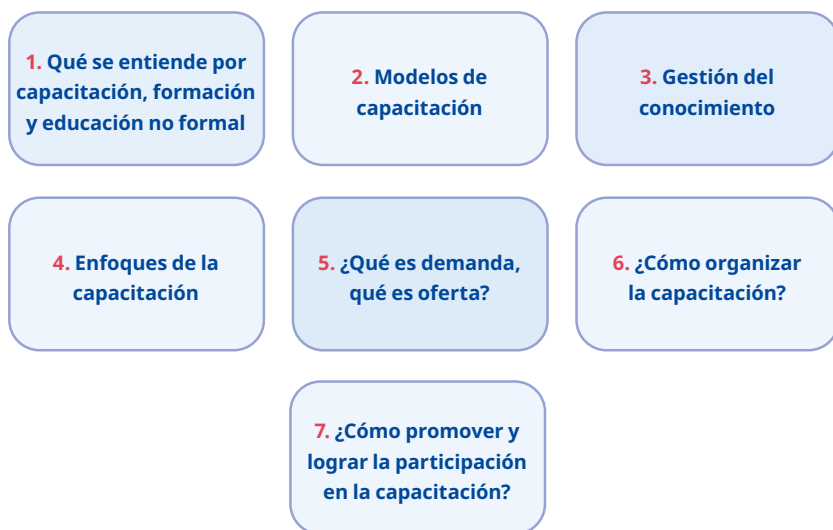
Estos pasos se enuncian a continuación, pero lo que implica cada uno, se explica a continuación de los axiomas que se tienen para poder empezar a desarrollar la ruta. Cabe precisar que el cuarto paso se previó en el Proyecto de la OIT debido a que se buscaba lograr que el Programa de capacitación fuera adoptado por el Ministerio como parte de la oferta educativa hacia sus funcionarios, por lo cual, en el caso que la capacitación se diseñe por la misma entidad, no será necesario fijar este paso.



Axiomas de la ruta

Para desarrollar esta ruta se deben establecer unos axiomas, esto son unos supuestos que se dan por demostrados, con el fin de que en ese desarrollo no haya tropiezos y haya claridad de lo que se está haciendo en cada etapa de la misma.

Estos axiomas para el caso en concreto versaron sobre siete supuestos, y se aclara que no son los únicos ni son todos y dependiendo de la propuesta que se quiera construir, habrá que determinar cuáles de ellos y cuáles más, es pertinente plantear desde el inicio. Esos siete axiomas fueron:



a. ¿Qué se entiende por capacitación, formación y educación no formal?

Para definir si estos términos son sinónimos o si refieren a distintos conceptos se puede acudir a fuentes de diverso tipo, siendo recomendable empezar por las legales a fin de determinar si estos conceptos están definidos allí, pues en caso afirmativo tienen carácter vinculante, o si, por el contrario, no lo están y en esos casos hay que revisar en la literatura especializada cuáles nociones se asumirán como axiomas.

En el caso colombiano, las Leyes 909 de 2004 y 115 de 1994, los definen así:

- **Capacitación:** profesionalizaciones de corta envergadura: cursos presenciales, virtuales, semi-presenciales, blended ó mezclados (virtuales tutoriados y/o con una parte presencial)

- ▶ **Formación:** profesionalizaciones de larga envergadura que comprende por lo menos la carga horaria de un diplomado (120 horas) y/o combinan secuencias de capacitación.
- ▶ **Educación no formal o educación para el trabajo y el desarrollo humano:** todo aquello a nivel no formal (sin autorizaciones oficiales requeridos por parte del Ministerio de Educación según legislación vigente) y a nivel de educación para adultos (nivel postgrado) que enfatiza un programa curricular que contiene modalidades de capacitación y tal vez también de formación (pero no necesariamente).

Modelos de capacitación

Hay que identificar si la capacitación se ha estructurado a partir de un modelo o no, es decir, si se hace desde un modelo individual (reconocimiento por desempeño individual), o si se hace por modelo según déficit, es decir, por deficiencias en las competencias del funcionario o para solucionar problemas (remediar algo que no funciona), o si se hace por un modelo de inversión, lo que implica que la entidad entiende que esto es parte de sus obligaciones, así como del individuo y con ello, el aprendizaje se tiene como un proceso que garantiza efectividad y productividad, o por el contrario, que no hay ningún modelo y la capacitación se da según lo que vaya surgiendo, esto es, no se maneja de una forma estructurada.

Gestión del conocimiento

Se debe tener en cuenta que este es uno de los contextos en los que busca trabajar el PIC del Ministerio, por lo cual, en los axiomas se hizo referencia a que este lo ven como gerenciar el conocimiento para hacerlo estratégico y utilizarlo para lograr ser una entidad que sea un referente a nivel profesional.

Sin embargo, dependiendo de lo que puede pasar en otras instituciones, esa gestión de conocimiento, puede referirse a la creación de un banco o memoria institucional donde queda documentada la información, o como una forma de dar a conocer la entidad para promocionarla, o como espirales ascendentes de aprendizaje (loops) y de evolución propias, o para crear crecimiento continuo en cuanto a conocimiento y actuación.

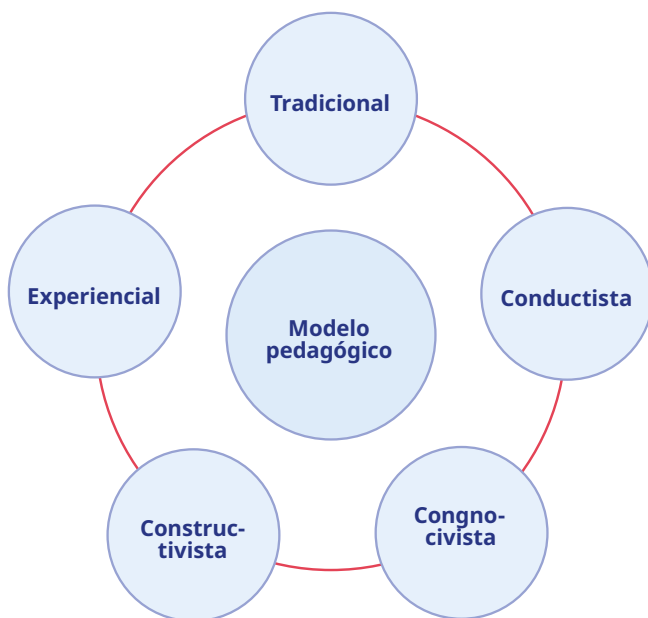
Enfoques de la capacitación

Este sin duda es uno de los temas más relevantes por definir en tanto hay un amplio número de modelos pedagógicos y dependiendo del que se escoja el enfoque puede variar. Si bien, acá se hace mención a algunos de los más conocidos, cabe precisar que se pueden tomar elementos de varios de ellos

y fusionarlos, en función de las competencias que se quiere lograr en los funcionarios.

El modelo pedagógico refiere al planteamiento integral acerca de determinado fenómeno (Zubiría, 1994, como se citó en (Vergara Ríos & Cuentas Urdaneta, 2015)), constituido por conceptos, prácticas, intensiones y saberes escolares y que, se hacen explícitos mediante los objetivos, la misión, la visión y los perfiles del ser social e individual en formación (Vergara Ríos & Cuentas Urdaneta, 2015) y con él se busca responder varias preguntas: ¿qué estudiar?, ¿cuándo enseñar?, ¿cómo enseñar?, y ¿qué, cómo y cuándo evaluar?, las cuales pretenden responder a un abordaje del aprendizaje y formación del alumnado, así como su proyección del ciudadano por formar (Rodríguez, Gutiérrez, García, Martínez, & E.A., 2019), 2019).

Dentro de los modelos más conocidos están:



Modelo tradicional: consiste en la transmisión de un conjunto de conocimientos, en donde el docente cumple el papel principal en el proceso de enseñanza (agente activo) como único emisor del conocimiento, mediante la implementación de la exposición magistral, contenidos rígidos y preestablecidos; mientras que el estudiante adquiere un rol pasivo como receptor de los conocimientos que el educador vierte sobre él (Ortiz Ocaña, Reales Cervantes, & Rubio Hernández, 2017).

- ▶ **Modelo conductista:** pretende que el aprendizaje sea por modelamiento de la conducta, fijando la información a través de refuerzos (positivos y negativos) (Castillero Mimenza, s.f.). La modalidad de evaluación es sumativa y cuantitativa a través de la técnica de examen (oral o escrito); de acuerdo con las capacidades del estudiante, donde si realiza un buen desempeño, se determina la capacidad del aprendizaje obtenido (Vergara Ríos & Cuentas Urdaneta, 2015).
- ▶ **Modelo cognitivista:** también se llama desarrollista y consiste en que el alumno accede secuencialmente al conocimiento, conforme a sus necesidades y capacidades cognoscitivas (Pinto Blanco & Lucila, 2000). Esto implica que el aprendiz desempeña un carácter activo para su propio aprendizaje y, por tanto, el docente es un facilitador y el encargado de crear un ambiente adecuado que estimule al alumno a ser más participativo y pueda alcanzar el conocimiento (Cuevas-Reyes, 2019).
- ▶ **Modelo constructivista:** tiene una alta aceptación en la actualidad debido a que el estudiante es el protagonista porque se le brindan los materiales más importantes y necesarios que le permitan descubrir, desarrollar y construir su propio conocimiento (Cuevas Miele & Reyes Quimí, 2019) y el docente actúa como guía del aprendizaje y proporciona una ayuda ajustada a las necesidades del aprendiz (Castillero Mimenza, s.f.) y el proceso de formación se evalúa de manera personalizadas, valorando lo intelectual, las destrezas, habilidades y valores del alumno (Vergara Ríos & Cuentas Urdaneta, 2015).
- ▶ **Modelo experiencial o naturista:** Mediante este modelo se aspira a que el alumno desarrolle al máximo lo que procede de su interior, de forma que desarrolle sus cualidades, habilidades, intereses, ideas, conocimientos y valores (Vergara Ríos & Cuentas Urdaneta, 2015), partiendo de su experiencia, a su vez, el docente es un facilitador, motivador y acompañante del estudiante que propicia el conocimiento mediante actividades prácticas. En este modelo, el estudiante no debe ser medido, comparado ni clasificado, señalando la importancia de que se pueda aprender libremente sin interferencias (Castillero Mimenza, s.f.). La evaluación es cualitativa e individualizada, dejando a un lado la cuantificación para observar cómo se ha ido desarrollando el estudiante, reconociendo sus avances y progresos, al tiempo que se elimina la competitividad evidenciada en otros modelos pedagógicos (Vergara Ríos & Cuentas Urdaneta, 2015).

Independiente de qué se adopte íntegramente un modelo o que se hagan mezclas de ellos, no se debe perder de vista que el énfasis de cualquier capacitación debe ser retomar el PENSAR, el SENTIR, y el ACTUAR. Más aún, si en el Ministerio del Trabajo se quiere instalar una “cultura” de interés en el conocimiento actualizado, en aprender continuamente y con el que habría que cambiar varios paradigmas y prácticas actuales hay que ampliar la concepción actual que enfatiza conocimientos técnicos (el PENSAR) con los conductuales (el ACTUAR), por aquella que integra conocimientos y prácticas sobre FORMAS de Pensar, Interpretar y Programas Mentales inherentes, sobre valores, sentires y roles /papeles SENTIDOS (el SER).

¿Qué es DEMANDA, qué es OFERTA?

Dado que se habla de demanda y oferta de la capacitación, se debe definir qué se entiende en cada uno de estos conceptos a fin de no fijarle un alcance diferente al que se tiene inicialmente proyectado por la entidad y no generar expectativas que no se tiene previsto satisfacer.

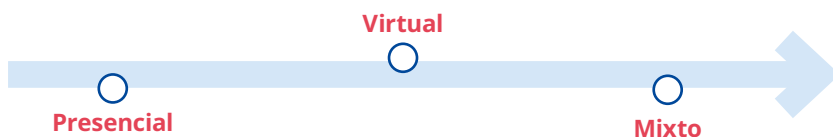
La demanda vincula a las necesidades personales y proyecciones personales del estudiante, con las necesidades y proyecciones organizacionales.

La oferta es una ventana de oportunidades de profesionalización estratégica que ofrece aquello que sirve directamente al individuo como igualmente a la entidad.

¿Cómo organizar la capacitación?

modelos de organización de la capacitación, sea que se maneje como una actividad puntual o que haga parte de un proceso simple o complejo.

Los modelos de organización de la capacitación también son diversos, de los cuales la localización del aula, los estudiantes y los docentes es uno de los que más se menciona en la actualidad, para referirse a que la capacitación puede ser presencial, virtual o mixta.



1. **Presencial:** La capacitación será presencial cuando hay coincidencia física en el tiempo y en el espacio, hay un único ritmo de aprendizaje para todos los participantes, los recursos que se utilizan varían según la dotación que tenga el espacio físico, el número de participantes depende del tamaño del aula físico, la planificación de la acción

formativa se cumple a través de sesiones de trabajo y los horarios son rígidos a razón de determinadas horas por sesión, la voz del profesor y su expresión corporal son los medios de comunicación por excelencia (Barrantes Echavarría, 1998).

2. **Virtual:** También se le conoce como educación en línea y es una forma de educación a distancia, en la cual los programas de formación tienen como escenario el ciberespacio, por lo tanto, no requiere presencialidad física, aunque si es posible establecer una relación interpersonal de carácter educativa entre profesor y alumno (Ministerio de Educación, s.f.).
3. **Mixtas o semi presencial:** también se le conoce como blended learning (aprendizaje combinado) o extended learning (aprendizaje extendido), mediante la cual se combinan las clases presenciales con recursos que se presentan en aulas virtuales. Lo que hace la tecnología digital en estos casos es que complementa, amplía las posibilidades de la clase presencial, en cuanto a búsqueda de los recursos, interacción con el docente y los alumnos y la preparación de exámenes (Aparisi, 2020).

En todo caso, cualquiera que sea la modalidad que se elija, obliga a una estructura organizativa que implica un staff de personal, una infraestructura, presupuestos considerables, procesos organizados, jerarquías, sistemas de evaluación y de control, una estandarización alta, el cálculo del ROI (Return of Investment o retorno de la inversión), la realización de diagnósticos, la elaboración de varios proyectos de inversión en el contexto de un Plan Institucional de Capacitación, y mucho más.

El Proyecto de la OIT propuso no tomar un solo modelo sino asumir un planteamiento diferente, que se denominó Plataforma de Desarrollo de Capacidades, el cual se explica más adelante, en la medida que este se debe elaborar una vez se ha cumplido el primer paso de la ruta y es adaptables a las particularidades de cada entidad.

¿Cómo promover y lograr la participación en la capacitación?

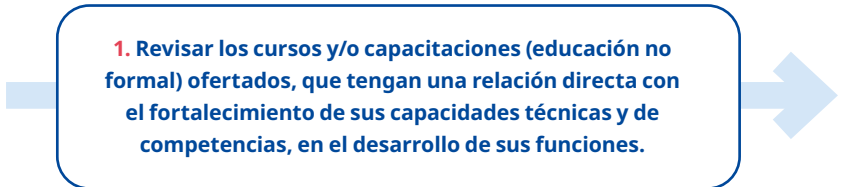
Los principios que se deben tener en cuenta cuando se busca que la capacitación que ofrece el empleador a sus trabajadores sea interesante, son:

- ▶ **Debe ser atractiva y motivante.**
- ▶ **Debe promover el aprendizaje autónomo.**
- ▶ **Práctica y de tiempos cortos.**

- ▶ **Complementaria y enriquecedora al trabajo funcional.**
- ▶ **Atender a la heterogeneidad de saberes, incluyendo los generacionales.**

Debe considerarse que lo virtual para la generación entre 30 y 50 es más de carácter utilitario y no siempre emocionante, mientras para la generación entre 18 y 30 es su estilo de vida y se mueven con velocidad en ámbitos virtuales, por lo que ofertas de capacitación virtuales son interesantes.

Pasos de la ruta



1. Revisar los cursos y/o capacitaciones (educación no formal) ofertados, que tengan una relación directa con el fortalecimiento de sus capacidades técnicas y de competencias, en el desarrollo de sus funciones.

Para esta etapa se sugiere organizar una lista de chequeo para revisar qué hay en materia de capacitación y cuál sería el universo óptimo que se espera lograr, a fin de asignar responsabilidades y tiempos de trabajo. Esto se puede hacer a través de una tabla en Excel y servirá como instrumento para ver el panorama del punto de partida y de planeación de lo que se debe desarrollar.

Esa lista de chequeo no se limita a identificar en qué se requiere mejorar la capacitación, sino que debe comprender todos los aspectos inherentes a ella, para que el diagnóstico inicial sea lo más completo posible.

- ▶ En la columna tema, hay que tener en cuenta que los se mencionan en cuadro que se presenta como ejemplo, no son obligatorios y dependiendo de cada entidad, puede que estos sean suficientes o no para hacerse una idea del estado actual de la capacitación en la entidad, y por ello, habrá que ampliarlos o reducirlos conforme al contexto de cada una de ellas.
- ▶ En la casilla actividades hay que considerar todos los aspectos que sean necesarios identificar el tema en particular en qué estado se encuentra.
- ▶ En la columna tiempo se establecen las fechas en que se debe haber terminado la revisión de cada actividad.
- ▶ En la columna entregable se debe mencionar de forma muy concreta qué tipo de información o de formato se espera recibir.
- ▶ En la columna responsable se menciona quién consigue y/o procesa la información que se analizará para realizar los entregables.

a		b	c	d	e
Tema		Actividades	Tiempo	Entregable	Responsable
1.	Competencias y Perfiles	Revisión de perfiles de salida existentes	1 Mes	Informe por cada perfil	Juan gómez
		En las misionales			
		En talento humano			
		Revisión de la normativa			
2.	Propósito	Revisión de propósitos existentes			
		En las áreas misionales			
		En talento humano			
3.	Oferta	Creación de parámetros de revisión			
		Revisión de la oferta de capacitación			
		Revisión de la normativa			
		Virtual			
		Presencial			
		Formas mixtas			
		En las áreas misionales			
		En talento humano			
4.	Demanda	Creación de parámetros para la demanda de capacitación			
		Revisión de la normativa			
		Revisión de información existente sobre la demanda			
		En las áreas misionales			
		En talento humano			
5.	Experiencia	Creación de parámetros de experiencia para capacitadores / formadores / facilitadores existentes			
		Sistematización de los formadores existentes:			
		En las áreas misionales			
		En talento humano			
		Externos			

6.	Multiplicadores	Creación de parámetros para la calidad profesional de multiplicadores: perfiles y competencias
7.	Organización	Revisión de infraestructura existente y de lo que se necesita
		Revisión de la normatividad orientadora
		Revisión de experiencias de otras entidades públicas (colombia, países)
		Creación de escenarios prospectivos para plataforma / escuela / sistema / plan-proyectos / nada
8.	Promoción	Sistematización de lo que se hizo hasta ahora en cuanto a promoción de la formación
9.	Organizaciones relacionadas	Revisión de incidencia de:
		Ministerio -----
		Secretaría -----
		Otros faltantes: -----
10.	Presupuesto	Sistematización del presupuesto
		Lo existente para qué
		Lo faltante para qué
		Fuentes de consecución de presupuesto

Una vez elaborada esta matriz, se tiene el punto de partida y corresponde identificar lo que se quiere hacer, para lo cual se realiza una matriz en la que se identifica las actividades a realizar, en qué tiempo, los entregables que se espera lograr y se designan los responsables, para lo cual se requiere una estructura organizativa que identifique todos los aspectos a tener en cuenta, tales como, recursos humanos y presupuestales, infraestructura, estandarización, seguimiento, etc.

En la medida que esto se puede hacer de diferentes maneras, el Proyecto propuso no tomar un solo modelo sino asumir un planteamiento propio, que se denominó Plataforma de Desarrollo de Capacidades, como un concepto que vincula lo virtual, presencial y formas mixtas, pone en práctica un concepto de enseñanza – aprendizaje versátil utilizando lo que ya funciona y no requiere de presupuestos exuberantes. Toma lo que hay en cuanto a lo

presupuestal, propende por alianzas estratégicas, identifica y prioriza lo que es importante, lo que es urgente y lo que deseable.

Una Plataforma de Desarrollo de Capacidades es en el fondo una concepción esférica que requiere un anclaje en las modernas tecnologías (TICs, plataformas/programas virtuales) y un personal mínimo gerencial que coordina a formadores/multiplicadores.

Más interesante aún es el término de “desarrollo de capacidades” que permite integrar a las formas acostumbradas de capacitación (presencial, virtual o mixta), muchas otras más, por ejemplo:

- ▶ “On the Job Training” (Entrenamiento en el trabajo): entrenamiento in situ, en el lugar del trabajo.
- ▶ “Learning by Doing” (Aprender haciendo): como forma de profesionalización en el mismo trabajo acompañado por tutores, mentores o la técnica “asesoría por colegas”.
- ▶ “Ready made” or “Tailor made” (hecho a medida), que se refieren a programas o secuencias de cursos muy específicos.
- ▶ “Linking local learners” (vinculando estudiantes locales) que se refiere a la gestión de actores aprendices o practicantes en red, usualmente utilizado bajo el término “comunidad de aprendizaje” y “comunidad de práctica” (tanto virtuales como presenciales).
- ▶ Intercambio o Aprendizaje horizontal que es otro tipo de aprendizaje que aprovecha turnos y rotación de manera estructurada para procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ▶ Diálogos de Aprendizaje pueden ser foros o secuencias de otro tipo de conferencias, simposios, foros, etc. Aprovechados para organizar diálogos profesionales para reflexionar y generar. Son instrumentos muy potentes para el aprendizaje profesional y la gerencia de conocimiento.
- ▶ “Mentoring” (Tutorías).
- ▶ “Youtuber” y “Learning by apps”. (Aprendizaje a través de aplicaciones)

Para diseñar la Plataforma se puede realizar una matriz en Excel en la que se establezcan los siguientes aspectos que no son obligatorios, en cuanto estos variarán en función de las realidades y necesidades de cada entidad, siendo claro, que formularlo de esta forma es funcional para hacer planeación y seguimiento a lo que se plantee.

	Tema	Actividad	Tiempo	Entrega- ble	Respon- sable
1.	Competencias y Perfiles	Creación de perfiles de entrada y de salida			
		1. Piloto de capacitación: área de inspección, vigilancia, control			
		Piloto área:.....			
		Piloto área:.....			
2.	Propósito	Creación de propósito de plataforma			
		Nivel: inducción			
		Nivel: especializado			
3.	Oferta	Creación de criterios de calidad para la oferta temática			
		A nivel inducción talento humano			
		A nivel especializado misionales			
		Virtual			
		Presencial			
		Formas mixtas			
		Emisión de orientaciones para ajustar y mejorar lo existente			
		Emisión de orientaciones para crear ofertas temáticas faltantes			
		Creación de criterios de calidad para proyectos de aprendizaje			
4.	Demanda	Creación del pic			
		Creación de criterios de calidad para la demanda			
		Su proceso de organización			
		Su proceso de sistematización e integración			
		En las misionales			
5.	Multiplicadores	En talento humano			
		Creación de perfiles de entrada y de salida para multiplicadores			
		Revisión de malla curricular existente para la formación de formadores			
		Actualización y mejoramiento de la malla curricular para la formación de formadores			

	Tema	Actividad	Tiempo	Entregable	Responsable
6.	Organización	Creación de propuesta de infraestructura para la plataforma de desarrollo de capacidades			
		Creación de propuesta de proceso para la implementación de la plataforma			
		Definición de dirección de la plataforma			
		Definición de la coordinación en el marco de la plataforma			
		Definición de la administración de la plataforma			
		Definición del universo mínimo y máximo de funcionarios a formar / año			
		Definición del sistema de monitoreo y de retribución mostrable (retorno de la inversión)			
		Definición de la financiación de la plataforma			
		Creación de la normatividad necesaria para la institucionalización de la plataforma			
7.	Promoción	Diseño de la estrategia de promoción de la plataforma			
8.	Organizaciones conectadas	Elaboración de propuestas de alianzas institucionalizadas			
		Institucionalización de alianzas con otras entidades			
9.	Presupuesto	Gestión de consecución de fuentes de presupuesto			

2. Elaborar una propuesta de perfiles de salida de los inspectores del trabajo y multiplicadores, de acuerdo a los cursos identificados en el paso anterior.

En la medida que la capacitación debe perseguir unos fines, lo más conveniente es definir las competencias y los perfiles mínimos para los funcionarios, pensando no de la denominación del cargo como tal, sino en las responsabilidades que tienen a su cargo. Por esto, en la matriz de la Plataforma de Desarrollo de capacidades este es el primer aspecto que se debe abordar.

La finalidad de contar con perfiles de salida es describir cuáles competencias debería haber “comprobadamente” obtenido un funcionario luego de haber pasado por un proceso de aprendizaje. Así que, un perfil de salida en su estricto sentido describe lo que un funcionario sabe, piensa, siente y hace diferente y mejor luego de haber pasado por un proceso de aprendizaje (capacitación).

En el caso de capacitaciones esporádicas tipo “no-modelo” o “modelo personalizado” conviene definir “Perfiles de Entrada” y “Perfiles de Salida” para poder monitorear adecuadamente el proceso de enseñanza – aprendizaje. En una Plataforma de Desarrollo de Capacidades, considerar Perfiles de Entrada significaría enfrascarse en algo complejo y por ello, se recomienda solo tener los perfiles de salida.

Para elaborar los perfiles de salida, las cuatro competencias que conforman la competencia profesional son:

Competencia técnica	Todo aquel conocimiento técnico y/o temático idóneo para cumplir el cargo, las funciones, el trabajo.
Competencia metodológica	Todo aquel conocimiento metodológico que sirve para “COMO” realizar el trabajo. (metodologías, métodos, técnicas, herramientas, procesos, procedimientos). También se refiere a la habilidad de buscarse información, saber en dónde buscar y en donde encontrar. Se refiere a la apertura de continuar actualizándose y buscarse nuevas informaciones.
Competencia individual	Se refiere a la claridad del rol o los varios roles en determinados contextos a desempeñar en el trabajo. También indica el grado de compromiso que uno está dispuesto a asumir para el trabajo. Si se proyecta a más tiempo o si percibe el trabajo para menos tiempo. Igualmente, recoge el sistema de valores y de creencias idóneos para un óptimo cumplimiento del trabajo y de la ética laboral requerida.
Competencia social	La competencia social indica la capacidad y sus aspectos inherentes para liderar o para actuar en equipo o para trabajar de manera solitaria (absolutamente necesaria para poder asumir teletrabajo con éxito

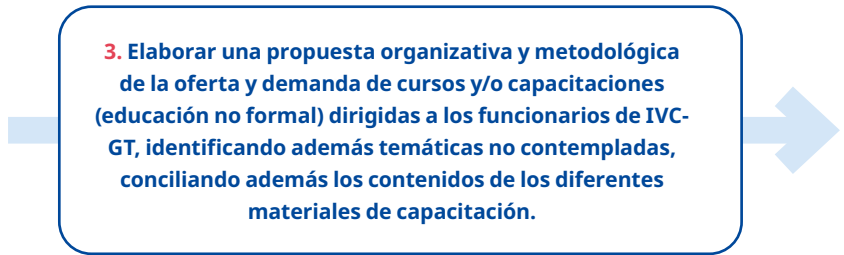
Como otra de las estrategias que promovió el Proyecto de la OIT es que el Ministerio del Trabajo conformara un grupo de multiplicadores del Plan de Capacitación a fin de dejarles una capacidad instalada que les permitiera continuar divulgando los contenidos de la formación que se diseñó para los funcionarios de IVC-GT, también es necesario tener perfiles de salida de quienes serán multiplicadores de la formación.

Como multiplicador se entiende aquella persona que, dadas sus competencias técnicas y experiencias exitosas en el trabajo, cuenta adicionalmente con toda la experiencia metodológica y didáctica óptima para impartir diferentes formatos de desarrollo de capacidades.

Esto implica capacitar a los multiplicadores mediante un curso específico para ello, así como definir el perfil de salida al terminar la capacitación, para lo cual, se deben tener en cuenta las mismas cuatro competencias mencionadas. Un perfil de salida de un facilitador sería este:

MULTIPLICADORES DEL APRENDIZAJE		
Perfil de salida	Competencia técnica	El facilitador maneja los contenidos técnicos relevantes para la capacitación
		El facilitador tiene # años de experiencia laboral en la temática en diferentes contextos laborales y territoriales
		El facilitador maneja varios enfoques y modelos de educación para adultos
	Competencia metodológica	El facilitador maneja varios métodos de facilitación de procesos de enseñanza/ aprendizaje
		El facilitador conoce y maneja varias formas didácticas de visualización, estilos de pensar y materiales audiovisuales
		El facilitador sabe diseñar, facilitar y evaluar modalidades diferentes para la educación de adultos
	Competencia individual	Al facilitador le gusta enseñar y aprender
		Es capaz de dar ejemplo y ponerse en escena con comunicación carismática y asertiva
	Competencia social	El facilitador sabe tanto liderar como colaborar a los colegas y aprendices y puede cambiar su rol según la didáctica requerida

Para la ejecución de una capacitación para multiplicadores, el facilitador debe tener un perfil sobre todo metodológico, con conocimientos básicos de temas laborales en cuanto a Inspección, Vigilancia y Control. Este facilitador se requerirá hasta el momento en que haya profesionales internos del Ministerio que puedan asumir el rol del facilitador (“Train the trainer – formador de formadores”). Idealmente, entrenadores de facilitadores podrían reclutarse y entrenarse perteneciendo a la Oficina de Talento Humano.



3. Elaborar una propuesta organizativa y metodológica de la oferta y demanda de cursos y/o capacitaciones (educación no formal) dirigidas a los funcionarios de IVC-GT, identificando además temáticas no contempladas, conciliando además los contenidos de los diferentes materiales de capacitación.

La propuesta de la oferta y demanda de capacitación debe reflejarse en mallas curriculares, que se deben organizar de manera práctica y estratégica, identificando cuál es la macro-orientación de la malla, para ello, la entidad:

Macro-orientación

- ▶ Se hace la pregunta: Hacia dónde se quiere llevar a la entidad
- ▶ Con las respuestas se prioriza el tema, por ej: mejorar eficiencia, mejorar imagen, unificar procesos, etc.
- ▶ Se escoge una de esas respuestas y sobre ese aspecto se formula la capacitación de ese año.
- ▶ Respecto a ese aspecto se responden las siguientes preguntas:
 - ▶ ¿Qué tipo de capacidades profesionales deben manifestarse luego de capacitaciones impartidas?
 - ▶ ¿Qué tipo de competencias deben fortalecerse hacia ese futuro del Ministerio?
 - ▶ ¿Cuáles modalidades de capacitación y/o secuencia prometen mayor impacto?
 - ▶ ¿Cómo logramos “atractividad” y “practicidad” en nuestra oferta para instalar una “cultura” de aprendizaje continuo?

Definido esto, se revisa cómo hacer operativo el proceso de capacitación y para ello la entidad tendría que responder las siguientes preguntas:

Micro - detalle

- ▶ ¿Con quién, entre quiénes y cómo elaboramos diagnósticos prospectivos?
- ▶ ¿Con quién, entre quiénes y cómo ejecutamos los más coordinado y efectivo posible nuestras ofertas de capacitación?
- ▶ ¿Cuánto nos costaría desarrollar nuevas ofertas y promocionarlos?
- ▶ ¿Que recursos tenemos y cuáles nos faltan para cumplir con las nuevas ofertas de capacitación?
- ▶ ¿Cómo nos mantenemos actualizados con nuevas formas didácticas?

Resueltas estas preguntas, se debe pensar en los niveles de organización de la capacitación y los temas pertinentes para cada nivel

NIVELES DE ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	CONTENIDO TEMÁTICO							
	General		Especiales obligatorias		Especiales recomendados		Especiales deseados	
	Tema	Modalidad didáctica	Tema	Modalidad didáctica	Tema	Modalidad didáctica	Tema	Modalidad didáctica
Inducción								
Reinducción								
Profesionaliza- ción								

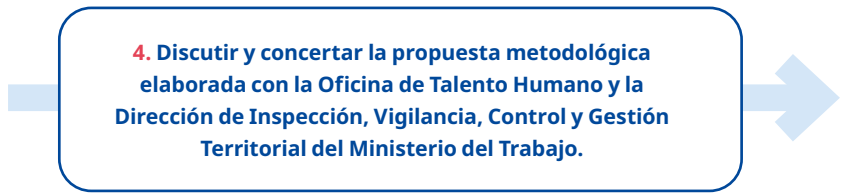
Conforme a esta estructura se tienen como currículos académicos básicos la inducción y la reinducción y avanzado la profesionalización. A su vez, en cada nivel se deben incluir unos contenidos

- ▶ **Generales:** son transversales a cualquier área de la entidad, como la misión, la visión, el organigrama de la entidad, etc.,
- ▶ **Especiales:** son los que debe tener el funcionario para poder ejercer el cargo, como funciones del cargo, registros de información, manejo de herramientas tecnológicas, etc.
- ▶ **Recomendados:** son los que le pueden ayudar a mejorar la comprensión de las tareas que debe cumplir el funcionario, como el contexto de una situación, los conocimientos políticos, las dinámicas territoriales, etc.
- ▶ **Deseable:** son aquellos que dan un valor agregado al perfil del funcionario, como la ética pública, nuevas tendencias en los temas vinculados a las funciones a cargo, etc.

En cuanto a la modalidad didáctica se debe definir si la capacitación será presencial, virtual o mixta.

En la formación virtual se debe tener en cuenta que estos cursos implican que se diferencie entre las horas que se está delante del computador realizando el curso virtual, y las horas de trabajo independiente del alumno, esto es, el tiempo que debe dedicar para leer, preparar tareas o realizar ejercicios adicionales.

Por ello, a los estudiantes cuando se les da a conocer este tipo de cursos, para que la oferta sea atractiva, se procura mencionar solo las horas que van a destinar a estar delante del computador realizando el curso virtual.



4. Discutir y concertar la propuesta metodológica elaborada con la Oficina de Talento Humano y la Dirección de Inspección, Vigilancia, Control y Gestión Territorial del Ministerio del Trabajo.

Como se mencionó, este paso se incluyó en la ruta porque la propuesta organizativa y metodológica de la capacitación fue elaborada por el Proyecto de la OIT y por ello, no se podía implementar sin la discusión y concertación previa con el Ministerio del Trabajo. Sin embargo, en los casos en que sea la propia entidad la que haga estos diseños metodológicos, este paso será innecesario.

5. Diseño del proceso de implementación

El desarrollo de lo que se tiene previsto en la Plataforma puede hacerse de diversas formas, sin embargo, lo recomendable es iniciar con un plan piloto que permita evidenciar el funcionamiento de las actividades que se planificaron en los pasos de la ruta metodológica y determinar los ajustes que sean pertinentes.

	Tema	Actividad	Tiempo	Entregable	Responsable
1	Proceso Piloto: Inspección, Vigilancia, Control				
2	Procesos Posteriores				
3	Proceso de Institucionalización Normativa				
4	Proceso de Auto- Fortalecimiento para la Conducción de la PDC				
5	Proceso de Financiación				
6	Proceso de Creación de Cultura de TIC				
7	Proceso de Alineamiento Inter- Intra-institucional	Con dependencias de la misma entidad			
		Con otras entidades...			
8	Proceso de Promoción				

Recomendaciones

Algunos aspectos que resaltaron y son cruciales a la hora de institucionalizar un proceso de capacitación en el Ministerio de Trabajo son:

- ▶ Se debe apostar a que la propuesta de capacitación tenga una oferta ágil, flexible, de cursos de corta duración, pero de altísimo nivel en calidad profesional. Práctico por un lado y exigente por el otro. En esto radicó el éxito del Programa de Capacitación de la OIT en tanto se ofreció una formación intensiva, especializada en temas que pese a ser propios de las funciones de IVC-GT no se habían desarrollado por el Ministerio y que era atractiva para los asistentes en tanto, versaba sobre temas que era necesario conocer por ser parte del día a día de sus funciones laborales.
- ▶ A nivel organizacional no conviene crear una infraestructura o un sistema de capacitación complejo sino valorar y basarse en lo que ya está funcionando bien y dejar de lado lo que no funciona: tanto un diagnóstico como una oferta en capacitaciones en el futuro, debería orientarse en lo que quiere lograr el Ministerio como entidad profesional, sin abarcar demasiadas necesidades porque implicaría un sistema reactivo que se complejiza.
- ▶ La Oficina de Talento Humano de las entidades estatales por normatividad es la que debe organizar la capacitación de los funcionarios y por ello, si se estructura todo a través de una plataforma de desarrollo de capacidades, el liderazgo de esta área consistirá en coordinador, organizar, estructurar inteligentemente las ofertas y “vender” ofertas exitosas, estratégicas y atractivas que convengan a la mayoría.
- ▶ Cualquier esfuerzo de institucionalización, incluso impuesto por las normas, lleva directamente al fracaso si no se logra la coordinación y la colaboración entre las oficinas y direcciones bajo la idea de la “potencialización mutua”.
- ▶ Los cursos virtuales que se ofrezcan deben tener una intensidad horaria corta, entre más horas de lectura o de trabajo independiente menos atractivo se hace para los estudiantes. Es difícil despertar interés sobre un curso que presenta 60 horas y es más seductor presentar el mismo curso con tal vez 10 horas de curso (y aclarar que hay horas de lectura adicionales de tal vez aprox. 30 horas, dependiendo de la velocidad de lectura.)
- ▶ Una Plataforma de Desarrollo de Capacidades es una concepción abierta, ágil y flexible que permite involucrar a otras entidades como aliados. Eso significa que a través de convenios y alianzas conviene aprovechar

ofertas de otras entidades, siempre cuando sean de alta calidad, acordes y prácticos para la realidad laboral propia, orientados hacia el futuro y atractivos para los funcionarios propios. Para incorporar las ofertas externas se puede mirar incluso internacionalmente. No necesariamente habría que facilitar financiamiento a los funcionarios para que accedan o se interesen por ofertas externas. Lo que sí habría que hacer es facilitar tiempos laborales para que puedan participar en un curso.

- Vale la pena tomar en cuenta las competencias adquiridas externamente, por ejemplo, en intercambios presenciales, en webinars, en MOOCs, etc, e incorporarlos en “espirales de aprendizaje internos”, para así construir una cultura de interesados en aprender y una Gerencia de Conocimiento institucional interesante.

► Bibliografía

- Aparisi, L. (2020). *Modelos pedagógicos en la educación virtual*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340720945_Modelos_pedagogicos_en_la_educacion_virtual/related#fullTextFileContent
- Barrantes Echavarría, R. (1998). *Educación a distancia*. San José: EUNED.
- Castillero Mimenza, O. (s.f.). *Los 5 modelos pedagógicos fundamentales*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiyamente.com/ desarrollo/modelos-pedagogicos>
- (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- Cuevas Mieles, R. D., & Reyes Quimí, R. (2019). *Modelos pedagógicos en el aprendizaje de las TICS plataforma web*. Guayaquil.
- García Aretio, L. (. (2007). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Barcelona : Editorial Ariel S.A.
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Educación virtual o educación en línea*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-196492.html?_noredirect=1
- Ortiz Ocaña, A., Reales Cervantes, J. P., & Rubio Hernández, B. I. (2017). *Ontología y epistema de los modelos pedagógicos*. Educación en ingeniería, Vol. 9 No. 18, 23-34.
- Pinto Blanco, A. M., & Lucila, C. Q. (2000). *Los modelos pedagógicos*. Revista del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, 1-10.
- República, C. d. (s.f.). *Ley 734 de 2002*.
- Rodríguez, D., Gutiérrez, P., García, S., Martínez, N., & E.A., R. (2019). *Correlación de los modelos pedagógicos y el currículo en el contexto educativo*. Temas III(13), 141-153.
- Sierra Varón, C. A. (2011). *La educación virtual como favorecedora del aprendizaje autónomo*. Panorama No. 9, 75-87.
- Vergara Ríos, G., & Cuentas Urdaneta, H. (2015). *Actual vigencia de los modelos pedagógicos en el contexto educativo*. (U. d. Zulia, Ed.) Opción No. 31(6), 914-934.



Oficina de la OIT para los Países Andinos,
Calle 84ª No- 12-18 oficina 504,
Bogotá D.C. , Colombia
Tel: +57 1 - 6237341
campuzano@ilo.org
www.ilo.org



Organización
Internacional
del Trabajo

