



La educación
es de todos

Mineducación

LECCIONES APRENDIDAS
ÁREA DE CUALIFICACIÓN: TEXTIL,
CUERO, CONFECCIÓN Y DISEÑO DE
MODA



Contenido

Contenido.....	2
Índice de figuras.....	3
1 Introducción	4
1.1 Objetivo general.....	5
1.2 Objetivos específicos.....	5
2 Metodología utilizada.....	6
3 Lecciones aprendidas y recomendaciones generales	7
3.1 Generales	7
De las entidades externas y los espacios de participación.....	7
Frente a la participación del PNUD	8
Recomendaciones	8
3.2 Sistematización de la información	9
Recomendaciones	9
3.3 Gestión de actores externos	10
Recomendaciones	10
4 Lecciones aprendidas el área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda .	10
4.1 Etapa 0. Planeación	11
Recomendaciones	11
4.2 Etapa A. Caracterización del sector.....	11
4.2.1 Fase 1. Importancia del sector y características socioeconómicas, tecnológicas, operacionales, tendencias, normativas y regulación	12
4.2.2 Fase 2. Cadena de valor.....	14
4.3 Etapa B. Identificación de brechas de capital humano	15
4.3.1 Fase 3. Análisis del mercado laboral, análisis de oferta educativa, prospectiva laboral e indicadores de brechas de KH.	15
4.4 Etapa C. Delimitación de áreas ocupacionales y análisis funcionales.....	16
4.4.1 Fase 4. Análisis ocupacional	16
4.4.2 Fase 5. Análisis funcional.....	17
4.5 Etapa D. Estructuración de la cualificación	17
4.5.1 Fase 6. Identificación y perfil de competencias	17
4.5.2 Fase 7. Verificación de la identificación y perfil de competencias.....	18
4.5.3 Fase 8. Referentes para la educación y formación y parámetros de calidad	19
4.5.4 Fase 9. Verificación de referentes y parámetros de calidad	19





5 Referencias 19

Índice de figuras

Figura 1. Fases metodológicas para el diseño de cualificaciones 5
Figura 2. Preguntas orientadoras..... 6
Figura 3. Dashboard MNC. 9



1 Introducción

Este documento da cuenta del proceso de gestión del conocimiento mediante el que se identificaron las lecciones aprendidas y recomendaciones sobre el curso metodológico para el diseño de las cualificaciones de los subsectores música y teatro del sector de artes escénicas y espectáculos de la economía naranja. Lo anterior, en el marco del convenio 20200004 suscrito entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN), cuyo objeto es el aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para aplicar los elementos metodológicos del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) en el diseño de catálogos de cualificaciones en sectores priorizados por el gobierno, con el fin de contribuir al fortalecimiento del talento humano según las necesidades regionales y nacionales.

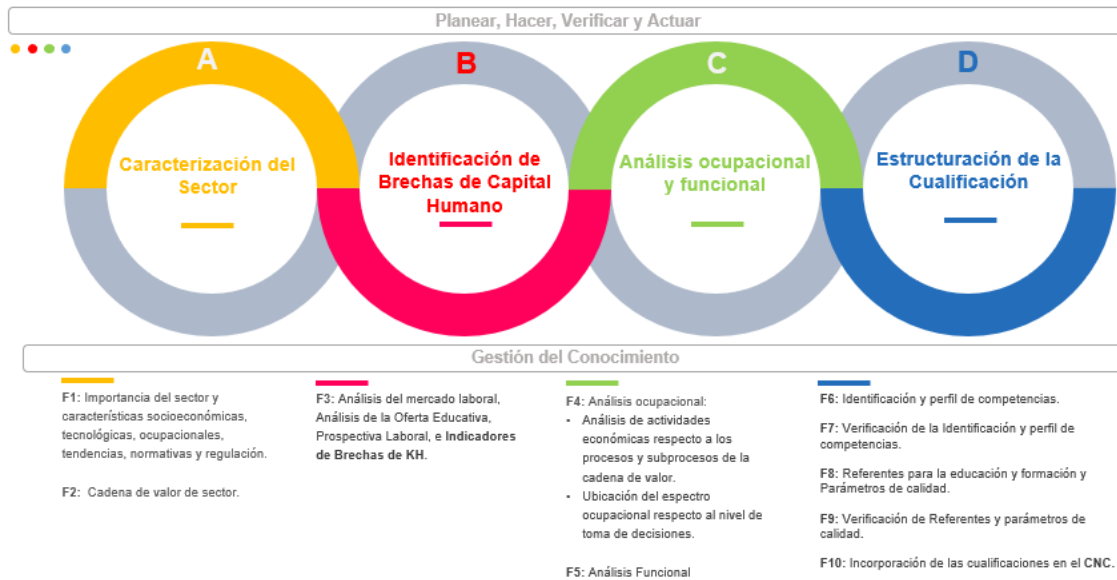
El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 en su Pacto por la Equidad, en la línea de acción “Educación para un futuro con oportunidades para todos”, establece que la educación es la herramienta más poderosa para promover movilidad social y para la construcción de equidad social. Bajo esta línea se establece que el país debe seguir avanzando hacia la transformación del sector educativo. En ese sentido, el Gobierno busca brindar más oportunidades de acceso a la educación superior, para lo que propone el desarrollo de estrategias basadas en la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano.

Igualmente, el PND 2018 – 2022 en la línea de la “Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano”, establece que el MEN y el Ministerio del Trabajo reglamentarán el MNC como instrumento del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), de tal forma que se logre consolidar un referente para organizar, dar coherencia, pertinencia y calidad a la oferta educativa y formativa y el reconocimiento de las competencias y aprendizajes obtenidos con la experiencia laboral. Con esto, se proporciona información sobre los perfiles de salida ocupacional para el acceso al mercado laboral, en atención a las necesidades sociales, productivas regionales y nacionales. También se permite avanzar en nuevos catálogos de cualificaciones en sectores estratégicos para el desarrollo social y productivo del país, tales como el de la Economía Naranja, la cultura, los asociados al crecimiento verde, la salud, la logística y el transporte, los priorizados por la Política de Desarrollo Productivo y las demandas que están surgiendo a raíz de la cuarta revolución industrial, entre otros.

El diseño de los catálogos de cualificaciones se da mediante la aplicación de la ruta metodológica concertada entre las entidades que lideran la política del SNC. La ruta metodológica es la descripción secuencial y ordenada de los pasos que deben realizarse para diseñar cualificaciones teniendo en cuenta los preceptos del MNC. Esta ruta consta de cuatro (4) etapas y diez (10) fases tal como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Fases metodológicas para el diseño de cualificaciones



Fuente: Ministerio de Educación Nacional, 2020.

En concordancia, el convenio entre el MEN y el PNUD abarcó la ejecución de las cuatro etapas de la ruta metodológica. Entonces, con el fin de poder identificar las lecciones aprendidas, oportunidades de mejora y las recomendaciones en la implementación de la ruta metodológica para el área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda, establecidos en la Economía Naranja, se realizó un ejercicio de gestión del conocimiento que involucró al equipo transversal del PNUD, a los expertos sectoriales vinculados y a las diferentes organizaciones relevantes.

A continuación, se detallan los objetivos de este ejercicio, la metodología utilizada, las lecciones aprendidas identificadas a nivel general y a nivel sectorial y las recomendaciones que surgieron a través del ejercicio.

1.1 Objetivo general

Identificar las lecciones aprendidas en el desarrollo de los procesos y establecer recomendaciones sobre el curso metodológico para el diseño de las cualificaciones.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para los diferentes procesos y etapas del proyecto.
- Establecer recomendaciones sobre la implementación a partir de estas experiencias y de las buenas prácticas implementadas.



2 Metodología utilizada

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o sobre una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre los factores que pueden haberles afectado positiva o negativamente (BID, 2011). Estas lecciones tienen como objetivo identificar relaciones de causalidad enmarcadas en una actividad o etapa, como resultado de esta identificación pueden surgir recomendaciones que pueden ser utilizadas en posteriores ejercicios de características similares.

La metodología utilizada para la identificación de las lecciones aprendidas frente a la implementación de los elementos metodológicos del MNC en el diseño de catálogos de cualificaciones el área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda está basada en la técnica de gestión de conocimiento “After Action Review” (AAR). Bajo esta estrategia, se generaron dos enfoques de implementación, por un lado, talleres de gestión del conocimiento con los equipos sectoriales y el equipo transversal del PNUD; y por el otro, el desarrollo de entrevistas semiestructuradas con entidades estratégicas para el MNC. Los resultados que se presentan en las siguientes secciones de este documento sintetizan los hallazgos de ambos identifican aciertos o desaciertos en la implementación y generan recomendaciones frente a los mismos.

Para la implementación los talleres, se diseñaron tableros interactivos que permitieran la generación colectiva de conocimiento en un entorno virtual. En estos tableros se desagregó la ruta metodológica del MNC en etapas, fases y actividades, generando para cada una de las actividades, preguntas orientadoras con el objetivo de identificar las problemáticas que hubieran podido surgir en la ejecución de cada, así como sus posibles causas (ver Figura 2). El taller fue realizado con el equipo sectorial, el equipo transversal del PNUD y el experto metodológico del área de conocimiento y con su implementación se documentaron los hallazgos, las razones y acciones a replicar o mejorar que se presentan más adelante.

Figura 2. Preguntas orientadoras.

Para cada actividad de cada fase de cada etapa	
<p>¿Qué no funcionó?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué? • Razón detrás de que esto pasara • ¿Qué haría diferente? 	<p>¿Qué funcionó?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué? • ¿Qué replicaría?

En adición a esto, y con el objetivo de recoger las percepciones y experiencias de los actores externos al equipo se realizaron entrevistas semiestructuradas a las siguientes entidades:



- Ministerio del Comercio
- Ministerio del Trabajo
- ONUDI
- Ministerio de Educación Nacional (MEN)
- SENA

A continuación, se relacionan los resultados generales y los específicos para cada una de las etapas de la metodología, estos resultados reflejan las percepciones y opiniones de los miembros del equipo.

3 Lecciones aprendidas y recomendaciones generales

En este capítulo se detallan las lecciones aprendidas y recomendaciones generales y lo que hace referencia a la gestión de actores y la sistematización de la información durante el proyecto.

3.1 Generales

De las entidades externas y los espacios de participación

- Hay una muy buena receptividad desde los sectores a que se implemente el MNC y la expectativa de poder contar en un futuro próximo con los catálogos de todas las áreas de cualificación que efectivamente representen a los sectores y subsectores económicos.
- Se encontró que desde las entidades y organizaciones involucradas se destaca la importancia de los espacios colectivos desarrollados durante la implementación de la ruta, donde la receptividad ante la crítica constructiva y la facilitación del diálogo para llegar a acuerdos permitieron que los asistentes pudieran participar activamente en el desarrollo de la metodología.
- Se debe aprovechar en mayor medida la experiencia y capacidades de las entidades involucradas. Un ejemplo de esto son los ministerios que, como entidades cabezas de sector, pueden aportar a facilitar la implementación del ejercicio. Igualmente, se identificó la oportunidad de aprovechar las recomendaciones y experiencia de las entidades que cuentan con alguna madurez en la implementación del MNC y que puedan compartir su experiencia en la implementación, así como herramientas y recomendaciones que apoyen las futuras implementaciones.
- La implementación de la metodología en medio de la pandemia por el COVID-19 obligó a que se generaran espacios virtuales de interacción entre los actores sectoriales y el equipo implementador. Esta falta de presencialidad evidenció la necesidad de contar con mejores herramientas interactivas y dinámicas que permitan adaptar la metodología de los talleres tradicionales a un entorno digital y que en ese sentido faciliten la validación de las cualificaciones.
- En ocasiones los tiempos de conciliación de la ruta metodológica entre actores (SENA, MinTrabajo, MEN) son largos debido a las firmes posturas de cada entidad, estos tiempos



afectan el cronograma inicial pactado y no se cuenta con mecanismos imparciales de resolución de diferencias en estos casos.

Frente a la participación del PNUD

- Los equipos sectoriales y las organizaciones participantes destacan el valor de la participación del PNUD en la implementación debido a que el equipo tiene la experiencia para articular las diferentes visiones de los actores, facilitando la generación de acuerdos, incluyendo las diferentes perspectivas, la elaboración de documentos técnicos y la articulación de actores en la aplicación de la metodología. Adicional a lo anterior, es fuerte en la gestión con las entidades de tal manera las reuniones que se requerían se concretaban.
- Se identifica cómo la experiencia que tiene el PNUD, gracias a su participación en ejercicios similares en años anteriores, es una fortaleza que se evidencia en el conocimiento, los procesos adecuados y el capital humano adecuado para implementar con éxito la metodología.
- La calidad del equipo de base que tenga amplia experiencia y esté calificado para participar en el proyecto, favorece la implementación con rigor técnico, creatividad y la habilitación de escenarios innovadores como el caso del tablero de visualización diseñado e implementado en este proyecto.

Recomendaciones

- En el momento en que se inviten a participar a las entidades, es importante iniciar con un espacio, tipo kick off, en el cual se deje claro el rol, las responsabilidades, lo que se espera de su participación y otros aspectos que se consideren relevantes, de tal manera que las entidades tengan claridad desde un inicio el objetivo de ser parte de la implementación de la ruta metodológica y del alcance de su participación, identificando su incidencia en cada etapa, fase, actividad de tal manera que se puedan articular potencializar así su rol en el desarrollo de la metodología.
- Se sugiere que los avances sean socializados con la entidad cabeza de sector en cada una de las etapas de tal manera que puedan tener alguna incidencia en la validación y sirvan como puntos de control y así evitar reprocesos. Igualmente, las entidades manifestaron el interés de participar en las sesiones de validación con las entidades y empresas, en calidad de cabeza de sector de tal manera que se fortalezca el rol y la institucionalidad de los espacios.
- Cuando la cualificación está diseñada, se deben surtir unos tiempos administrativos previos a la publicación, que pueden ser de entre 6 a 12 meses hasta el momento en que se obtiene el registro cualificado, esto puede generar que la cualificación pierda vigencia. Se sugiere racionalizar el trámite de obtención de registro calificado de tal manera que se minimicen estos tiempos.
- Se sugiere diseñar e implementar una estrategia de acceso, uso y apropiación de los catálogos de cualificaciones y demás productos del MNC, que permita posicionar y apropiar el MNC como





un elemento que apoya la generación de habilidades alineadas con el mercado laboral, se recomienda ampliar la visión de lo que se puede realizar con cada cualificación diseñada y lista para implementar. Para lograr lo anterior se sugiere realizar un piloto de implementación y uso con los actores interesados.

- Se podría hacer un mayor uso intensivo de la información e indicadores disponibles del Servicio Público de Empleo para las diferentes etapas y visualizar las transacciones en el mercado laboral, para lograr lo anterior es necesario coordinar con esta entidad la entrega de la información depurada y no como reportes.

3.2 Sistematización de la información

- Se destaca la creación de un tablero de visualización o dashboard dinámico y fácil de usar que permitió la visualización oportuna y analítica de información y aspectos clave, con lo que se dio respuesta a las necesidades tanto del MEN como de los demás actores involucrados. Para esto fue fundamental el haber podido contar con un equipo transversal con profesionales destinados a la construcción y consolidación de las bases de datos y que hicieran seguimiento permanente al desarrollo de las actividades del proyecto para garantizar la obtención de la información necesaria.
- La definición de las variables para cada una de las etapas metodológicas y la creación de matrices para la sistematización de información varía entre sectores, ya que no todos cuentan con el mismo desarrollo de información o disponibilidad de bases de datos. En ese sentido para facilitar la sistematización de la información se deben analizar las características de cada uno de los sectores y buscar que el alcance de los análisis propuestos sea consistente con la disponibilidad de información y las características sectoriales.

Figura 3. Dashboard MNC.



Fuente: Dashboard MNC, <https://bit.ly/3fNZbIL>, PNUD 2021.

Recomendaciones





- El diseño y puesta en marcha del tablero de visualización (Dashboard) debe ser incluido como una actividad completa con sus subactividades en el plan de trabajo general, en el cual se detallen los responsables y se definan las fechas. Una de las actividades en la que se debe prestar mayor atención debido a su importancia es la organización de la base de datos.
- Para la recolección de información e identificación de variables se debe contar con personas que tengan habilidades para el análisis de datos, es así como para próximas implementaciones se debe contemplar la vinculación de personas al equipo sectorial que tengan esas habilidades.

3.3 Gestión de actores externos

- Una de las primeras actividades que se realizó como parte del convenio establecido entre el MEN y el PNUD, fue la búsqueda de información para consolidar matrices de actores clave que permitieran identificar a quiénes debían contemplarse en el desarrollo del proyecto, es decir, en la construcción de las cualificaciones para cada sector. Sin embargo, esta base se fue ampliando a medida que se avanza en la implementación de etapas metodológicas. De esta forma, la verificación de la cadena de valor, el análisis de demanda actual, de demanda futura o prospectiva laboral, las verificaciones de cada uno de los componentes de las cualificaciones diseñadas, entre otras, permitieron identificar nuevos actores estratégicos que le aportan al sector desde la productivo, la academia, la actividad gremial o como sector público que facilita la creación de políticas públicas y estrategias requeridas.

Recomendaciones

- A pesar de que el anexo correspondiente a la identificación de actores hace parte de los productos previos al trabajo de sector, se sugiere que se contemple también dentro de los productos finales, ya que como se mencionó, este es un archivo que continúa desarrollándose y retroalimentándose con el avance de las etapas metodológicas.

4 Lecciones aprendidas el área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda

A continuación, se detallan las lecciones aprendidas identificadas para el área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda para cada una de las etapas y fases de la metodología utilizada para el diseño de los catálogos de cualificaciones en el sector.



4.1 Etapa 0. Planeación

- Se destaca la importancia de la vinculación de personas al equipo que cuenten con diferentes competencias técnicas y transversales. Esto permite que el proyecto se permee de diferentes aprendizajes, experiencias y conocimientos, así como el cumplimiento de las metas.
- Se identificó la necesidad de contar con un esquema de capacitaciones iniciales de transferencia metodológica que sea más dinámica y menos extensa pues debido a la cantidad de información y el número de sesiones que fueron percibidas como extensas y muy cargadas lo que dificultó la apropiación del conocimiento. Sin embargo, los espacios de preguntas en los cuales los asistentes resolvían las dudas frente a la metodología fueron resaltados como muy valiosos para el equipo.
- Durante la ejecución del proyecto se debió destinar tiempo para realizar nuevamente la capacitación para algunos temas específicos, lo cual afectó el cronograma del proyecto ya que se debieron pausar algunas actividades que se estaban haciendo en ese momento.
- Los sectores tienen un nivel de madurez distinto, por lo tanto, requieren de una proyección y acercamiento diferente de los expertos de los equipos, lo anterior debido a que cada sector tiene dinámicas diferentes asociadas a sus actividades económicas.

Recomendaciones

- Se requiere realizar un análisis del sector previo a la definición de los equipos de tal manera que con el resultado de este análisis se defina la cantidad y características de cada uno de los equipos por sector.
- Contemplar dentro del plan operativo y cronograma los tiempos administrativos de contratación de los equipos y alinearlos con los entregables y recursos. Adicionalmente, socializar el plan de trabajo, los tiempos y los responsables para cada uno de los miembros del equipo, con el fin de asegurar el cumplimiento de las fechas definidas. En ese sentido, se recomienda generar desde el inicio del proyecto los planes de trabajo individuales de cada equipo que defina las actividades y cronogramas específicos para lograr los entregables planteados.
- Definir y disponer herramientas en las cuales se incluya la información de contexto para los miembros de los equipos, esto favorece el aprendizaje y la resolución de dudas. En los casos en los que un experto se vincula cuando el proyecto está en ejecución estas herramientas apoyan la transferencia del conocimiento.
- Contar con un material previo de consulta o guías rápidas de aprendizaje sobre el MNC que apoye la inducción, podrían ser un insumo útil para que los miembros de los equipos los lean previamente a la capacitación, de tal manera que se optimicen los tiempos de capacitación y se fortalezcan los espacios de resolución de dudas.
- Con el objetivo de promover la transferencia del conocimiento necesaria para la implementación de la metodología del MNC se sugiere identificar los puntos donde se debe realizar mayor énfasis para así focalizar la capacitación, diseñar y entregar material de apoyo que permita que la información se adapte y apropie de manera efectiva.

4.2 Etapa A. Caracterización del sector



4.2.1 Fase 1. Importancia del sector y características socioeconómicas, tecnológicas, operacionales, tendencias, normativas y regulación

4.2.1.1 Caracterización del sector

- Los equipos sectoriales conocen en detalle el sector del cual forman parte, sin embargo, se evidenció que estos deben fortalecerse con perfiles que brinden apoyo técnico que les permita dar respuesta a los requerimientos de cada actividad de la ruta metodológica. Un ejemplo de lo anterior es que algunos equipos sectoriales tuvieron dificultades para cumplir con los tiempos debido a que hacía falta que en cada equipo sectorial capacidades en manejo de bases de datos, interpretación de estadísticas y redacción de documentos técnicos. Para dar solución a esto, el equipo transversal debió asumir en buena medida estas responsabilidades técnicas lo que resultó en una sobrecarga de este equipo, quienes apoyaron los análisis y otros requerimientos necesarios para esta etapa.
- Las bases de datos adicionales a las de corte administrativo y público aportan de manera positiva la metodología especialmente en los sectores en los cuales no se cuenta con amplia información. Se identificaron bases de datos útiles para cada uno de los sectores, este listado puede actualizarse y ser utilizado cuando sea necesario.
- Es necesario comenzar la etapa de caracterización indicándole al equipo los resultados esperados, aclarar los conceptos técnicos y hacerlo de una manera dinámica con la oportunidad de realizar preguntas y resolver dudas que favorezcan la transferencia y adopción del conocimiento por parte del equipo.
- Incluir en los documentos técnicos gráficas con análisis, favorece el entendimiento y la transferencia de la información al lector.
- Con el documento en la versión aprobada y comentada por parte del equipo principal, se realizó una segunda revisión por personas que no eran parte del equipo principal, como resultado se mejoraron los análisis, textos entre otros, esta corrección interna favorece la calidad del documento final.

4.2.1.2 Delimitación y validación del área de cualificación

- Al iniciar la etapa no fue fácil para los equipos asimilar la ruta metodológica y lo que requería de cada uno de ellos en las fases y actividades, lo anterior debido a que las lógicas del área de cualificación no siempre obedecen uno a uno a las de los sectores que los expertos representan.
- Los equipos no identificaron un lineamiento sobre los parámetros de análisis y consolidación de las características del área de cualificación. Con esto se generaron reprocesos, debido a que al llegar al campo de observación identificaron algunos componentes que, aunque pertenecen al sector, no hacían parte del área de cualificación por lo que la integridad del sector de la moda no se veía reflejado en el área correspondiente.



- La socialización con los expertos técnicos, la delimitación ocupacional, actividad económica y área de conocimiento con el insumo elaborado por el MEN fue un apoyo valioso, igual que la entrega oportuna de las matrices de la delimitación de áreas de cualificación.
- Debido a que en el equipo se contaba con expertos en el manejo de datos, se logró la articulación con el equipo transversal para definir a partir de las bases de datos oficiales los códigos de las ramas y sectores económicos contenidos en cada área.

4.2.1.3 Identificación de las ocupaciones CIUO, Revisión de actividades económicas (según la CIU Rev. 04 - A.C.)

- Durante la ejecución del proyecto hubo un diálogo y participación constante tanto de los expertos de los sectores como del MEN, lo cual favoreció el intercambio de experiencias y la resolución de dudas, de tal manera que el conocimiento siempre estuvo disponible logrando una delimitación acertada.
- Las tablas de CIUU están bien delimitadas y son claras, debido a que hubo un trabajo previo que aportó insumos al proceso.
- Las diferencias entre el sector y el área de cualificación que dejaron por fuera aspectos del sector de la moda restringiendo la inclusión de las ocupaciones más industriales y las más artesanales del sector.

4.2.1.4 Revisión de Actividades económicas (según la CIU Rev. 04 - A.C.)

- No se contó inicialmente con la claridad y/o justificación de las áreas que abarcaban cada sector, de tal manera que hubo diferencias en la definición de los sectores al inicio de la caracterización, para evitar lo anterior se sugiere definir de manera conjunta las actividades de CIU.
- Socializar la clasificación y datos disponibles con los miembros del equipo favorece la ejecución del proyecto alineado con los documentos vigentes y evita los reprocesos cuando los equipos expertos no conocen la nueva clasificación.
- Cuando se definen los CIU se obtiene información desagregada relevante, que antes de este análisis solo existía de manera agregada, se sugiere utilizar esta información para otros sectores.

4.2.1.5 Recomendaciones

- Se sugiere involucrar más ocupaciones de forma que el análisis corresponda a realidad del sector.
- Se sugiere en próximas implementaciones incluir dentro del equipo base para cada uno de los sectores perfiles que tengan conocimiento de uso y análisis de bases de datos, construcción de documentos técnicos, citación de textos, interpretación de estadísticas, estos perfiles deben ser adicionales y complementarios a los equipos sectoriales.
- Definir un esquema de comunicación claro con los miembros de los equipos, por medio del cual se puedan resolver dudas de manera ágil, generar alertas frente al cronograma u otros que sean pertinentes.



- Establecer procesos de transferencia metodológica que hagan énfasis en aspectos que puedan generar dudas, que promuevan el entendimiento del MNC.
- Los expertos sectoriales en los equipos tuvieron inconvenientes con delimitar las áreas de cualificación, de tal manera que intentaban abarcar más de lo que les correspondía, con el objetivo de mitigar lo anterior se sugiere aclarar previo al inicio de la etapa el proceso de delimitación de las áreas desarrollado por el MEN.
- Definir metodologías o estrategias de transferencia de conocimiento para los expertos técnicos de tal manera que tengan claridad sobre las listas actualizadas de los CUOC y denominaciones de ocupaciones y fortalecer a los equipos sectoriales con roles que tengan estas capacidades técnicas.
- Se requiere socializar y fomentar en los miembros del equipo de manera permanente el uso de diferentes fuentes de información que permitan contrastarla.

4.2.2 Fase 2. Cadena de valor

4.2.2.1 Revisión de referentes de cadenas de valor

- Para el área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda no existen modelos nacionales de cadena de valor y mapa de procesos y subprocesos que puedan ser utilizados como referentes, por lo que se debieron usar referentes internacionales. Lo anterior resultó en que por primera vez se generara para el sector a nivel nacional un modelo de la cadena de valor transversal para el sector.
- Las conversaciones con los agentes del sector favorecen la visión y configuración del orden la cadena.

4.2.2.2 Hipótesis de cadena de valor

- Dada la diversidad de los subsectores considerados en el área de cualificación: Textil, Cuero, Confección y Diseño de Moda, se presentaron muchas dudas en el proceso sobre cómo integrar una cadena transversal dado que los subsectores en muchas ocasiones funcionan de forma independiente y se consideran al interior del sector de manera separada. Para poder lograr este entendimiento, fue fundamental poder haber establecido diálogos con las industrias.

4.2.2.3 Elaboración de mapa de procesos y subprocesos

- Hubiera sido valioso contar con ejemplos claros de los mapas de procesos y subprocesos que sirviesen para abordar el ejercicio.
- Se debieron considerar referentes internacionales al no encontrar mapas definidos para el sector en el entorno nacional.
- La alta participación de MiPymes y de informalidad en el sector fue retador a la hora de poder establecer estructuras organizacionales y mapas de procesos para el sector.

4.2.2.4 Análisis de estructuras organizaciones del sector

- La alta participación de MiPymes y de informalidad en el sector fue retador a la hora de poder establecer estructuras organizacionales y mapas de procesos para el sector.
- No se contaba con información actualizada frente a las estructuras sectoriales lo que dificultó la documentación de estos aspectos. Para poder mitigar este problema se generaron



conversaciones con las cámaras de comercio del país lo que permitió gestionar e incluir información complementaria, teniendo así un acercamiento real al sector a partir de un ejercicio conjunto con el sector público y el privado.

4.2.2.5 Presentar resultados de la cadena valor con actores de interés

- Frente a la validación con los actores sectoriales se encontró que al realizarla de manera virtual y por los tiempos de las intervenciones de las instituciones se vio limitado el tiempo para complementar respuestas tras el ejercicio práctico realizado.

Recomendaciones

- Es acertado realizar la verificación de los mapas borrador debido a que se obtuvo la información verídica y en los casos que fue necesario se ajustó, se sugiere realizar actualizaciones permanentes con los sectores.
- Es acertado el uso de las entrevistas estructuradas y validaciones con grupos focales para la verificación de la cadena de valor con los actores de interés, debido a que se contó con retroalimentación de personas expertas en la temática.
- Replicar el ejercicio de entendimiento sectorial integral ya que este permite comprender las necesidades sectoriales de manera articulada y no como problemáticas exclusivas de los subsectores asociados.
- El contar con documentos guía y ejemplos de cadenas de valor de otros sectores fue clave para orientar el ejercicio.
- Dado que el mapa de procesos y subprocesos se realiza previo al análisis de la demanda que se hace con las empresas se generó el mapa a partir de información secundaria, sin embargo, esta podría fortalecerse y realizarse de forma más veraz a la realidad sectorial si se realizara con la información suministrada por las empresas.
- Contar con una metodología de validación y retroalimentación con los actores sectoriales.

4.3 Etapa B. Identificación de brechas de capital humano

4.3.1 Fase 3. Análisis del mercado laboral, análisis de oferta educativa, prospectiva laboral e indicadores de brechas de KH.

4.3.1.1 Demanda Laboral

- Con el objetivo de tener de manera clara la información y poder lograr el entendimiento desde diferentes puntos de vista, se ajustó la estructura de la presentación de análisis de demanda laboral, la cual se adjunta a este documento para ser utilizada si se considera necesario.
- El uso de los tableros de visualización descrito en la sección anterior habilitó la realización de análisis complementarios por parte de los diferentes actores del proceso.



- Contar con un repositorio donde se encuentren los productos y procesos de cada fase apoyó la ejecución de cada una de ellas, para el caso de esta fase se contó con esta información, apoyando a los equipos en la ejecución.
- EL instrumento IMI de prospectiva, apoyó la clasificación efectiva de las tendencias, su implementación, se sugiere tenerlo disponible para esta fase.
- Fue difícil poder programar las encuestas con los actores sectoriales debido a que se realizó a fin de año lo que dificultaba los tiempos de las empresas y a la extensión y profundidad de la metodología.

4.3.1.2 Oferta educativa

- El haber llegado a este paso a inicio de año dificultó el poder gestionar las encuestas con los actores del sector académico lo que resultó en que faltara representación del sector académico.

4.3.1.3 Identificación de brechas, análisis de brechas cualitativas y cuantitativas

- La vinculación de miembros del equipo de datos del Área de Reducción de Pobreza e Inequidad fue acertada, ya que se replantaron los cálculos de brechas a nivel cuantitativo, de tal manera que la información analizada fue confiable y la metodología de cálculo se realizó con expertos, atendiendo lo anterior se recomienda para este paso de la metodología siempre vincular a un equipo que sea experto en análisis de datos.

Recomendaciones

- Simplificar los instrumentos de recolección de información usados con las empresas del sector para que el proceso de encuestarles no sea tan extenso.
- Tener en cuenta en la planeación y en los tiempos de los convenios los ciclos académicos y empresariales para que momentos cruciales como fin de año e inicio de año no afecten los ejercicios que deben realizarse con estos actores.
- Contar con más tiempo para el análisis de datos y contar con personas en los equipos sectoriales que tengan la capacidad de analizar datos.

4.4 Etapa C. Delimitación de áreas ocupacionales y análisis funcionales

4.4.1 Fase 4. Análisis ocupacional

- La vinculación de las etapas de previas de caracterización y delimitación de áreas de cualificación es muy útil debido a que esta información y los resultados se pueden utilizar en el campo de observación, en el análisis funcional y la estructura de la cualificación.

4.4.1.1 Recoger los insumos claves para la construcción del campo de observación

- El desarrollo de esta etapa y sus fases requería de conocimientos y experiencia en metodologías, para lo que se evidenció que se requería de más de una persona, no sólo el metodólogo, con este tipo de habilidades en el equipo sectorial.



4.4.1.2 Estructura los campos de observación a través de las matrices

- La consolidación de los campos de observación que respondan a las exigencias del proyecto es un factor de éxito ya que constituye la carta de navegación en adelante, para lo que contar con una buena articulación de los equipos es fundamental.
- Para los equipos sectoriales no eran claros los conceptos ni contaban con suficientes capacidades metodológicas al no ser este su campo de experticia, esto resultó en que se tuvieran múltiples reprocesos bajo un cronograma muy apretado.
- La unificación de estructuras asociadas al planteamiento de funciones o procesos fue compleja debido a que está definido como se debe realizar la estructuración, cuáles son las definiciones asociadas a los procesos, funciones.

Recomendaciones

- Realizar transferencias de conocimiento previas con sesiones prácticas que permitan que los equipos sectoriales entiendan de forma clara qué deben hacer en esta etapa.
- Fortalecer los equipos con más metodólogos o incluyendo en los equipos sectoriales personas con este tipo de habilidades que estén desde el inicio.

4.4.2 Fase 5. Análisis funcional

- Esta fase fue clave para actualizar los perfiles frente a las nuevas necesidades del sector productivo de la moda, para esto el acompañamiento del metodólogo fue fundamental para que los expertos sectoriales pudieran entender el ejercicio.

Recomendaciones

- Contar con talleres prácticos de apoyo para entender esta fase y para poder resolver las dudas y problemáticas que surgen en su desarrollo.
- Fortalecer los equipos con más metodólogos o incluyendo en los equipos sectoriales personas con este tipo de habilidades que estén desde el inicio.

4.5 Etapa D. Estructuración de la cualificación

4.5.1 Fase 6. Identificación y perfil de competencias

4.5.1.1 Establecer el nombre, código, nivel de cualificación y área de cualificación.

- Hubo dificultad por parte del equipo sectorial para establecer los niveles de la cualificación de forma adecuada. Esto se debió a la brecha existente entre la necesidad real de la empresa, con el requerimiento mínimo de horas y créditos de la academia.
- La participación de los expertos técnicos sectoriales facilitó la definición de los nombres y la descripción de la cualificación.



4.5.1.2 Establecer los elementos que hacen parte del perfil de competencias el cual contiene la competencia general, competencias específicas (CE), competencias clave, elementos de competencia (EC), criterios de desempeño (CD), contexto de la competencia y ámbito productivo.

- La construcción metodológica de las competencias requería de conocimientos metodológicos que superaban a aquellos de los expertos sectoriales lo que dificultó la construcción de frases metodológicas según los parámetros planteados por la ruta del MEN. No obstante, se destaca la fundamentación técnica aportada por los expertos sectoriales en el proceso.

Recomendaciones

- Con el objetivo de alinear los requerimientos de la empresa y la academia a la hora de establecer el nombre, código, nivel de cualificación y área de cualificación, se sugiere que antes de establecer los niveles se realice la validación con la academia y el sector productivo.
- Fortalecer los perfiles necesarios para cada equipo sectorial con un mayor número personas con conocimiento en la construcción de metodologías que estén involucradas desde el inicio de la implementación de la ruta metodológica y puedan articular el equipo y traducir el conocimiento técnico sectorial con los requerimientos de la ruta metodológica.

4.5.2 Fase 7. Verificación de la identificación y perfil de competencias

4.5.2.1 Diseño metodológico para realizar la verificación de la cualificación y sus competencias.

- Se destaca el rol de los expertos sectoriales en la vinculación de empresas y de la academia especializada en el proceso y en ese sentido del fortalecimiento del mapeo de actores. No obstante, se encontró que los tiempos y espacios fueron muy reducidos para el nivel de verificación requerida.

4.5.2.2 Realizar momento de verificación de los resultados con representantes del sector productivo, académico y gubernamental.

- La extensión del proceso de verificación exige un alto compromiso y de dedicación en tiempo y esfuerzo por parte del sector productivo lo que redujo la cantidad de personas que asistieron a la convocatoria para validar los perfiles. Ante esto se sugiere generar espacios más concretos de verificación con temas específicos.

4.5.2.3 Sistematizar los resultados de la metodología de la cualificación

Recomendaciones

- El uso de herramientas digitales acelera procesos y disminuye el tiempo que el equipo debe dedicar a tareas operativa al sistematizar y migrar datos automáticamente. Sin embargo, se encontró que una herramienta simplificada con una planilla menos extensa facilitaría el proceso de verificación.

Recomendaciones

- Contar con mayor tiempo en el cronograma general para poder fortalecer los procesos de validación y de participación de actores sectoriales.



- Ajustar el enfoque de los espacios de verificación con el sector productivo para que puedan ser mucho más concretos y no desincentiven la participación de los actores sectoriales. Igualmente, se plantea el poder contar con un esquema de incentivos que fomente esta participación.

4.5.3 Fase 8. Referentes para la educación y formación y parámetros de calidad

- En esta fase se encontró de manera general que para todas las actividades (Construcción de una propuesta para los Resultados de Aprendizaje (RA) y Criterios de Evaluación (CE) ;Verificación de los resultados de Aprendizaje (RA) y Criterios de Evaluación (CE) con el sector académico; y Establecimiento de los requisitos de entrada a la cualificación, ambientes de aprendizajes y perfil del docente) la construcción metodológica requería de conocimientos metodológicos que superaban a aquellos de los expertos sectoriales lo que dificultó la construcción de frases metodológicas según los parámetros planteados por la ruta del MEN. No obstante, se destaca la fundamentación técnica aportada por los expertos sectoriales en el proceso.
- Al igual que en otros pasos, el desconocimiento metodológico de los expertos técnicos sectoriales resultó en reprocesos y dificultó el proceso en la medida en que los expertos son del sector más no cuentan con el enfoque metodológico requerido en estas las actividades.

Recomendaciones

- Como se mencionó previamente el contar con un mayor número de metodólogos o con personas con experiencia sectorial y conocimiento en temas metodológicos favorecería el desarrollo del ejercicio.

4.5.4 Fase 9. Verificación de referentes y parámetros de calidad

4.5.4.1 Momento de verificación con actores estratégicos del sector productivo, académico y gubernamental.

- Al igual que en otros espacios de verificación se encontró que se requieren de tiempos más holgados para poder fortalecer el proceso y la participación de los actores.

5 Referencias

- BID. (2011). *Lecciones aprendidas*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Lecciones-aprendidas.pdf>
- DNP. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>