



El futuro  
es de todos

Gobierno  
de Colombia

# LECCIONES APRENDIDAS DEL GRUPO ARTES Y PATRIMONIO – SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS Y ESPECTÁCULOS – SUBSECTORES MÚSICA Y TEATRO



Marco  
Nacional de  
Cualificaciones  
Colombia





# 1 Contenido

1	Contenido .....	2
1.1	Índice de figuras .....	3
2	Introducción .....	4
2.1	Objetivo general.....	5
2.2	Objetivos específicos.....	5
3	Metodología utilizada.....	6
4	Lecciones aprendidas y recomendaciones generales .....	7
4.1	Generales .....	7
	De las entidades externas y espacios de participación .....	7
	Frente a la participación del PNUD .....	8
	Recomendaciones .....	8
4.2	Sistematización de la información .....	9
	Recomendaciones .....	10
4.3	Gestión de actores externos .....	10
	Recomendaciones .....	10
5	Lecciones aprendidas subsectores música y teatro .....	10
5.1	Etapa 0. Planeación .....	11
	Recomendaciones .....	11
5.2	Etapa 1. Caracterización del sector .....	12
5.2.1	Fase 1. Importancia del sector y características socioeconómicas, tecnológicas, operacionales, tendencias, normativas y regulación .....	12
	Caracterización del sector .....	12
	Delimitación y validación del área de cualificación.....	13
	Identificación de las ocupaciones CIUO, Revisión de actividades económicas (según la CIU Rev. 04 - A.C.)	13
	Revisión de Actividades económicas (según la CIU Rev. 04 - A.C.) .....	14
5.2.2	Fase 2. Cadena de valor del sector.....	14
	Recomendaciones .....	15
5.3	Etapa B. Identificación de brechas de capital humano .....	16
5.3.1	Fase 3. Análisis del mercado laboral, análisis de oferta educativa, prospectiva laboral e indicadores de brechas de KH. ....	16
	Demanda Laboral .....	16
	Identificación de brechas, análisis de brechas cualitativas y cuantitativas.....	17
5.4	Etapa C. Delimitación de áreas ocupacionales y análisis funcionales.....	17





5.4.1	Fase 4. Análisis ocupacional .....	17
	Recoger los insumos claves para la construcción del campo de observación .....	17
	Estructura los campos de observación a través de las matrices .....	17
5.4.2	Fase 5. Análisis funcional.....	18
	Recomendaciones .....	18
5.5	Etapa D. Estructuración de la cualificación .....	19
5.5.1	Fase 6. Identificación y perfil de competencias .....	19
	Recomendaciones .....	19
6	Referencias .....	19

## 1.1 Índice de figuras

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





## 2 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.

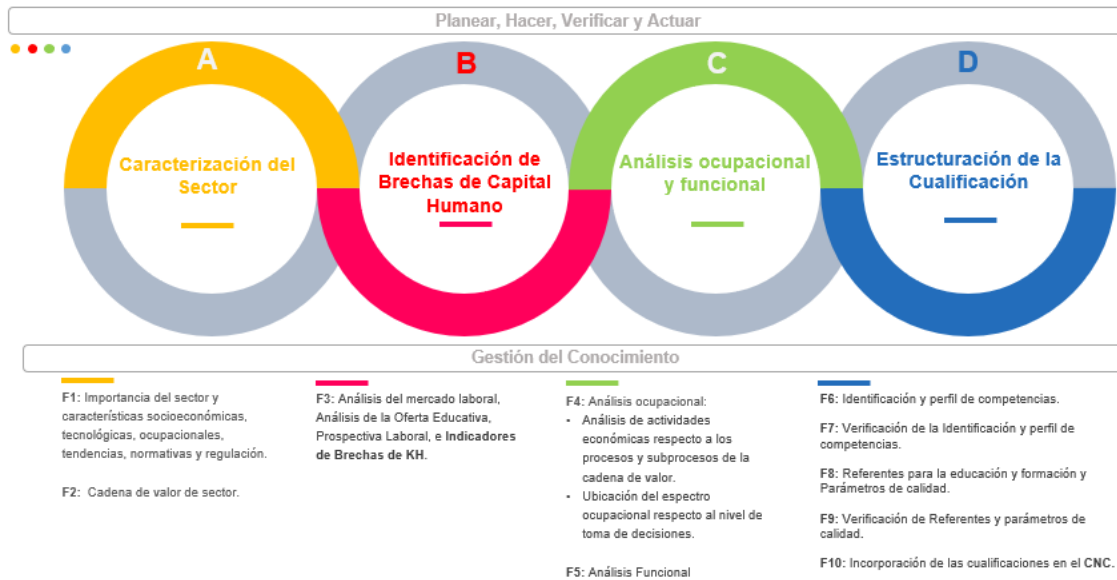
El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 en su Pacto por la Equidad, en la línea de acción “Educación para un futuro con oportunidades para todos”, establece que la educación es la herramienta más poderosa para promover movilidad social y para la construcción de equidad social. Bajo esta línea 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 los subsectores Música y Teatro del sector Artes Escénicas y Espectáculos, 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.

## 2.1 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.

## 2.2 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.



### 3 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 de los subsectores teatro y música del sector de artes escénicas 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><b>¿Qué no funcionó?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué?</li> <li>• Razón detrás de que esto pasara</li> <li>• ¿Qué haría diferente?</li> </ul>	<p><b>¿Qué funcionó?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué?</li> <li>• ¿Qué replicaría?</li> </ul>







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.

## 4 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.

### 4.1 Generales

#### *De las entidades externas y 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.

#### 4.2 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 consistentes 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.

### 4.3 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.

## 5 Lecciones aprendidas subsectores música y teatro

A continuación, se detallan las lecciones aprendidas identificadas para los subsectores de la música y del teatro para cada una de las etapas y fases de la metodología utilizada para el diseño de los catálogos de cualificaciones en el sector.



## 5.1 Etapa 0. Planeación

- La vinculación de personas al equipo, que cuenten con diferentes competencias técnicas y profesionales, ocasiona que el proyecto se permee de diferentes aprendizajes y apoya el cumplimiento de las metas, debido a que cada uno aporta desde su experiencia y conocimiento.
- 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.



## 5.2 Etapa 1. Caracterización del sector

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

#### Caracterización del sector

- Es necesario que de antemano se haga una identificación clara de los sectores y subsectores que deben ser tenidos en cuenta en cada caso. Por falta de claridad inicial, a pesar de las reuniones con el Ministerio de Cultura, inicialmente se había definido unir los subsectores de circo con teatro, sin embargo, después se cambió la decisión y esto generó cambios en la estructura y validación del ecosistema.
- 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.
- La articulación y buena comunicación entre los expertos encargados de cada subsector fue clave para la elaboración de la caracterización sectorial y se logró responder adecuadamente a las necesidades del proyecto. No obstante el deber responder de manera sectorial, abarcando bajo



el mismo ejercicio subsectores tan diferentes como música y teatro fue un reto recurrente durante la ejecución del proyecto.

- Compartir la información de indicadores del comportamiento económico de los subsectores música y teatro, permitió ratificar conjuntamente los datos entre los dos (2) equipos y establecer comparaciones entre los subsectores.

### *Delimitación y validación del área de cualificación*

- 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 no pertenecían al sector.
- 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.
- 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.
- 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.
- La comprensión del alcance y delimitación de subsector de la música con relación al proyecto no fue fácil de realizar, debido a que existen documentos de política pública que dividen al sector de una manera distinta a como se asumió en el MNC.
- Las transferencias metodológicas que se realizaron con el sector de música y teatro fueron buenos insumos para realizar la delimitación, debido a que se realizó la entrega de la información previa de forma ordenada y clara, se resalta el trabajo que ha realizado el MEN debido a que ha pasado por diferentes instancias de validación.

### *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.
- Para el caso de música y teatro hubo reprocesos en el momento de delimitar las ocupaciones del sector (CIUO), debido a que no se tenía claridad sobre las listas actualizadas de CUOC, denominaciones ocupacionales, lo cual evidencio que hizo falta un espacio de transferencia metodológica con relación a las tablas y listas ocupacionales.





- Las tablas de CIUU están bien delimitadas y son claras, debido a que hubo un trabajo previo que apporto insumos al proceso.

### *Revisión de Actividades económicas (según la CIUU 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 CIUU.
- 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 CIUU se obtiene información desagregada relevante, que antes de este análisis solo existía de manera agregada, se sugiere utilizar esta información para otros sectores.

### *5.2.2 Fase 2. Cadena de valor del sector*

- La actividad de hipótesis de las cadenas de valor fue un punto clave y útil para la validación que permitió la generación de discusiones importantes al interior de los equipos en conjunto con los actores sectoriales.
- Cuando se realizó la revisión de referentes de cadenas de valor no fue fácil encontrar consensos, debido a que se postulaban propuestas diversas sin puntos en común, adicional no hay disponibles documentos oficiales que definan posiciones y consensos.
- Los adelantos en la conceptualización desde las entidades responsables de la política cultural, facilitó el proceso de delimitación y definición del ecosistema de valor de la música, el cual se vio favorecido por la articulación entre las instituciones que han adelantado procesos de desarrollo de las cadenas de valor.
- La articulación con el equipo de música del Ministerio de Cultura facilitó el proceso de construcción del ecosistema de valor por la experiencia y conocimientos del equipo.
- Los análisis de estructuras organizaciones fueron difíciles de establecer para el sector de la música, debido a que estas entidades son heterogéneas y tienen dinámicas cambiantes que son difíciles de acotar en organigramas. No obstante, la metodología tiene puntos transversales para todos los sectores que no tienen en cuenta las diferencias y particularidades de cada uno.
- La segmentación y selección cuidadosa de los invitados a la sesión de los subsectores de música y teatro fue un éxito, debido a que los asistentes tenían la claridad sobre los conceptos, las observaciones y sugerencias realizadas, teniendo en cuenta lo anterior y con el objetivo de aprovechar la convocatoria realizada se sugiere ampliar los tiempos de validación y aprovechar el conocimiento y aprendizaje de los asistentes.
- Para el análisis de estructuras organizaciones del sector teatro, la fuente de información aún no tiene un catastro confiable para saber cuántas compañías teatrales existen en el país, adicionalmente el sector teatro no tiene un estado del arte, un plan nacional o un censo actualizado sobre su crecimiento y desarrollo. Con el objetivo de contrarrestar lo mencionado se obtuvo información a través del VII Congreso Nacional de Teatro y la experiencia del asesor







de teatro sobre las compañías colombianas, se sugiere en los casos en que se tengan documentos sectoriales limitados sea necesario realizar entrevistas y consultas directas.

- Para el sector cultura el tema de las empresas no fue representativo, lo cual generó inconvenientes para entender el resultado y poderlo traducirlo al sector, esto es consecuencia de la informalidad, el trabajo independiente de los actores y otros factores que no son compatibles con los planteamientos institucionales de la metodología.
- La distinción de las áreas de cualificación y los sectores no es siempre clara, por ejemplo, en el caso de los sectores de cultura que tiene muy marcadas diferencias entre subsectores, de tal manera que se hace necesario acordar a que sectores hace referencia cada área de cualificación para garantizar que los equipos sectoriales cuenten con las personas necesarias para tener la perspectiva global de cada uno.
- Las conversaciones con los agentes del sector favorecen la visión y configuración del orden la cadena.
- 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.

### *Recomendaciones*

- Para el caso de los subsectores de música y teatro, y en casos similares se sugiere separar los subsectores para poder abordarlos de forma específica debido a sus diferencias, particularidades y características que hacen necesario analizarlos independientemente y no en un solo proyecto de investigación y construcción del catálogo.
- Establecer procesos de sistematización de información, de procesos y de actores que permitan avanzar en un ecosistema de valor que refleje los intereses de todos los agentes del sector de música y teatro.
- Establecer espacios de validación y retroalimentación amplios de tal manera que las personas tengan el tiempo de analizar la información y proponer comentarios acertados.
- Para el caso del sector música y teatro se encontró que ya se estaban realizando avances en la identificación de la cadena de valor desde distintas entidades, sin embargo, no se conocían los avances, se sugiere mejorar la comunicación y realizar un mapeo de lo que se está trabajando frente al sector desde las diferentes entidades con el objetivo de articularse para tener en cuenta estos avances.
- Realizar transferencia del conocimiento del Ministerio de Industria y Comercio al iniciar el proyecto.
- 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.



- Promover el acceso a bases de datos que no sean solamente de corte administrativo o público, especialmente en sectores como artes, lo anterior debido a que las bases de datos públicas no cuentan con información suficiente que permita realizar una caracterización detallada, para lograr lo anterior se sugiere consultar con los expertos y apoyarse en su conocimiento y conexiones.
- 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 contrastar la información.

### 5.3 Etapa B. Identificación de brechas de capital humano

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

##### *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 bases de datos e información secundaria para definir el panorama nacional, no representan siempre el total de las ofertas, un ejemplo de lo anterior son los sectores culturales en los cuales no fue fácil identificar la información, debido a que sus dinámicas son diferentes, por lo tanto, se sugiere definir el uso de fuentes secundarias dependiendo del sector y disponibilidad de los datos e incluirlo en el plan de trabajo correspondiente.
- Este análisis requiere de unas habilidades técnicas en los miembros del equipo que dependen del sector en el cual se está realizando el análisis, por lo tanto, es necesario identificarlos previamente e incluirlos dentro de los requerimientos de contratación del equipo.
- El uso de los tableros de visualización descrito en la sección anterior habilita 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 apoya 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, apoyo la clasificación efectiva de las tendencias, su implementación, se sugiere tenerlo disponible para esta fase.

### *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 este equipo experto, atendiendo lo anterior se recomienda para este paso de la metodología siempre vincular a un equipo que sea experto en análisis de datos.

## 5.4 Etapa C. Delimitación de áreas ocupacionales y análisis funcionales

### 5.4.1 Fase 4. Análisis ocupacional

#### *Recoger los insumos claves para la construcción del campo de observación*

- La articulación con el metodólogo en la búsqueda de los insumos para el campo fue un acierto debido a que se generaron saberes, entre lo metodológico y lo técnico.
- 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 análisis ocupacional, funcional y la estructura de la cualificación.
- Realizar entrevistas personalizadas y consultas de primera mano es un acierto, debido a que la información recibida es actualizada y veraz.
- Realizar transferencias y retroalimentación por parte del MEN frente al campo de observación fue efectivo y apoyo el proceso.

#### *Estructura los campos de observación a través de las matrices*

- El proceso de compresión y despliegue de los campos no fue tan ágil como estaba planeado, de tal manera que fueron necesarios varias correcciones, debido a que algunos aun no tenían clara algunos puntos de la metodología.
- El conocimiento del experto metodológico de la metodología fue un acierto, debido a que tenía claro los procesos y pasos a seguir, de tal manera que el equipo se apoyó para resolver dudas de tal manera que hizo este paso más ágil.



- 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.
- No se contó con la última versión de la CUOC desde el inicio de tal manera que se realizó reprocesos.

#### 5.4.2 Fase 5. Análisis funcional

- No se requiere abarcar la transversalidad de perfiles, especialmente en otros sectores, debido a que algunos procesos ya habían sido desarrollados y otros no, evidenciando una desarticulación entre los diferentes catálogos de marco.
- Esta actividad requiere interacción con diferentes actores como son el Ministerio de Educación, cultura y el PNUD, de tal manera que coordinar las agendas no fue fácil.
- Hubo reprocesos debido por falta de claridad en los conceptos por parte de algunos de los miembros del equipo.

#### Recomendaciones

- Diseñar una estrategia de transferencia metodológica que promueva la adopción de la metodología de una manera efectiva en tiempos de virtualidad, como son talleres con casos de uso prácticos y ejemplos que fomenten el aprender haciendo, debido a que en las charlas magistrales se puede perder la atención de los asistentes.
- Es necesario realizar una articulación entre los diferentes catálogos del marco.
- La información utilizada para los campos de observación a través las matrices debe ser precisa y contemplar los tiempos y agenda de los actores del sector.
- Posicionar en el equipo la articulación de saberes, reconociendo las habilidades de cada uno de los miembros.
- Realizar entrevistas para construcción de los campos de observación.
- Teniendo en cuenta que no hay disponible información de referencia que permita realizar estructuras asociadas al planteamiento de funciones o procesos, se sugiere tener parámetros estructurales o gramaticales para el planteamiento de funciones, subfunciones, procesos y subprocesos.
- Se sugiere mantener informados a los equipos que puedan ser afectados de cambios que se estén realizando desde el MEN, para que estos cambios sean tenidos en cuenta en momentos oportunos.
- Realizar retroalimentación y transferencia por parte del MEN en cada paso de la construcción de los campos de observación y las matrices genera mejora continua y apoya el proceso.
- Diseñar la estructura de los documentos donde se incluyan los insumos claves de esta fase de manera previa, de tal manera que se pueda ir documentado la información de manera



paralela a la realización de las actividades e ir construyendo el documento final de insumos claves, lo anterior orienta a resultados las actividades.

- El Ministerio de Cultura tiene insumos que pueden ser utilizados desde el inicio del proyecto, teniendo en cuenta lo anterior se sugiere que cuando se vaya a trabajar en conjunto con el ministerio de cultura realizar una mesa previa de identificación de insumos que pueden ser útiles para el proyecto.

## 5.5 Etapa D. Estructuración de la cualificación

### 5.5.1 Fase 6. Identificación y perfil de competencias

- Al igual que en los procesos de análisis ocupacional y análisis funcional, funcionó la transferencia y retroalimentación del MEN; así como también la guía, retroalimentación y acompañamiento del experto metodológico, de tal manera que se pudo realizar los ajustes a los objetivos clave, a las competencias general y específicas, a los criterios de desempeño y al contexto de la competencia y ámbito productivo.

### Recomendaciones

- Realizar entrevistas para la identificación y perfil de competencias y fomentar los encuentros con los ministerios para apoyar el trabajo en conjunto

## 6 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>