



La educación  
es de todos

Mineducación

# LECCIONES APRENDIDAS

## ÁREA DE CUALIFICACIÓN: TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA-TUHG



Marco  
Nacional de  
Cualificaciones  
Colombia



P N  
U D



## Contenido

Contenido.....	2
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 espacios de participación .....	7
Frente a la participación del PNUD .....	8
Recomendaciones .....	8
3.2 Sistematización de la información .....	9
Recomendaciones .....	10
3.3 Gestión de actores externos .....	10
Recomendaciones .....	10
4 Lecciones aprendidas del área de cualificación: TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA-TUHG 10	
4.1 Etapa 0. Planeación .....	11
Recomendaciones .....	11
4.2 Etapa A. Caracterización del sector.....	12
4.2.1 Fase 1. Importancia del sector y características socioeconómicas, tecnológicas, operacionales, tendencias, normativas y regulación .....	12
Recomendaciones .....	13
Delimitación y validación del área de cualificación.....	13
Identificación de las ocupaciones CIUO, Revisión de actividades económicas (según la CIU Rev. 04 - A.C.) 14	
Revisión de Actividades económicas (según la CIU Rev. 04 - A.C.) .....	14
Recomendaciones .....	14
4.2.2 Fase 2. Cadena de valor.....	14
Recomendaciones .....	15
4.3 Etapa B. Identificación de brechas de capital humano .....	16
4.3.1 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.....	16





Recomendaciones .....	16
4.4 Etapa C. Delimitación de áreas ocupacionales y análisis funcionales.....	17
Recomendaciones .....	17
4.5 Etapa D. Estructuración de la cualificación .....	17
4.5.1 Fase 6. Identificación y perfil de competencias .....	17
Recomendaciones .....	17
4.5.2 Fase 7. Verificación de la identificación y perfil de competencias.....	17
4.6 Recomendaciones generales.....	17
5 Referencias .....	18

### 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 del área TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA-TUHG. 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.

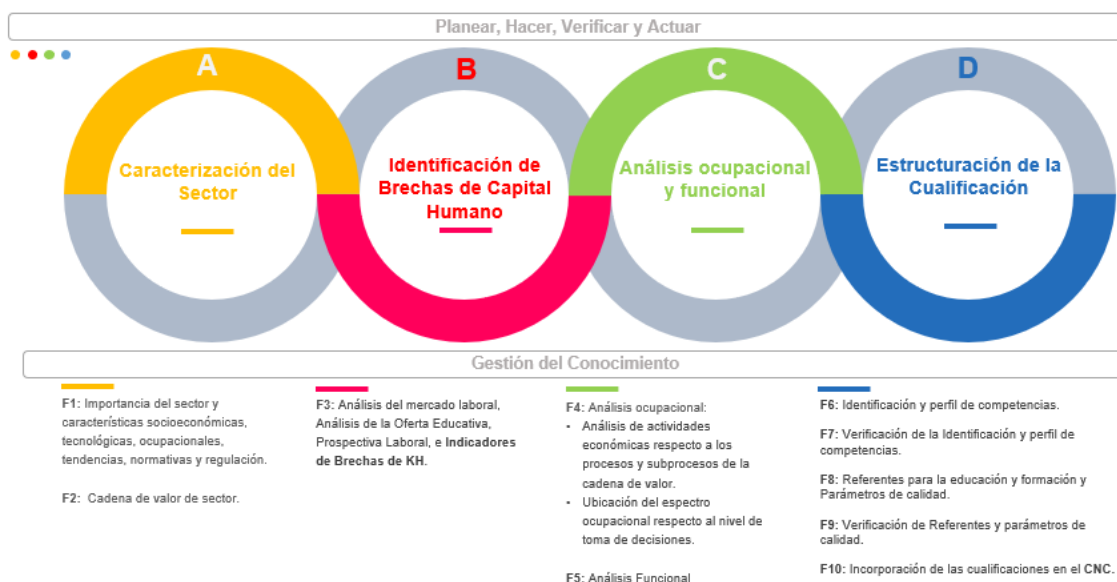
Igualmente, el PND 2018 – 2022 en la línea de la “Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano”, establece que el MEN y el Ministerio del Trabajo reglamentarán el MNC como instrumento del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), de tal forma que se logre consolidar 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 del área de cualificación TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA-TUHG, 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.



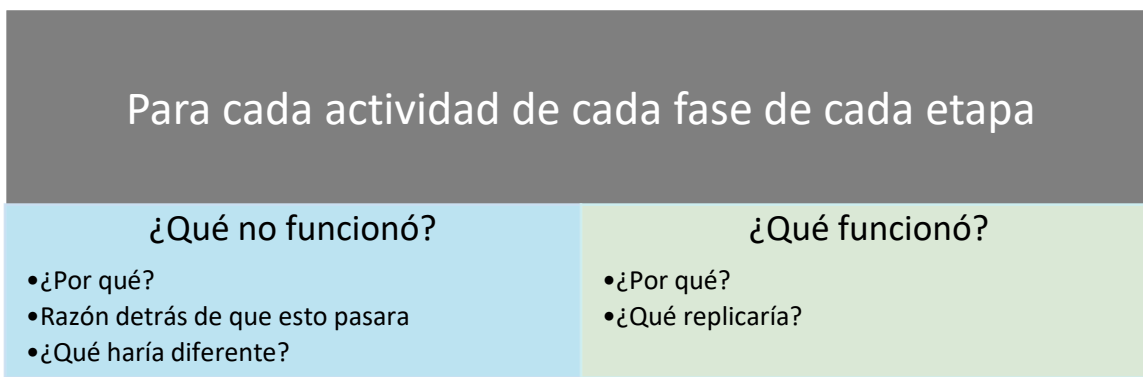
## 2 Metodología utilizada

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 del área TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA-TUHG 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 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). 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.



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 en 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 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<sup>1</sup> 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, PNUD 2021.

<sup>1</sup> Link Dashboard: <https://bit.ly/3fNZbIL>





### *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 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 del área de cualificación: TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA-TUHG

Teniendo en cuenta la metodología aplicada a continuación se detallan las lecciones aprendidas identificadas para el área de cualificación: TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA-TUHG, 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

- La vinculación de personas al equipo, que cuenten con diferentes competencias técnicas y transversales, 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.
- Las capacitaciones que se dan al inicio del proyecto sobre el MNC, que tienen como objetivo realizar la transferencia metodológica se sintieron por algunos miembros de equipo como extensas, debido a la cantidad de información y los tiempos dedicados a cada una. Sin embargo, los espacios de preguntas en los cuales los asistentes resolvían las dudas frente a la metodología son valiosos para el equipo.
- Durante la ejecución del proyecto se debió destinar tiempo para realizar nuevamente la capacitación para algunos temas específicos, de tal manera 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 sugiere que los equipos de trabajo se estructuren de tal manera que sean fáciles de manejar, articular de tal manera que sean eficientes y la comunicación pueda fluir de manera efectiva indicando las tareas y tiempos.
- Socializar el plan de trabajo con los miembros del equipo, en el cual se indique de manera clara las fechas y responsables.
- 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.
- Contemplar dentro del plan operativo y cronograma los tiempos administrativos de contratación de los equipos y alinearlos con los entregables y recursos.
- 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 que de contexto y claridad a los miembros de los equipos favorece el aprendizaje y la resolución de dudas, adicional a lo anterior en los casos en los que un experto se vincula cuando el proyecto está en ejecución estas herramientas apoyan la transferencia del conocimiento.
- 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.
- 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.





## 4.2 Etapa A. Caracterización del sector

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

- La información requerida en la caracterización está disponible en otros documentos del sector, citar los documentos o extraer la información necesaria es útil.
- Recolectar la información relacionada con estructura organizacional, ocupaciones relacionadas y proyección internacional, es necesaria durante gran parte de las fases del diseño de cualificaciones.
- El ejercicio inicial que se describió en el documento de caracterización se ajustó a partir del desarrollo de la fase de campos de observación, debido a que el análisis y realización de las matrices de campos de observación, permitió definir de manera real el área ocupacional. Lo anterior refleja que los documentos están en constante ajuste y actualización lo cual genera que los tiempos planteados en el cronograma del proyecto no coincidan con la realidad.
- Los debates de criterios técnicos planteados por los expertos aportan conocimiento y nutren la implementación de la metodología, sin embargo, requiere contar con un moderador que tenga la agilidad para retomar al punto original e incluir los aportes que apliquen.
- 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.

### *Recomendaciones*

- Se recomienda realizar búsquedas individuales de referentes de cadena de valor por parte de cada uno de los expertos.

### *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 CIUO están bien delimitadas y son claras, debido a que hubo un trabajo previo que apporto insumos al proceso.

### *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 CIUO.
- 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 CIUO se obtiene información desagregada relevante, que antes de este análisis solo existía de manera agregada, se sugiere utilizar esta información para otros sectores.

### *Recomendaciones*

#### *4.2.2 Fase 2. Cadena de valor*

- El uso de la referencia base de la Organización Mundial de Turismo para construir la cadena de valor del sector fue un acierto, debido a que el equipo de expertos tuvo el tiempo de justificar y argumentar las decisiones que se tomaron frente a la construcción de la cadena de valor basados en este insumo.
- Para algunos de los miembros del equipo no fue claro el concepto de cadena de valor, para mitigar lo anterior se sugiere realizar el acompañamiento metodológico desde las primeras etapas del proceso, teniendo en cuenta los tiempos requeridos para la apropiación de la metodología y la revisión de los referentes del sector.
- Una experta técnica realizó una propuesta inicial del modelo de cadena de valor, sobre esta propuesta se trabajó y se realizaron los ajustes y cambios de acuerdo con los criterios técnicos de todo el equipo, de tal manera que se optimizó el tiempo.
- Cada experto investigo en fuentes secundarias y modelos internacionales de cadena de valor, posterior de manera grupal se seleccionó el modelo de acuerdo con criterios técnicos.





- La estructuración de la información se realizó de manera secuencial y los mapas se elaboraron por subsector ya que facilita la comprensión de las cadenas de valor, de tal manera que se logró estructurar y organizar los procesos y subprocesos de las organizaciones tipo de sector.
- Se incluyeron modelos de empresas de tamaños diferentes ya que fue un importante insumo para etapas posteriores como matrices de campo de observación
- Incluir estructuras organizaciones para empresas tipo de sector grandes y pequeñas, fue un insumo valioso para etapas posteriores como las matrices del campo de observación.
- 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*

- 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.





### 4.3 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.

##### *Demanda Laboral*

- Se seleccionaron territorios representativos como Bogotá D.C. y los departamentos de Antioquia, Bolívar, Santander y Valle del Cauca, con el objetivo de conocer las características del tejido productivo, esto permitió concentrar el trabajo y análisis en los territorios de mayor concentración de prestadores de servicios turísticos y ser más eficientes.
- 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 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*

- Para esta actividad se diligenciaron varios formatos por parte del equipo, sin embargo, se recomienda concentrar los esfuerzos en los formatos que son estratégicos.
- Los análisis se asignaron a cada experto sectorial teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia profesional, lo cual permitió un análisis detallado de las brechas encontradas para cada subsector.
- 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*

- Se recomienda seleccionar territorios representativos con el objetivo de conocer las características del tejido productivo a nivel nacional y regional.







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

- 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.
- Teniendo en cuenta el tiempo dispuesto en el cronograma se realizó la división del trabajo entre los expertos sectoriales, teniendo en cuenta lo anterior se presentaron reprocesos debido a que no hubo una retroalimentación de lo realizado de manera individual.
- Realizar espacios de concertación colectiva permite llegar a acuerdos comunes y fortalecer el análisis con la experiencia de todos los miembros del equipo.
- 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*

- Para la estructuración de los campos de observación se requiere el acompañamiento metodológico del experto, en caso de que esto no suceda se pueden presentar fallas en el proceso de selección y aplicación de correctivos a tiempo.

#### 4.5 Etapa D. Estructuración de la cualificación

##### *4.5.1 Fase 6. Identificación y perfil de competencias*

- Para esta fase se realizó un acompañamiento personalizado para los miembros del equipo por parte del experto metodológico que fue acertado y apoyo la ejecución.
- Se utilizaron ejemplos de ejercicios realizados en otros sectores, de tal manera que optimizó el tiempo.

##### *Recomendaciones*

- Se recomienda utilizar ejemplos de ejercicios realizados en otros sectores para la identificación de perfiles y competencias.

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

#### 4.6 Recomendaciones generales

- Para el uso de plataformas digitales en los talleres se debe contemplar el tiempo e instrucciones para que los participantes conozcan y se familiaricen con el uso de la





herramienta, de tal manera que los asistentes pueden realizar los aportes de manera ágil. Adicional a lo anterior se sugiere que los espacios de interacción se dejen disponibles por mayor tiempo que el del taller de tal manera que se pueden incluir comentarios.

- Validar los tiempos dispuestos para cada una de las fases según el sector donde se vaya a aplicar la metodología del marco, debido a que para el sector química el tiempo dispuesto no fue suficiente si se tiene en cuenta la complejidad de la implementación.
- Se debe procurar que el metodólogo experto que apoya la implementación de la metodología cuente

## 5 Referencias

Amaya, M., Pérez, M., Romero, M., Suárez, E., & Vaughan, N. (2020). *Manual de citas y referencias bibliográficas: APA. Chicago. IEEE. Latino. MLA. Vancouver.* Obtenido de <https://ediciones.uniandes.edu.co/Documents/manual.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>

