



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE POSGRADO

*Estudio del proceso de formación y los resultados logrados en el Centro de Orientación y Gestión para el Trabajo CEOGET del municipio de Sabaneta-Colombia en los años 2015-2017 de los programas técnico laboral en contabilidad y mercadeo*

**Norma Faisuli Dorado Cardona**

Tesis para optar por el grado de Magíster en Políticas de Desarrollo

Director Cesar Martín Barletta, UNLP

Codirector Hugo de Jesús Pérez, Magister U de A

Ensenada, 15 de noviembre de 2021

## **Dedicatoria**

A DIOS por brindarme la virtud de la sabiduría; a mi Familia, por la comprensión para entender que algunos de sus tiempos los haya empleado en la realización de este trabajo y por su confianza; a la administración municipal de Sabaneta (Antioquia), pues considera a la educación como el eje principal del desarrollo.

A la Universidad de La Plata y a la Corporación para la Educación y el Desarrollo de América Latina y el Caribe-CEDALC, que contribuyeron en mi formación profesional, potenciando mis capacidades investigativas para fortalecerme en los conceptos de las políticas de desarrollo, desde una mirada integral e interdisciplinaria y transversal, centrada en la investigación de las instituciones, procesos, actores y políticas no solo en el plano internacional, sino también nacional, regional y local.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
<b>Metodología</b> .....	10
<b>Hipótesis</b> .....	10
<b>Capítulo 1. La formación para el trabajo</b> .....	10
1.1. Evolución de la formación para el trabajo y de los enfoques .....	10
1.2. La Formación por competencias en la época actual .....	14
<b>1.2.1. Conceptos centrales</b> .....	14
<b>1.2.2. El debate sobre el enfoque</b> .....	22
<b>Capítulo 2. La formación por competencias en Colombia</b> .....	23
2.1. La cuestión del crecimiento, la productividad y el empleo en Colombia .....	23
2.2 La normativa y la oferta formativa en Colombia .....	31
2.3. La normativa relativa a los contenidos de la formación .....	35
2.4. El impacto de las reformas.....	38
2.5. Los debates .....	42
<b>Capítulo 3 Medellín y Sabaneta. La conformación del territorio</b> .....	43
<b>Capítulo 4. El análisis de la performance del CEOGET</b> .....	46

4.1. Evolución del Centro de Orientación y Gestión para el Trabajo (CEOGET) ...	47
4.2. Los procesos de construcción del enfoque y las herramientas .....	53
<b>4.2.1 Enfoque, programas, profesores, las actividades en el aula .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.2 El seguimiento y los resultados .....</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 1: Preguntas para entrevista a informantes claves .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 2. Programas del CEOGET .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 3. Formato de encuestas a empresarios .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 4. Tabulación egresados de Contabilidad y Finanzas .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 5 Tabulación egresados de Mercadeo .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 6. Formato seguimiento de estudiantes en práctica .....</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>91</b>

## Introducción

Esta tesis se propone estudiar la evolución, el proceso de formación que se desarrolla en el Centro de Orientación y Gestión para el Trabajo CEOGET bajo el enfoque de competencias, especialmente en los programas de técnico laboral en contabilidad y finanzas y de mercadeo, específicamente en los años 2015-2017. Para ello por un lado se plantea entender cómo fue la evolución del Centro de los últimos años, identificar los procesos de construcción de enfoques y herramientas para la formación; también los resultados de esos procesos en términos del enfoque mismo, de los programas generados, la calidad de los docentes y de las actividades concretas y del proceso de seguimiento posterior; también los resultados en términos de satisfacción de alumnos y empresas frente a los desempeños laborales de los aprendices certificados por la institución.

La formación profesional o para el trabajo tiene múltiples acepciones, en general se la asocia a la formación destinada a generar habilidades directamente vinculadas a la actividad laboral, campo a la vez difícil de precisar. Para González-Velosa y Rosas Shady (2016) incluye los programas de educación media técnica de la secundaria y de educación superior de Técnicos y Tecnológicos, definidos como educación formal, así como la oferta de programas de capacitación que están fuera de dicha oferta. En Colombia a ley de Educación de 1994 la definió solo por su componente no formal, pero certificado, otros autores incorporarían la formación informal, no certificada pero destinada a los mismos fines (Pisciotti Ortega, 2021). En este trabajo se aborda el debate en sentido amplio, pero los programas bajo análisis responden a la categoría de educación no formal de la ley mencionada.

El funcionamiento de una empresa u otro tipo de organización depende de factores como la dirección, la planeación y el diseño de los procesos, la calidad del personal en cada área, las instalaciones, la maquinaria y la tecnología. Un punto central en lo que hace al personal (de diverso nivel de responsabilidad y tipo de tarea) es su selección y luego la capacitación y la formación de los mismos. Al mismo tiempo, es fundamental ir

preparando a las personas sin empleo para su inserción, también para una modalidad cada vez más difundida, el autoempleo en emprendimientos propios.

Un problema que se presenta es la existencia de necesidades en las empresas que no logran ser cubiertas porque hay jóvenes recibidos en la escuela secundaria, estudiantes universitarios o incluso adultos con falta de capacitación o una formación muy teórica. Esta problemática se hace más visible en el caso de los trabajadores de menor calificación. Por estas razones, como veremos, los países de todo el mundo han desarrollado sistemas de formación como los ya mencionados.

Y en ellos, para mejorar la performance en el trabajo han surgido diversos enfoques, en los últimos años, muchos países se han inclinado hacia el de la formación por competencias. Según este punto de vista, el objetivo debe ser el aumento de la productividad de un empleado, para lograrlo, la formación debe ser más práctica que teórica y focalizada a la actividad a desarrollar, simulando ambientes reales de trabajo, y eso en función del desarrollo de las competencias requeridas, específicas para cada cargo y complementadas con otras llamadas transversales y sociales. Se pueden sintetizar con cuatro pilares claves: saber, saber hacer, saber estar y saber ser (López Gumucio, 2010). El enfoque genera amplias posibilidades, pero también ha sido cuestionado, al menos en sus versiones más simples.

Colombia ha hecho fuerte énfasis en el enfoque de formación por competencia, ha modificado la norma, ha fortalecido en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y ha establecido las Mesas Sectoriales, conformadas por representantes de los sectores productivo y educativo elabora las Normas Sectoriales de Competencia Laboral (NSCL) y con él trabajan instituciones como el SENA y las ITDH (Instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano), en función de dichos estándares previamente determinados, que aseguran el logro de las habilidades que se requiere para ejecutar una función o labor específica. Se constituye así una serie de instituciones públicas y privadas que se han ido insertando en sector educativo y se han convertido en aliadas del sector productivo en donde sus egresados se han ido vinculando, inicialmente en el desarrollo

de su etapa práctica, y posteriormente para su desempeño profesional. Esto ha sucedido desde los años 90s.

Entre las instituciones mencionadas, el CEOGET (Centro de Orientación y Gestión para el Trabajo) se creó adscrito a la Secretaría de Educación y Cultura del municipio de Sabaneta, Antioquia (Colombia) para la formación integral para el trabajo de jóvenes y adultos del municipio y del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, permitiéndoles desempeñarse en una actividad laboral como empleado o creando sus propias oportunidades de empleo por medio del emprendimiento empresarial. Como lo dispone la normativa nacional.

El Centro tiene su oferta de formación basada en el enfoque de formación por competencias para desarrollar los programas, elegir y formar a los profesores sigue un proceso que luego es puesto en marcha con ciertos resultados, ese proceso completo - que tiene lugar en un marco donde hay problemas de infraestructura, cierta intromisión de la coyuntura política, dificultades para romper con viejas tradiciones, un segmento de empresas poco dinámicas y participativas, alumnos con problemas económicos, y lentitud de contratación de docentes que, además muchas veces tienen contratos a corto plazo generando inestabilidad en el desarrollo del proceso educativo- es el que será analizado en esta tesis .

Para la realización de este trabajo, se efectuaron 14 entrevistas semiestructuradas a informantes claves de la institución y entes gubernamentales de la administración municipal, funcionarios del Centro, docentes y aprendices. La lista de entrevistados es la siguiente:

Ex - Coordinador Académico

Concejal del municipio de Sabaneta

Profesor CEOGET del área de mercadeo

Profesor CEOGET del área de Contabilidad

Profesora CEOGET del área de Mercadeo

Egresado de la técnica de Contabilidad y Finanzas

Ex - Coordinador de Bienestar

Aprendiz (mujer) de Contabilidad y Finanzas 2018

Empresaria – Gerente de empresa textil

Ex alcalde municipal

Profesora de la técnica en Contabilidad y Finanzas

Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 1

Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 2

Empresaria -Gerente de empresa Inmobiliaria

Se adjunta en el Anexo 1 la guía para las entrevistas. En el Anexo 2 se adjuntan los programas del Centro para ambos cursos

Por otro lado, se exponen los resultados de la encuesta que el Centro realizó a empresarios donde laboran egresados de los programas técnicos en Contabilidad y Finanzas (CF) y Mercadeo (MD) con un formato que se adjunta en el Anexo 3. En los Anexos 4 y 5 se muestran las tabulaciones generales. Además, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas por el Centro a funcionarios de las empresas donde los aprendices de los programas técnicos hacen la práctica con un formato que puede verse en el Anexo. La muestra se define según una fórmula usual: son 50 de un total de 417 estudiantes para el caso de la etapa de práctica y los mismos números para la etapa de egresados.

Para completar la recolección de datos para la investigación, se acudió a las bases de datos de la institución y a diferentes archivos; de la Dirección, de la Coordinación Académica, de la oficina de Bienestar Institucional, de la Secretaría de Educación Municipal, de la Mesa Sectorial de Educación del SENA.

La tesis se ha organizado del siguiente modo. En el capítulo 1 se analiza tanto la evolución de la formación para el trabajo en sí como de los enfoques, intentando diferenciar lo qué sucedía en la posguerra y en la actualidad en distintos países incluyendo los centrales y los de América latina; luego se pasa el análisis del enfoque



de la formación por competencias en la época actual ya que este es el que utiliza el CEOGET, se abordan los conceptos centrales del mismo y también el debate que existe a su alrededor. En el capítulo 2 se encara la cuestión del enfoque por competencias en Colombia tratando de analizar primero el contexto general del país y la evolución de la normativa y las recomendaciones oficiales, incluidas algunas normas de empleo que se relacionan, así como la oferta formativa concreta para luego también hacer mención a algunos debates de nuestro país. En el capítulo 3 se desarrollan las características socio-económicas, productivas y educativas del territorio, entiendo a en Sabaneta parte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, con interesantes capacidades pero que ha sufrido una gran transformación productiva y que requiere de asistencia en este tema. Luego se presenta la historia del CEOGET, mediante documentos, avisos, páginas webs, etc. complementados por la información y opiniones de las entrevistas a informantes claves.

En el capítulo 4 se abordan con las mismas fuentes los procesos de construcción de enfoques y herramientas para la formación (4.1) y también los resultados de esos procesos (4.2.) Luego, los resultados en términos de lugares de destino, satisfacción de alumnos y empresas a partir de la exposición del procesamiento de la información de seguimiento de los estudiantes en las firmas (4.3.).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer el proceso de formación y los resultados logrados, en el centro de orientación y gestión para el trabajo ceoget bajo el enfoque de competencias especialmente en los programas de técnico laboral en contabilidad y finanzas y de mercadeo en los años 2015-2017.

### **Objetivos específicos**

Identificar los procesos de construcción de enfoques y herramientas para la formación.

Abordar los resultados de esos procesos en términos del enfoque mismo, de los

programas generados, la calidad de los docentes y de las actividades concretas y del proceso de seguimiento posterior.

Indagar acerca de los resultados en términos de satisfacción de alumnos y empresas frente a los desempeños laborales de los aprendices certificados por la institución.

## **Metodología**

Se efectuaron entrevistas semiestructuradas a informantes claves de la institución y entes gubernamentales de la administración municipal de Sabaneta; cómo: desarrollo económico, emprendimiento, secretaría educación y cultura integrantes del gobierno escolar, consejo directivo y representante estudiantil; también, se entrevistaron aprendices de ambos programas. Se adjunta en el anexo 1 la guía para entrevistas.

Se indagó en archivos de la institución CEOGET, de seguimiento a las prácticas que dan cuenta del desempeño del aprendiz en el sector productivo tarea que llevó a cabo la oficina de bienestar institucional, la de admisiones y registros y el centro de egresados creado para hacer ese seguimiento y mantener contacto con ellos sobre su ubicación y su desempeño laboral y mantener sistematizada la base de datos e información garantizando su actualización permanente

## **Hipótesis**

El CEOGET es una herramienta valiosa para asistir a las empresas en la mejora de la calidad del personal y para ayudar a éste a buscar, conservar y/o crecer en el trabajo, pero aun el enfoque y las herramientas a disposición deben ser mejorados a fin de lograr los resultados necesarios.

## **Capítulo 1. La formación para el trabajo**

### **1.1. Evolución de la formación para el trabajo y de los enfoques**

El vínculo de la educación, la actividad económica y el trabajo es tema de la planificación desde al menos la posguerra. Por entonces, especialmente en los países centrales, el énfasis estaba puesto en la educación en los primeros niveles. El objetivo

central de esos países para la formación profesional era aumentar la fuerza de trabajo a medida que esta era requerida y vinculada a las nuevas profesiones Brunet i lcart y Moral Martín, (2017). Había una situación de pleno empleo, las empresas se nutrían del personal en la juventud y éste transitaba su vida profesional en la firma, con una carrera interna garantizada por la dirección (González García, 1993). Según este autor, los procesos de formación internos estaban naturalmente sujetos a las necesidades concretas, los contenidos respondían a ellos, los conocimientos eran impartidos por el personal superior y tenían un fuerte sesgo hacia la práctica.

Brunet i lcart y Moral Martín (2017) plantean que durante todo el siglo XX el concepto de capacidades fue sostenido por el abanico de teorías situadas en el marco de la economía neoclásica y en la del capital humano, en el cual las capacidades se perciben como habilidades técnicas o profesionales que permiten intervenir en el proceso de trabajo definido a priori esquemáticamente y que por lo general son adquiridas a partir de la formación o en la experiencia. El conocimiento se adquiere y aplica en el proceso productivo y se expresa a través de señales al mercado a través del vínculo entre títulos o certificados e indicadores como retribución o reconocimiento social.

Este proceso opera bajo la lógica del paradigma fordista, la organización jerárquica de la cadena de montaje, la estructura burocrática y los procesos de mando que implica (Lipietz, 1994).

En América Latina, según Gallart (2001) la formación profesional inicia en la posguerra, aunque Brasil había iniciado ese camino anteriormente. El resto de los países se organizan fundamentalmente en la década del 50 y 60. En paralelo como en Europa, se intentaba con disímil suceso aumentar la educación básica y media como paso previo para luego mejorar las competencias.

Si tomamos el ejemplo Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial brasilero, éste define del mismo modo que en los modelos europeos que la formación debía realizarse de

acuerdo a las exigencias de los oficios y buscando además el establecimiento de un vínculo con las empresas para que fijen las preferencias en cuanto al perfil del puesto.

Algo similar ocurre con el SENA desde 1958, que ofrece cursos de capacitación tanto para preparar al aprendiz, antes o después de ingresar a una industria en particular, o también para perfeccionar a los que ya están insertos en el proceso productivo mediante cursos de capacitación mucho más específicos en objetivos, tiempo de duración y profundidad, en los cuales el trabajo practico deja de ser una parte accesoria para transformarse en el componente principal (CINTERFOR, 1974). De todos modos, en ese documento se hacía un diagnóstico de toda esa primera etapa, valorando los esfuerzos del sector público en la formación profesional, pero marca que había un fuerte desacople con las necesidades de la industria, tanto cuantitativo como cualitativo.

También los modelos en América latina han sido bien diversos y el mix de los roles del Estado, del sector privado y de las ONG, es heterogéneo tal vez en función de la intensidad de la política de industrialización y sustitución de importaciones (Gallart (2001; Labarca, 2001).

Las instituciones dependían en general de los ministerios de trabajo y no de educación, había diversos mecanismos de participación de sindicatos y entidades empresariales. Para la citada autora, México y Argentina ambos con mayor desarrollo industrial no tuvieron instituciones fuertes en este tema, pero las empresas realizaban las tareas internamente.

Luego de los años 70s y especialmente desde los 90s se produce la gran transformación que se sucede con la globalización y la revolución tecnológica, en ella adquiere un lugar central el conocimiento tanto al nivel de los procesos innovativos más complejos como de toda la organización; las nuevas tecnologías destruyen los empleos tradicionales al tiempo que surgen otros, especialmente en el sector terciario, modificando además las relaciones laborales con una exigencia de involucramiento

(Lipietz, 1994). Hay un fenómeno relativamente nuevo: la educación es un elemento central del acceso a los puestos, el crecimiento económico no asegura la reducción de la desocupación en contextos de baja educación (González García, 1993).

Como respuesta, por un lado, los sistemas educativos formales, técnicos o no, han ampliado su obligatoriedad del nivel primario y medio y los países han realizado mayores esfuerzos en garantizar la cobertura en todo el mundo. Por otro lado, como plantea González García (1993) ya desde los 80s los países de la OCDE se habían propuesto lograr que los jóvenes reciban una formación profesional formal complementada con la formación para el trabajo que permita afianzar las calificaciones intermedias, las más requeridas, y esto se logra planificando las trayectorias según las necesidades del mercado de trabajo, coordinando las áreas educativas y laborales, sindicatos y entidades empresariales: y una mayor participación de las empresas en el proceso para que los planes se adecúen mejor a las características de la demanda.

Y por el otro, se abre el debate sobre el tipo de formación, en función de que cambia la exigencia y las calificaciones requeridas. Brunet i Icart y Moral Martín (2017) se focalizan en que cómo ha crecido el trabajo independiente, se requiere especificidad, pero también más polivalencia, plantean que se hace necesario una mayor coherencia entre la teoría y la práctica. En lo conceptual, tal vez sea cierto lo que sostiene Ruiz Barría (2009) que en el viejo enfoque la información era un componente importante de la conducta, se pensaba que el individuo al recibir la información durante el proceso de formación altera su comportamiento. En la realidad actual se discute si se trata de información, conocimiento o capacidad reflexiva (Beck, Giddens y Lash, 1994)

En cuanto a la estructura, el modelo anterior fue considerado rígido, demasiado específico y por eso se planteó otro basado en módulos flexibles para que cada trabajador pueda armar su propia trayectoria en el marco de una educación permanente, "portable" (Saavedra y Medina, 2012; González - Velosa y Rosas Shady, 2016). Al mismo tiempo se profundizó la estrategia de las prácticas en las empresas y los convenios con ellas, las empresas vuelven a ser espacios formativos, pero en el marco de las relaciones laborales actuales. Esto se englobó en el enfoque de la

formación por competencias, con influencia en Estados Unidos desde la década del ochenta y en Europa más tarde, a partir del acuerdo de Bolonia de 1999 y el proyecto Tuning (Ruiz Barría, 2009). El mismo se ve más adelante.

Luego de unos años, según Brunet i Icart y Moral Martín (2017) empezó a evaluarse la disconformidad de empresas y alumnos, debido a que las instituciones les enseñaban modelos o respuestas ya pensadas previamente, sin desarrollar su pensamiento individual. Como respuesta, comienza a pensarse con firmeza la necesidad de promover los comportamientos innovadores de la población, y a nivel de empresas: en toda la organización y no sólo en los departamentos vinculados a la I+D.

En América latina también hay un impulso al aumento de la cobertura general, según Corica y Otero (2013) esto sucede tardíamente, para la secundaria en los años 90 y más que nada en los países más atrasados, aunque aún hay un fuerte déficit. Y se da otro impulso a la formación, según Labarca (2001) a partir del libro Transformación productiva con equidad de la Cepal publicado en 1990. Gallart (2001) y Labarca (2001) coinciden en que el cambio se produjo fundamentalmente cuando se pasó de un modelo de oferta a un modelo de demanda y surge la necesidad de aumentar la especificidad de la formación, en el que son centrales la empresa y el puesto. El debate sobre los contenidos de la formación es aún inicial.

## **1.2. La Formación por competencias en la época actual**

### **1.2.1. Conceptos centrales**

La definición de competencia según Tobón (2008) se relaciona con tener las herramientas personales para formar parte de procesos complejos de trabajo en pos de cierta realización o solución de problemas, en determinados contextos, a partir de saberes. El punto es central y se asocia a la descripción de puestos, especialmente las necesidades que surgen del mismo y cuál es la persona indicada para ocupar el mismo. Cuando esta descripción se realiza de manera tradicional se aprecia

únicamente de manera objetiva qué tareas se realizan y qué responsabilidades requiere; cuando al análisis se realiza con una versión amplia de competencias, se vincula con el desenvolvimiento que tendrá la persona en el puesto como un todo: aprendizaje, enfrentamiento al cambio, creatividad, desenvolvimiento en un equipo de trabajo, anticipación a escenarios futuros (López Gumucio, 2010). Tobón (2008) plantea elementos como motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión, emprendimiento, compromiso ético, los que permiten un procesamiento metacognitivo. Se espera a su vez, el desarrollo personal y social. No se trata de perfiles especializados solamente, sino personas integrales, con espiritualidad, conciencia de sí, etc.

La bibliografía de la formación por competencias suele referirse a saber (conocimiento), saber hacer (metodologías en el trabajo), saber estar (maneras de vincularse con el resto) y saber ser (como se ordena uno mismo y a partir de ahí como interactúa) (López Gumucio, 2010).

También puede diferenciarse, como hacen Marcaccio y Moreno (2014) la formación profesional -que comprende una serie de características capaces de trabajar en pos de las necesidades sociales- y el perfil basado en las destrezas o habilidades que posee un individuo para realizar una tarea particular, en este caso, la formación debe realizarse en función del área donde trabaja o trabajará, las actividades que ejercerá, y los comportamientos necesarios para obtener un buen desempeño

Sarmiento Reyes, Díaz de León Flores, Olivares Bautista y Velázquez Romero (2020) clasifican las habilidades en técnicas, interpersonales (sensibilidad, empatía y persuasión, muy importantes en los niveles medios y bajos de administración), de calidad humana (poder trabajar individual o grupalmente con un buen vínculo personal), conceptual (entender de manera correcta la estructura organizacional, en sus definiciones y complejidades), y comunicativa. Los autores analizan especialmente las habilidades de gestión, dividiéndolas en seis: gestionar siguiendo los objetivos, buena

capacidad de análisis frente a los problemas presentados, toma de decisiones, buena comunicación y capacidad para resolver conflictos que puedan surgir.

López Gumucio (2010) diferencia las cardinales (para todos) que a su vez son instrumentales, personales y sistémicas, las primeras incluyen capacidad de análisis y de síntesis, de organización y planificación, comunicación, lengua extranjera, informática, resolución de problemas, toma de decisiones, entusiasmo y las ganas de trabajar. Las segundas incluyen el trabajo en equipo interdisciplinar, habilidades en las relaciones interpersonales, multiculturalidad, razonamiento crítico, compromiso ético. Las últimas incluyen a aprendizaje autónomo, adaptación a nuevas situaciones, creatividad y liderazgo, espíritu emprendedor, sensibilidad a temas medioambientales, capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa y orientación al cliente. Por otro lado, las específicas, dependiente del área y función que ocupe cada uno.

Debido a la amplitud del concepto se suelen clasificar las competencias en básicas, genéricas y específicas (Parra, 2005). Según el autor las primeras refieren a los comportamientos que deberán demostrar las personas, asociados con su formación básica en matemáticas, lectura, expresión verbal y escrita, entre otras. Las genéricas están definidas como comportamientos comunes de desempeño en diversas ocupaciones: informática, el trabajo en equipo, las facultades para la planeación y el manejo de un segundo idioma. Las específicas están asociadas a comportamientos y conocimientos técnicos o específicos de la profesión y en el marco de una función. Esta definición es muy utilizada y por momentos puede considerarse estrecha

Cidec (s/f) diferencia las competencias técnicas de las transversales, claves o socio emocionales que se hacen populares en Estados Unidos e Inglaterra en los 80s y 90s que incluyen capacidad de razonar, planificar, gestionar. Son similares a las genéricas, pero se plantean en un marco de nuevas prácticas laborales en las cuales se rompe con la verticalidad de las estructuras empresariales (Cidec, s/f)



La misma fuente cita cuatro dimensiones en las que se podrían dividir: la competencia profesional, referida a la virtud de encarar una tarea específica de manera independiente; la de método como la virtud de reaccionar con calma ante imprevistos aplicando la experiencia; la social: dentro de un grupo de trabajo; la participativa, en la que se valora la asunción de responsabilidades.

Otro enfoque citado es el de Australian Industry Group, que a partir de entrevistas definió un esquema de competencias genéricas demandadas por empresas competitivas, divididas en tres categorías distintas: genéricas básicas (literaria, aplicación numérica, informática y comprensión sistémica), interpersonales o relacionales (comunicación, trabajo en equipo, orientación hacia el cliente y gestión de proyectos y personal) y, personales (aprendizaje, postura frente al cambio, resolución de problemas junto con capacidad de razonamiento y, orientación práctica y empresarial).

### Cuadro 1: ejemplos de competencias

TIPOLOGÍA DE COMPETENCIA	EJEMPLOS
Básicas	Leer, escribir,...
Sociales individuales	Capacidad para administrar la vida propia y evolucionar, capacidad de gestión de ciertas situaciones: educación, trabajo, vida doméstica, vida en comunidad...
Clave	Comunicar, tener conocimientos de informática, trabajo en equipo...
Ligadas al empleo	Saber comunicar, tener conocimientos de informática, saber adaptarse, ser autónomo en la toma de decisiones, conocer los derechos y deberes del ciudadano y del consumidor, estar dispuesto a aprender y a desarrollarse, conocer otros idiomas, iniciativa, creatividad...
Espiritu de empresa	Saber comunicar, gestión de riesgos, ética profesional, invertir capital (personal o familiar), aprender, gestionar las relaciones transaccionales y reglamentarias, resolver problemas, trabajar con otros, aprovechar las oportunidades...
Gestión	Razonamiento analítico, constituir equipos, saber comunicar, aconsejar, sentido creativo...
Generales	Analizar, controlar, planificar, saber diagnosticar, realizar síntesis...

Fuente: elaboración propia en base a Cidef (s/f).

Como ya deslizáramos, puede pensarse respecto a este tipo de capacidades, relativas a la información, el conocimiento y las actitudes, que falta por momento una hipótesis sobre el actor capaz de llevar adelante los procesos productivos actuales. En ese sentido Lash y Urry (1994) proponen que al modo de regulación posfordista le corresponde un sujeto reflexivo y Lash (1990) definía este concepto como una forma de percepción de la realidad definida esta por una cierta autonomía absoluta que luego se ofrece en un obrar independiente de las reglas clasificatorias tradicionales. Este tema central en la pedagogía, la filosofía y la sociología de fin de siglo ha sido escasamente abordado (Giglia, 2003).

Respecto al tema que ocupa a esta tesis, aunque no hemos encontrado debates sobre los cursos específicos que analizamos, Molina Corral, Piñón Howlet, Sapién Aguilar, Gallegos Cereceres (2019) diferencian las tareas de administración y gestión dado que la primera abarca el velar por el cumplimiento de las tareas (planeamiento, organización, dirección, control) y la segunda su estrategia para la ejecución. Libano (s/f) define la tarea de los administrativos del mismo modo, pero asigna un valor especial al rol de soporte, e incluyen la tramitación de documentos, atención de público, gestión de archivos físicos o en soporte magnético. Prioriza aptitudes como alfabetización, idiomas, atención al público, capacidad de chequeo y conocimientos específicos afines a la tarea, pero especialmente informática; y dicen se requiere mayor polivalencia que en otras tareas.

La tarea de gestión según los autores incluye las decisiones estratégicas al respecto (liderazgo, uso de métodos, manejo del tiempo, solución de problemas, gestión del conocimiento), la cuestión es que, en muchas firmas, especialmente micro y pequeñas, ambas son realizadas por la misma persona. Este punto será retomado en el caso específico del trabajo.

En cuanto al objetivo final, en este enfoque es central que la formación debe contribuir al aumento de la productividad, entendida, como ya vimos, desde el punto de vista económico como la proporción entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y

los recursos aplicados a su obtención, con la máxima calidad y con el menor esfuerzo humano, conocimientos, físico y financiero en el menor tiempo, en función del mercado (Toro, 1990; Prokopenko 1989; Simposio sobre Bienestar Social Laboral, 2007). Como plantea Prokopenko (1989), es una medida que permite entender la forma cómo las organizaciones logran los objetivos en comparación con el resultado posible.

Para la teoría neoclásica es posible diferenciar la productividad del trabajo de la del capital, además se espera que los ingresos de los factores sean una proporción de dicha productividad. Y si bien la misma se verifica a partir de las elecciones técnicas de las empresas y las señales de precios del mercado también se han construido distintas herramientas para su medición. La cuestión es central para determinar qué empresas permanecerán en el mercado y cuáles no, suponiendo mercados competitivos.

Los detractores niegan esa competencia, plantearán las dificultades de separar ambas productividades, también sostienen la no identidad entre remuneraciones y productividad y además consideran dificultoso la medición y los indicadores como intensidad de trabajo, ausentismo o falta de suspensiones del trabajo, volumen de ventas o satisfacción de los clientes tienen diversas interpretaciones. Cada enfoque de los planteados supone otro tipo de indicadores, y esa falta de acuerdo condiciona las evaluaciones.

Los evolucionistas que fundaron la economía del conocimiento retoman el concepto, pero vinculándolo a los procesos de innovación endógenas, por lo tanto, la productividad del empleo está incluida en una discusión más general sobre esos procesos y la medición se asocia a ese debate (Narodowski, Chain, 2009). A partir de este enfoque hay un aspecto en este debate que es central, que tal vez debería marcar las diferencias con la formación para el trabajo respecto a su etapa de posguerra: la importancia de la búsqueda de capacidades innovadoras, dinámicas, basadas en la autonomía, en el personal técnico de puestos de mejor jerarquía, en empresas tradicionales. Si vemos la definición de innovación de Quiroga-Parra, Torrent-Sellens y Osorio Bayter (2012) como un proceso de acumulación de conocimientos a partir de complementariedad entre el uso de las TIC, el capital humano y una buena organización del lugar de trabajo, los perfiles deberían ser claramente complejos,

En este sentido, no parece apropiado que ninguna firma renuncie a la innovación y además que la innovación no afecta únicamente a un área o ciertos puestos en particular sino a la firma en su totalidad; aunque los departamentos de ingeniería y calidad son los más comprometidos, el proceso de circulación e intercambio de conocimientos incluso con el exterior involucra a todos (Camio, Rébora, y Romero, 2014). Para los autores es central entonces la formación en general para una cultura organizacional que permita fomentar la innovación, es decir, el intercambio de conocimientos en el proceso de gestión. Se trata de que el empleado se adapte y aproveche las mayores libertades, pero al mismo tiempo una exigencia de mayor atención al contexto, incluso con enfoque crítico, la ruptura de una estructura vertical, la conformación de grupos de trabajo con alta exigencia comunicacional, cierto clima de incertidumbre.

En cuanto a currículos y docentes. Los primeros como vimos están condicionados a dar respuesta a las necesidades del sector productivo en el que se insertará (o intentará hacerlo) el aprendiz, por lo cual, se dice que deben ser pertinentes, actualizados y en constante revisión. Los docentes y las didácticas deben ser capaces de transmitir esa lógica. Y también como vimos, esto exige trabajo en equipo donde participen los distintos actores de la comunidad educativa, los posibles beneficiarios y la comunidad con base en la colaboración (Martínez, Tobón y López, 2017). Es claro que el proceso de enseñanza de estas capacidades se encuentra muy supeditado a la característica del personal docente y de los centros de formación (Cidef, s/f). En este sentido surge la necesidad de considerar otras competencias entre los profesores, como las ya mencionadas, muy vinculadas a las subjetividades.

Y la práctica laboral tiene especial importancia en la formación para el trabajo pues permite a los aprendices tener contacto con el sector productivo para el cual se ha formado y evidenciar “in situ”, el desarrollo de sus competencias y habilidades para el oficio. La tarea además permite el contacto previo con el mundo laboral, familiarizarse con el ritmo de trabajo y la disciplina (Escuela Europea de Dirección y Empresa, 2015) y en general reducir el gap entre teoría y práctica la publicidad menciona la importancia

de que la empresa permita al aprendiz desarrollar diferentes habilidades y ampliar las posibilidades de inserción laboral (Aguilar, 1995; Lesmes Díaz, 2017)

Un tema que será retomado luego es que en Colombia como en América latina el tejido empresarial es muy endeble, el modelo de desarrollo no está del todo claro, las oportunidades de obtener rentabilidad pueden ser transitorias y atadas a ciertas coyunturas incluso especulativas, además este tejido tiene un alto componente de pymes que no logran definir su rumbo y menos tener clara su demanda de formación. Por eso al mismo tiempo se menciona el peligro de que el aprendiz termine haciendo actividades alejadas de su área de formación o sea solo un trabajo temporal más o que, como plantea Codinas (2007), esto funciona si la empresa tiene una estrategia para la gestión de estos nuevos recursos humanos que garantiza una formación acorde.

En relación a la evaluación según el enfoque, siguiendo la propuesta de Kirkpatrick (2012), la evaluación puede estructurarse en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. El primer nivel, de reacción, evalúa la satisfacción respecto a la formación por parte de los aprendices, el segundo valora si se ha producido una transferencia de conocimiento, es decir, un aprendizaje. En el tercero se evalúa el cambio de conducta en el aprendiz, durante la formación, en sus lugares de práctica o en sus trabajos; en el cuarto, se evalúa el impacto de la formación en los desempeños y cómo éstos contribuyen a la organización.

Según Cohen y Franco (1998), Abdala Richero (2004) y Navarro (2005) en cuanto a la reacción consideramos además en nuestro análisis del capítulo 4 sí hubo una buena demanda de los cursos, en cuanto a resultados consideramos oportuno el análisis de la calidad del destino de los capacitados y su inserción en la firma, en cuanto a resultados, si hubo una reducción del desempleo y la pobreza entre los alumnos y la satisfacción de la empresa.

Para eso, como dicen Fernández y Tejada (2007), la evaluación se ejecuta después de transcurrido un tiempo de la acción formativa, y se trata de un proceso sistemático, metódico, pero fundamentalmente neutral a fin de aportar insumos realistas, útiles a los

encargados de tomar decisiones sobre los programas (Abdala Richero, 2004). Este aspecto también será tratado en el mencionado capítulo.

### 1.2.2. El debate sobre el enfoque

El enfoque ha sido muy cuestionado. Guzmán Marín (2017) dice que el enfoque subestima la formalización teórica y eso explica el porqué de tan baja claridad y fundamentación, incluso definiciones generales que impiden definir políticas. Este autor incluso plantea que el discurso de la formación por competencias muchas veces termina utilizado para conservar modelos de educación tradicionales, con planes de estudio envasados, estructuras escolares sumamente verticales, procesos de evaluación disciplinantes, etc.

En lo más operativo, del trabajo de evaluación de Estacio, Millán, Olivera, Parra Torrado y Santa María (2010) surgen serias dificultades para encontrar capacitadores adecuados a modelos más complejos. En cuanto a los resultados, estos autores dicen que las personas capacitadas aumentaban sus probabilidades de incrementar los ingresos, pero no se identificó un impacto positivo sobre las ventas o de otro tipo.

El problema se fundo según Ruiz Barría (2009) es que este nuevo paradigma se adopta como un cambio metodológico pero lo informacional sigue predominando, este es un aspecto central ya que la cuestión de la innovación pasa a un segundo plano.

Del Rey y Sánchez-Praga (2011) se refieren al problema de la especificidad, de que los conocimientos se enseñan de manera individual, poco proceso de aprendizaje real donde el foco esté puesto en el vínculo de conocimientos entre sí impidiendo el desarrollo de la reflexividad en los aprendices. Y esto sucede porque la formación se focaliza en las demandas de las firmas y las necesidades de éstas se van acotando y puntualizando cada vez más. No niegan la necesidad de introducir los criterios de empleabilidad, pero dicen que no siempre funcionan en la búsqueda de empleo y además no se aporta a un objetivo que debería tenerse en cuenta: contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa. Según Labarca (2001) el problema especialmente

en América latina con la formación profesional ha sido suponer que la demanda empresarial debe guiar el proceso y que las empresas son homogéneas.

Sin embargo, si bien puede parecer un enfoque que apunta a la especialización por sector y función, incluso conservador, diversos autores tienen una visión más amplia, aún más allá de la simple incorporación de capacidades transversales. Chanta Martínez (2017) enfatiza el hecho de que ayudan los programas enfocados en la complejidad otorgan contenido teórico, integral, universal, combinado con la capacidad de resolver problemas, incluso teniendo en cuenta que el individuo forma parte de un ambiente dinámico con complejidades que van mutando. **Este es un modo en que se evitan las versiones parciales, que sólo conducen a educar en función sólo de las empresas y no del estudiante o de ambos.**

En la misma dirección, Zabala de Alemán y Sánchez Carreño (2019) dicen que el enfoque nace limitado en cuanto a las posibilidades de la reflexión pero luego, según los autores, hay un intento de ampliarlo y se lo plantea como un proceso integral y complejo, como un intento de superar su pragmatismo, su énfasis en los procedimientos, incluso aplicable a diferentes contextos. Mencionan diversos proyectos que piensan las competencias de ese modo, pero dicen que los resultados son pobres en la medida de que los intentos “quedan atrapados en la unilinealidad y homogenización de un saber hacer funcional”. Piden nuevos esfuerzos.

## **Capítulo 2. La formación por competencias en Colombia**

### **2.1. La cuestión del crecimiento, la productividad y el empleo en Colombia**

Colombia fue un país de un cierto grado de industrialización, en ese sentido el Plan Vallejo (1968-1989) es considerado según Saavedra y Medina (2012) la estrategia más importante por su duración e impacto. El mismo se centró en otorgar beneficios al sector productivo especialmente para el comercio exterior. **Si bien el plan logró tener una matriz productiva un tanto más diversificada, no logró avanzar en complejidad tecnológica.** Los mismos autores dicen que luego, la Política Nacional para la

Productividad y Competitividad abrió la economía y fue muy difícil, en un contexto internacional favorable evitar la reprimarización. Desde entonces el crecimiento económico fue elevado, pero estuvo asociado principalmente a la industria extractivista y al sector servicios, mientras que la industria perdió relativamente.

En paralelo cíclicamente cae el salario real y se incrementaron los niveles de desempleo especialmente en los jóvenes, se hizo necesario el diseño de políticas sociales (Cardona Acevedo, Macías Prada y Suescún Álvarez, 2008).

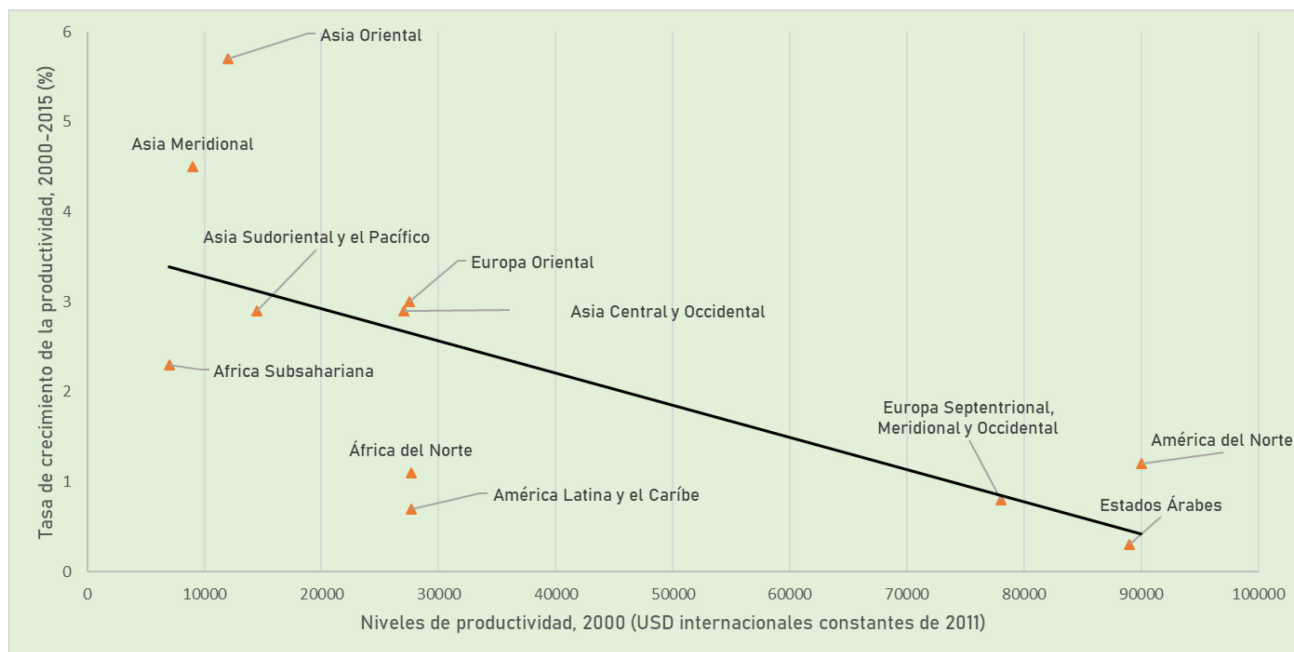
Para revertir el proceso de primarización hubo políticas industriales y de I+D, las más difundidas de los últimos años fueron la Agenda de Competitividad e Innovación y el Programa de Transformación Productiva. De la bibliografía surgen otros instrumentos como las Fábricas de Productividad, con el objetivo de transferir conocimiento. En cuanto al comercio exterior se intentaron diversos programas como Red Colombia Compite, los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior. También está el aporte de Colciencias (2016). López-Arellano y Montoya-Grajales (2016) dicen que esto es aún insuficiente.

Desde 2016 rige la Política de Desarrollo Productivo que sin modificar la matriz general se propuso diversificar la producción buscando aplicar conocimiento y tecnología a las distintas unidades productivas, mejorar la dotación de capital humano y financiero, y por último lograr que los encadenamientos productivos no dependan de las actividades extractivas, buscando mejorar las instituciones para hacer más factible una buena articulación entre los distintos actores (Meléndez Lindón y otros, 2020).

Sin embargo, la crisis mundial y los límites endógenos del modelo hacen que Colombia, como todo Latinoamérica, muestre un fuerte quiebre en la tasa de crecimiento hasta el 2% del año 2015-2016. La productividad laboral sigue siendo un factor fundamental que explica la brecha del PBI de los países latinoamericanos frente a los países de la OCDE y Asia (OIT, 2016; Carranza, 2020).

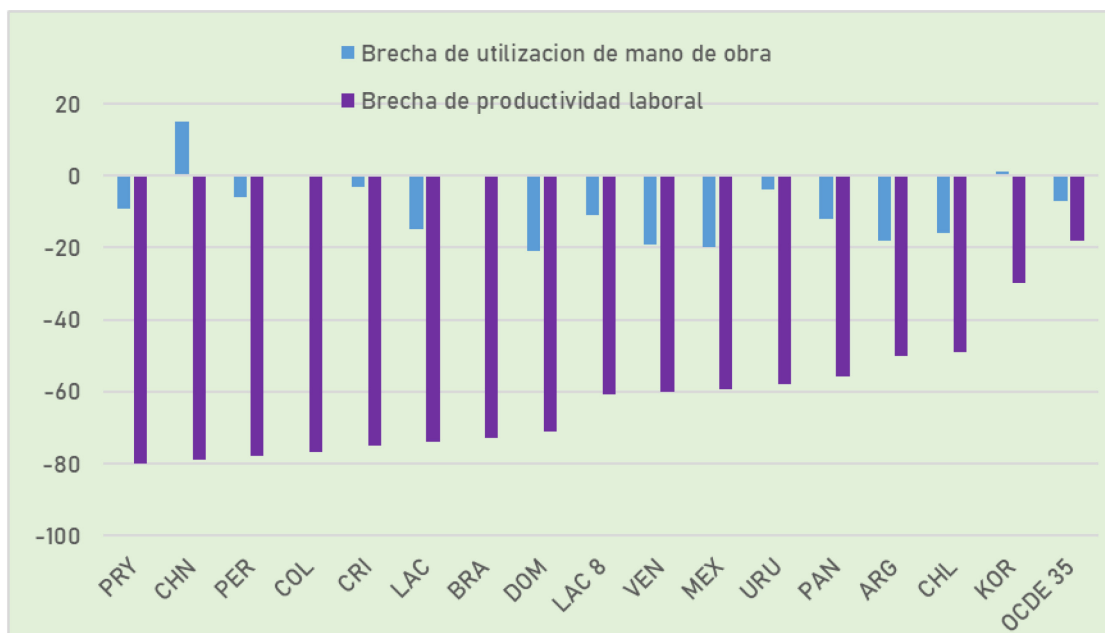


**Gráfico 1: Tasas promedio de crecimiento de la productividad (2000-2015) y niveles de productividad (2000) por región.**



Fuente: elaboración propia en base a OIT (2016).

Si miramos la brecha, Colombia es uno de los países con mayor brecha, junto a Paraguay y Perú. OIT (2016) atribuye este problema a la presencia de una escala empresarial pequeña, falta de inversión en I+D, infraestructura, crédito, entre otros. Sabido es que, si bien el sector primario es una fuente de recursos muy importante para encarar un proceso de desarrollo, no tiene la capacidad para sostenerlo por sí solo y se hace necesario, para mejorar los niveles de vida, lograr solucionar los problemas que trae el cuello de botella en la productividad.

**Gráfico 2: Origen de las diferencias en el ingreso per cápita, 2014.**

Fuente: elaboración propia en base a OIT (2016).

Hay un tema central, la innovación. El gasto en I+D sobre PBI es del 02% contra porcentajes del 1.2% de Brasil y 0,6% de Argentina (Baptista, 2016), es el 2% del total América Latina (Muñoz Martínez, 2017).

Esta problemática puede verse a partir del índice de complejidad económica. Si analizamos el periodo 2014-2018, Colombia está por debajo de México, Costa Rica y Brasil, aunque por encima de Argentina o Chile.

**Cuadro 2: Índice de Complejidad Económica de países seleccionados (2014-2018)**

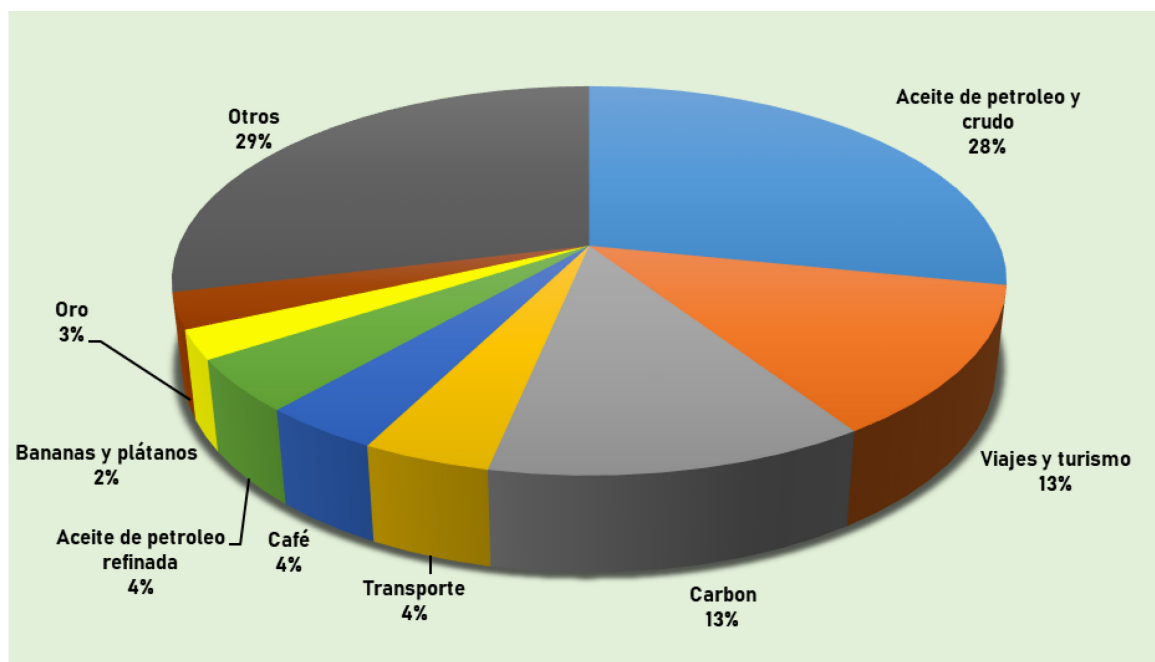
Año/País	Chile	México	Colombia	Costa Rica	Argentina	Brasil	Bolivia	Perú
2014	-0,2	1,29	0,08	0,14	-0,05	0,23	-1,17	-0,62
2015	-0,23	1,33	0,04	0,29	-0,13	0,2	-1,11	-0,72
2016	-0,14	1,39	-0,04	0,28	-0,29	0,25	-0,95	-0,77
2017	-0,23	1,35	-0,04	0,28	-0,25	0,19	-0,93	-0,79
2018	-0,18	1,29	0,1	0,33	-0,21	0,21	-1,04	-0,81

Fuente: Elaboración propia en base a Meléndez Lindon V. y otros (2020)

Sin embargo, si profundizamos a partir de la misma fuente en los sectores que pueden llegar a explicar este índice, vemos en la situación colombiana una concentración en actividades vinculadas a la extracción de minerales, la agricultura y en servicios, con muy bajos porcentajes en categorías como vehículos, maquinaria y electrónica a diferencia de México o incluso de los casos argentino o chileno, que muestran una mayor diversificación en ramas que aportan más valor agregado y complejidad, y donde más trabajo se emplea.

Lo expuesto puede verse claramente en el gráfico siguiente, las exportaciones se han distribuido en el año 2018 entre petróleo crudo y elaborado, que representa el 32,5% que, junto a carbón, café y otro alcanza un 49,5% luego viajes y turismo (servicio) con el 12,54%.

**Gráfico 3: Exportaciones de Colombia en 2018.**

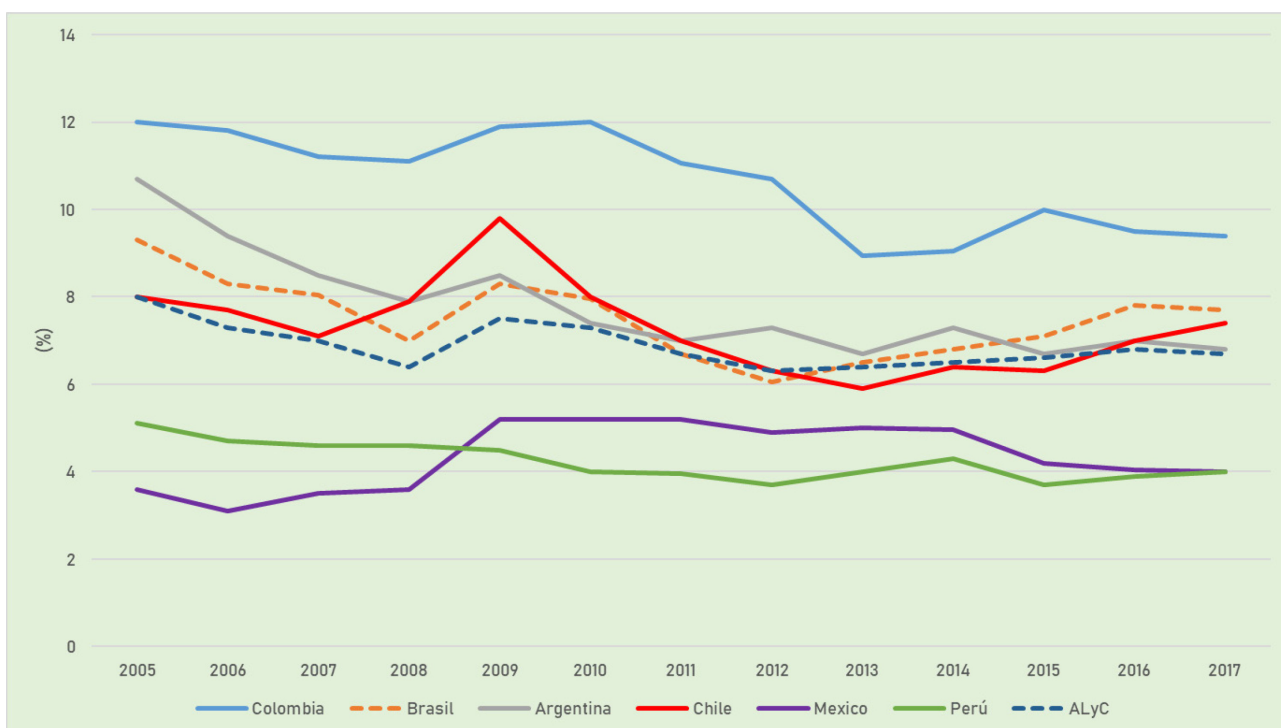


Fuente: Elaboración propia en base a Atlas of Economic Complexity.

Y especialmente en Colombia se vinculan los bajos niveles de innovación con la baja calidad del proceso de formación y la debilidad de las instituciones sino además al escaso uso de la computadora e internet en la organización laboral (Quiroga-Parra, Torrent-Sellens y Osorio Bayter, 2012).

Como resultado, según datos comparativos de OIT (2016) Colombia tenía una tasa de desempleo del 9,5%, contra el promedio regional del 7%, en esos niveles se ubicaban Argentina, Chile y Brasil antes de la pandemia, mientras que México y Perú presentan las tasas más bajas entre los países seleccionados en la muestra.

**Gráfico 4: Tasas de desempleo en países seleccionados de América Latina y el Caribe y promedio regional.**



Fuente: elaboración propia en base a OIT (2016).

Tal vez una parte de este nivel se asocia a un aumento de la tasa de participación laboral entre 2000 y 2015, proceso que se da a la par de una disminución (muy marginal) en los puestos que demandan trabajadores poco calificados y una disminución aún mayor en los empleos que utilizan mano de obra de calificación media,

contra un incremento aún mayor en aquellos que demandan mano de obra altamente calificada (OIT, 2016)

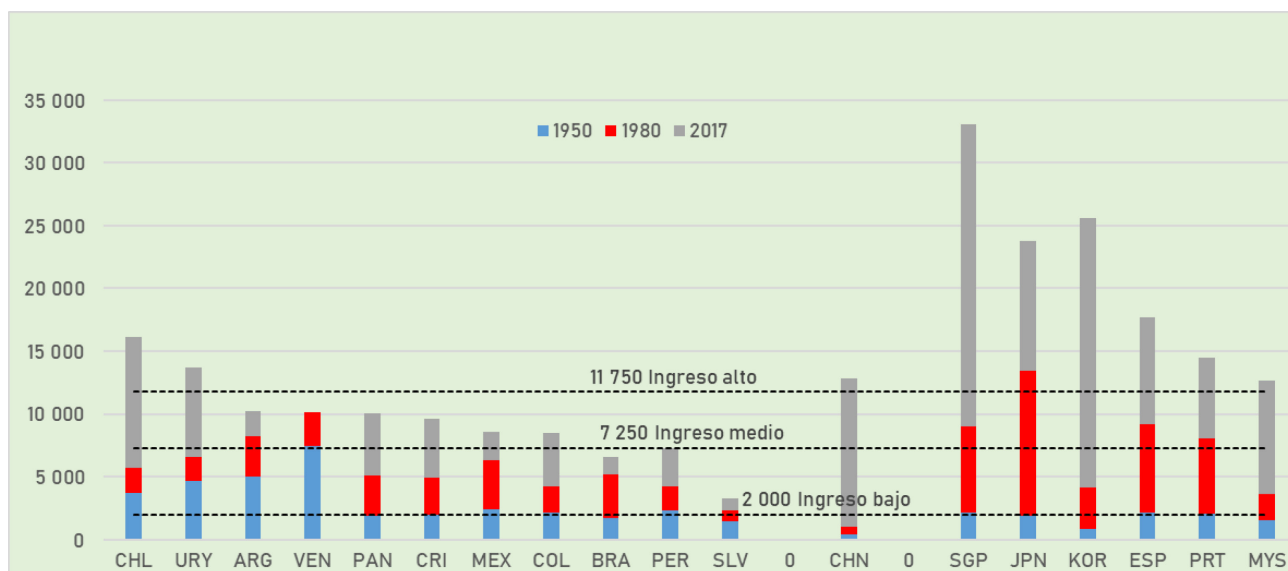
Cuando analizamos el nivel de informalidad vemos que Colombia posee elevados niveles en comparación con otros países alcanzando una tasa de 55% aproximadamente. El empleo informal en Colombia muestra un leve descenso de 3,2 puntos porcentuales durante el periodo 2004-2014 aun habiendo experimentado un fuerte crecimiento económico. Junto con la informalidad vienen formas de empleo precario –entre las figuras jurídicas está la del aprendiz- y si bien la región durante el periodo 2005-2015 presentó reducciones, para el último año el valor alcanza el 31% del total de empleo (OIT, 2016).

Los salarios son magros, según OIT (2021) Colombia muestra un salario mínimo en dólares que está por debajo Uruguay, Chile, Ecuador, Argentina, Paraguay, Brasil, etc. aunque respecto a este último, está por encima si se considera el dólar a paridad de poder adquisitivo.

Esto se verifica en la distribución del ingreso. Colombia es uno de los países con uno de los índices de Gini más alto en América latina. Según Sánchez-Torres (2017) alcanza al 0,52 pero hay grandes asimetrías departamentales y por municipio.

Esta situación está influenciada por el hecho de que Colombia recién en el 2017 parece estar superando la línea de ingreso medio apenas por encima de países como Brasil y Perú. Si se sigue la lógica de buena parte del subcontinente (la “trampa del ingreso medio”) el país tal vez haya iniciado una fase de estancamiento en el crecimiento y por ende en los ingresos, que detiene el acercamiento con otros países sin haber podido reformular los disparadores del crecimiento apuntando a la industria y a los servicios complejos (CEPAL, CAF y OCDE, 2018).

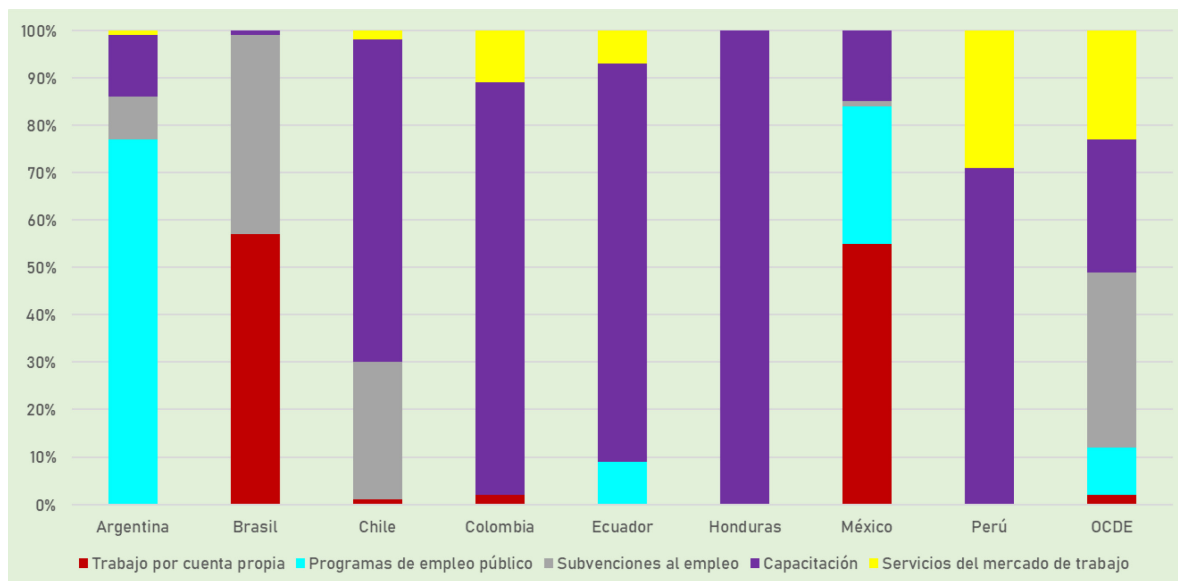
**Gráfico 5: América Latina y países seleccionados que han escapado a la trampa del ingreso medio. PBI per cápita; PPA en USD de 1990.**



Fuente: elaboración propia en base a CEPAL, CAF y OCDE (2018).

Para paliar la situación se han impuesto las transferencias monetarias, pero que son limitadas. El gráfico adjunto muestra que de todos los programas de empleo sobresalen los de capacitación, como los que se estudian en esta tesis.

**Gráfico 6: proporción del gasto en PAMT por tipo de programa.**



Fuente: elaboración propia en base a OIT (2016).

A manera de síntesis diremos que esto es coherente con la idea de que América Latina parece estancada, casi tiene el mismo porcentaje del comercio y la producción mundial que en 1979, incluso la misma productividad. Además, América Latina es -a pesar de las mejoras sustanciales en condiciones de vida- una de las regiones más desiguales del mundo, si bien hay un aumento de la llamada clase media, las brechas todavía siguen siendo muy importantes (Carranza, 2020).

## **2.2 La normativa y la oferta formativa en Colombia**

La constitución del año 1991 define a la educación como un derecho y servicio público, aspecto ratificado en el Plan Decenal de Educación 1996-2005 que a su vez propone que la educación sea de igual calidad para todos, expandir la cobertura, etc. articulando el sector público y el sector privado (MEN, 2000; Cardona Acevedo, Macias Prada y Suescún Álvarez, 2008).

Según la misma fuente, la carta política a su vez, protegió la condición de juventud (hasta 25 años) y luego se crea el Viceministerio de la Juventud, la Ley 375 de 1997 establece una consejería específica encargada de diseñar políticas, el Plan de Desarrollo 1998-2002 incorpora una gran cantidad de aspectos que apuntan a la promoción, integración, desarrollo, formación y organización de este grupo poblacional. Estos autores dicen que aun los municipios y departamentos tienen un fuerte déficit.

Respecto a la formación para el trabajo, ésta es mucho más antigua en Colombia ya que el SENA está entre las instituciones pioneras de América latina en este campo. La Ley 115 de 1994 General de Educación establece como objetivo de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, ofrecer ciclos de formación laboral otorgando como resultado final un certificado de aptitud ocupacional, dentro de la educación no formal (Pisciotti Ortega, 2021). Ese mismo 1994, la Ley 119 norma la tarea del SENA, incluyendo el objetivo de brindar apoyo a las empresas y al mismo tiempo incorporar dentro de la actividad económica a toda la población relegada, por eso es central su rol en la formación.

La ley 344 de 1996 incluye diversos parámetros incluso presupuestarios con el objetivo de que el SENA pueda articular el proceso de formación de empleados en empresas que pertenecen a rubros donde el mismo servicio no ofrece programas de capacitación. Luego, el Decreto 2020 del año 2006 reglamentaría el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo (SCAFT), dando al SENA el rol central que hoy tiene en esa tarea (Estacio, Millán, Olivera, Parra Torrado y Santa María, 2010).

En 1997 se crea el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) –luego modificado en 2004- con el fin de adaptar la oferta formativa a las exigencias del mercado a partir de la concertación con el sector productivo para establecer normas de competencias que le permiten diseñar y elaborar los planes de estudio. En el año 1998 se creó la ASENOF (Asociación Colombiana de Entidades de Educación No Formal), que en el año 2006 comenzó a llamarse Asociación Colombiana de Entidades de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Cardona Acevedo, Macias Prada y Suescún Álvarez, 2008).

Por otro lado, en 2002 se aprueba la Ley 789 que define a la práctica laboral como un “contrato de aprendizaje” por el cual una persona desarrolla una formación en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa proporcione los medios para ella. Se establecen ciertos beneficios y un estatuto flexible (Cardona Acevedo, Macias Prada y Suescún Álvarez, 2008). En la norma se dispone la obligatoriedad a aportar cuotas para aquellas empresas que no establecieran contratos de aprendizaje, lo que produjo un aumento del 500% en el número de contratos entre el 2002 y el 2014. A partir de allí, solamente el 7% de las empresas eligió pagar la multa por no contratar (González - Velosa y Rosas Shady, 2016).

El Decreto 2888 de 2007 reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrecen el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal. En el mismo año 2007 se establecen las Normas Técnicas Colombianas 5581.



En el año 2009 se aprueba el Decreto 4904 que modifica lo anterior con una nueva reglamentación del funcionamiento general del sistema. El acuerdo 4 del año 2012 establece todos los lineamientos referidos al registro y autorización de programas educativos (para las distintas instituciones).

Y en 2013 se crea la APE (Agencia Pública de Empleo) que forma parte del SENA y brinda servicios orientados al mercado de trabajo, en el marco del Servicio Público de Empleo. Con una reforma adicional, también durante el año 2013, se obligó a los distintos empleadores a registrarse en una plataforma de carácter nacional con el objetivo de hacer públicas las distintas vacantes de trabajo que pudieran generarse, dando la chance de elegir dónde hacerlo (entre proveedores privados o públicos) (OIT, 2016).

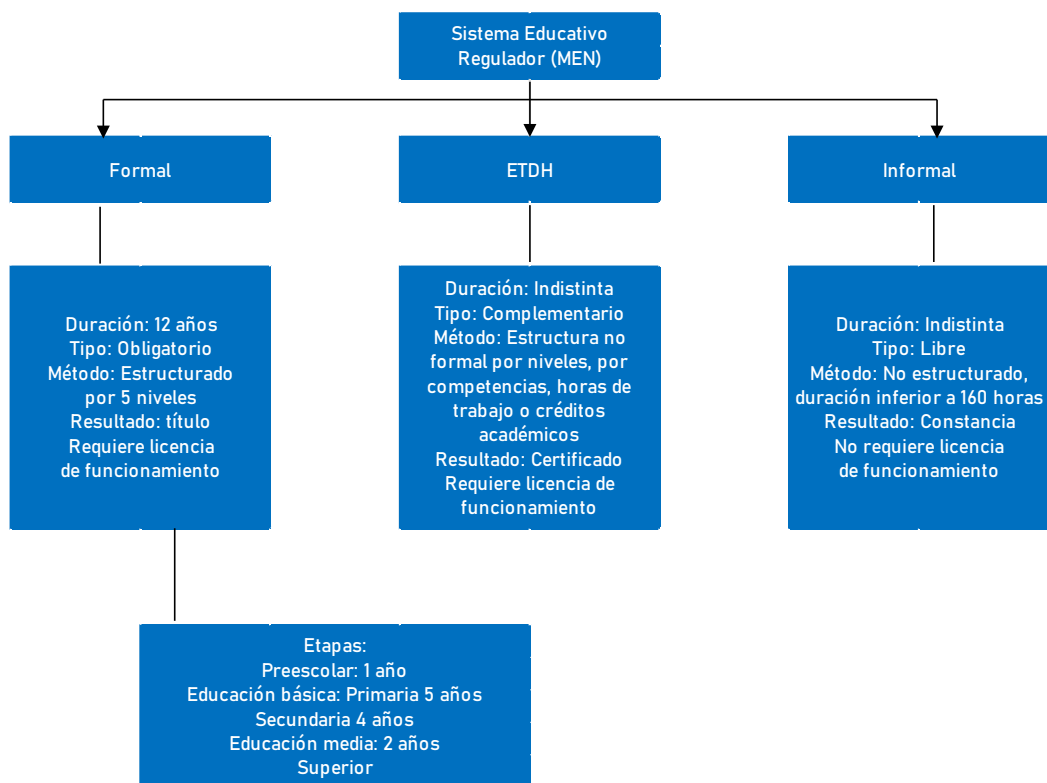
En paralelo surge Jóvenes en Acción que se provee de manera privada pero su financiamiento proviene del sector público brindando capacitación en determinados oficios por un periodo corto (3 meses) combinado con una práctica laboral en una empresa formal, otorgando un subsidio a sus participantes y con incentivos económicos ligados a la finalización del curso (Saavedra y Medina, 2012).

El decreto 4904 es modificado por el decreto 1075 de 2015. Según la norma vigente el objetivo del sistema es más amplio que el inicial porque incluye el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades y también la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria. Se repite la pertinencia, la acumulatividad y la flexibilidad, pero se suma la coherencia con las necesidades y expectativas de la persona y la sociedad, en función del entorno, pero también de la cultura.

En conclusión, la formación tiene un sector formal, uno no formal y otro informal. Del lado formal encontramos la Educación Media Técnica (EMT) y la Educación Superior Técnica y Tecnológica (T&T) que, como la educación básica, es articulada por el MEN. La primera es ofrecida en los últimos dos años del ciclo escolar, según González -

Velosa y Rosas Shady (2016), con una fuerte concentración en estudios ligados al ámbito comercial; la segunda se desarrolla especialmente en universidades, ambas en su mayoría, públicas. En el nivel superior de todos modos, tiene un rol el Instituto de Crédito Educativo e ICETEX) que ofrece subsidios y créditos, según nivel socioeconómico y rendimiento académico, esquema que ha sido muy cuestionado – especialmente a medida de que se aumenta de nivel- por no resolver el problema de la exclusión (Lemaitre y Otros, 2018) Desde 2008 se definieron los programas de T&T por ciclos propedéuticos con el objetivo de que cada estudiante pueda elegir la especialidad a la cual abocarse en el trabajo, obtener un certificado que acredite dichas capacidades, y luego en tal caso, estar habilitado a continuar con el proceso de formación.

En el lado no formal aparecen los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH). La actividad a nivel territorial es regulada por las secretarías de educación, municipales y departamentales. Finalmente, la formación complementaria, informal.

**Cuadro 3: estructura del sistema educativo**

Fuente: elaboración propia en base a Piscioti Ortega A. (2021).

Hoy el SCAFT apunta a una evaluación un poco más profunda al tener que justificar planes de estudio, demostrar la gestión de los recursos humanos, que planificación se tiene en mente más allá de una mera actividad descriptiva. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC es el organismo que trabaja para fomentar la normalización, la certificación y la gestión de la calidad. No obstante, como se trata de una prueba voluntaria, pocas instituciones y programas han adquirido una certificación. González - Velosa y Rosas Shady (2016) dicen que el sistema de evaluaciones todavía sigue sin dar seguridad en cuanto a calidad y pertinencia a las empresas y no hay un ente que regule paralelamente a los proveedores de formación.

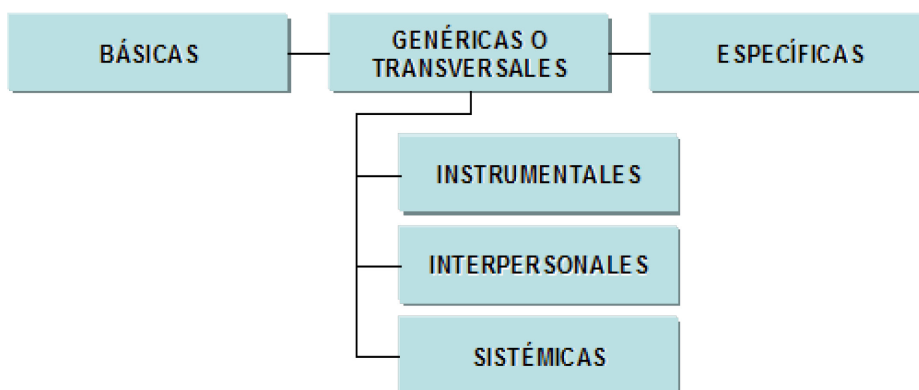
### 2.3. La normativa relativa a los contenidos de la formación

En cuanto a los contenidos, desde los 2000 y especialmente desde 2010 la formación para el trabajo sigue una orientación por competencias, se le presta especial atención

en los documentos del Ministerio de Educación colombiano a la idea de competencia laboral como la capacidad para desempeñar una función productiva bajo ciertas condiciones, en pos de la calidad en el logro de los resultados. Se asume además en estos documentos que es así como los jóvenes podrán construir su proyecto personal y el desarrollo en el espacio productivo para lograr la mejora en la calidad de vida. Por otro lado, se hace hincapié en la tarea específica y el contacto del sujeto y la tarea y en el hecho de que la competencia es observable, medible y evaluable, aunque sin dejar de mencionar el carácter social y cultural de la misma (Corpoeducación, 2003).

Las Normas Técnicas Colombianas 5581 que rigen a los programas de formación para el trabajo, define las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, clasificadas en básicas, genéricas o transversales (instrumentales, interpersonales y sistémicas), siempre en pos de desempeñarse de manera apropiada en el trabajo y poniendo énfasis en esta idea de que el término competencia refiere a una tarea específica y la interacción que se establece entre el individuo y la tarea.

#### **Cuadro 4: Clasificación de las competencias**



Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2007).

Las normas mencionadas parecen diferenciar sector económico, cargo, responsabilidad requerida, complejidad de la tarea entendiendo que hay que determinar las competencias para cada caso. También diferencia las competencias en personales, intelectuales, interpersonales, organizacionales y para el emprendimiento (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación -ICONTEC, 2007).

Por su parte, la guía 6 (MEN, 2008) da los lineamientos sobre de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias, vuelve a conceptos típicos del planteo como pertinencia, no solo respecto del mercado global sino del marco social, útiles, para la inserción al mundo productivo, mediante el conjunto de conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y disposiciones.

Respecto a los procesos generales, se plantea que la formación sea acumulativa y a la vez flexible, es decir, basada en un esquema modular que permita aprendizajes que se suman a lo largo de un proceso de formación no necesariamente continuo y lineal, sino que sigue la lógica de las titulaciones y competencias exigidas en una ocupación o campo ocupacional en una ruta de menor a mayor cualificación. Al mismo tiempo propone procesos de evaluación basados en evidencias que permiten una certificación también continua y flexible. La guía 21 (MEN, 2008) aclara nuevamente el carácter de estas competencias

Para Piscioti Ortega (2021) la definición de competencias que hace el MEN es bastante amplia (integral) en el sentido de que las concibe como conocimientos, habilidades y valores, cuya sumatoria hace a un buen desempeño en un área específica de trabajo, pudiéndose luego clasificar en básica, general o específica.

Con el lanzamiento del plan de desarrollo 2014-2018 (“Todos por un nuevo país”) se incluyó la creación del Marco Nacional de Cualificaciones, cuyo objetivo sería disminuir las brechas cualitativas y cuantitativas existentes entre el mercado laboral y el sector académico. Luego en el plan siguiente (2018-2022), “Pacto por Colombia, pacto por la equidad) se puso especial énfasis en el Sistema Nacional de Cualificaciones con el objetivo de desarrollar políticas que logren perfeccionar el sistema de formación frente a las exigencias productivas y sociales del país, apuntando a un fuerte reconocimiento del desarrollo personal y profesional de los ciudadanos (Piscioti Ortega A, 2021).

Respecto a programas, siguiendo la misma fuente, los cambios observados han sido principalmente en las ciencias aplicadas, ventas y servicios, con una fuerte impronta en cuestiones tecnológicas referidas a lo digital, electrónica y aquella vinculada a la

producción y gestión de sistemas informáticos. Pero para lograr una mayor articulación entre el sector productivo el gobierno nacional le asignó en el año 2005 al SENA la tarea de conformar las Mesas Sectoriales, integradas por el sector productivo y el sector formativo con el fin de diseñar las Normas Sectoriales de Competencia Laboral (NSCL). Éstas contienen los estándares de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores para el desempeño de una función productiva y se formulan en base a la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) dependiente del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano y que describe las ocupaciones de una manera ordenada. Con esa información las ITDH diseñan los programas, y se espera que el trabajador pueda elegir su trayectoria e incluso a comparar su desempeño con los estándares definidos. El mencionado autor dice que el resultado es poco exhaustivo y piden se dediquen más esfuerzos en lograr obtener información puntual del territorio prestándole más atención a la demanda de los estudiantes.

#### 2.4. El impacto de las reformas

Toda esta normativa provocó una diversificación en la oferta educativa no formal destinada a incorporar al mercado de trabajo a todas aquellas personas consideradas en condiciones socioeconómicas menos favorables (Cardona Acevedo, Macias Prada y Suescún Álvarez, 2008).

Según el cuadro adjunto, hay 3.960 instituciones, el 85% es de carácter privado y apenas un 15% tiene una certificación oficial de calidad. Como se ve, el SENA tiene casi igual cantidad de centros que la sumatoria de otras entidades públicas, todos certificados. Según González - Velosa y Rosas Shady (2016), el SENA pasó de 979.000 inscriptos en 1999 a 7 millones en 2014 y los estudiantes de otros programas pasaron a ser 446.000 en 2013.

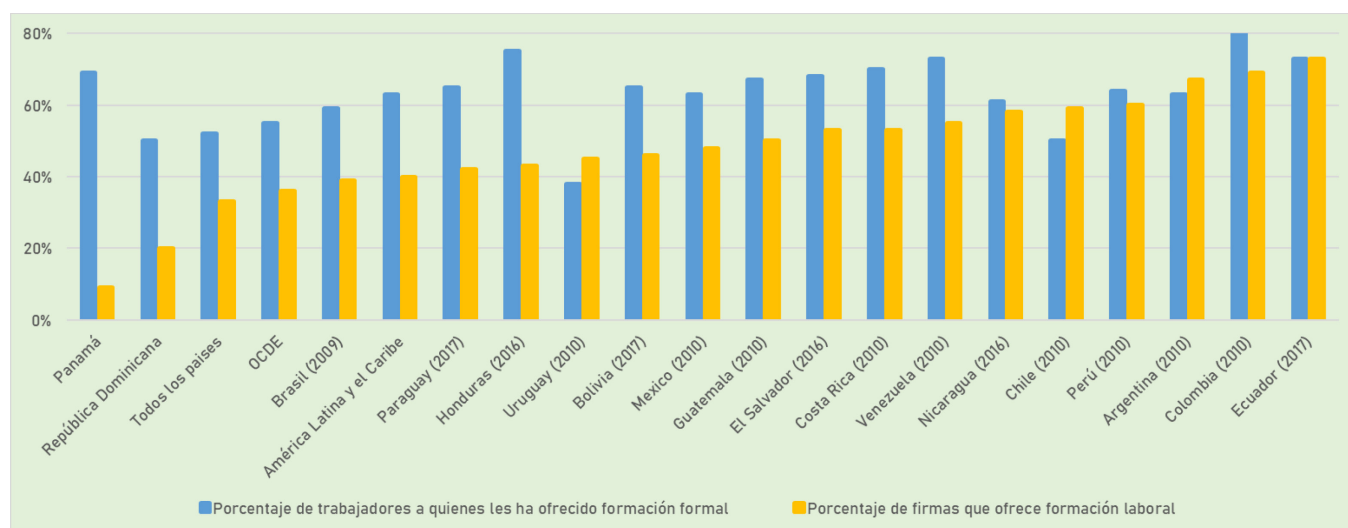
#### Gráfico 7: Proporción de instituciones ETDH certificadas en calidad según su naturaleza jurídica (en número de instituciones y porcentajes).

Naturaleza de la institución	Número de instituciones	Certificadas en Calidad	Porcentaje instituciones certificadas en calidad por naturaleza
Centro de Formación SENA	115	115*	2,9
Públicas	120	10	0,25
Público-privadas	15	3	0,08
Privadas	3710	567	14,32
Total	3960	580	14,65

Fuente: elaboración propia en base a Piscioti Ortega A. (2021).

Según Fiszbein, Oviedo y Stanton (2018) la cantidad de trabajadores que han recibido un ofrecimiento de capacitación, Colombia y Honduras presentan el porcentaje más elevado, cercano al 80% (apenas por detrás aparece Venezuela y Ecuador). Cuando prestamos atención al número de empresas que ofrecen capacitación vemos que Colombia se ubica en segundo lugar con un valor cercano al 60%, detrás de Ecuador y por encima de Argentina, que alcanzan aproximadamente el 70% y 59% respectivamente. Pero para el mismo período, según Fiszbein, Oviedo y Stanton (2018) Colombia está en el extremo inferior junto a Paraguay en relación al porcentaje que efectivamente se capacita, en el extremo superior está Brasil.

### Gráfico 8: oferta de y participación en la formación profesional dentro de las empresas.

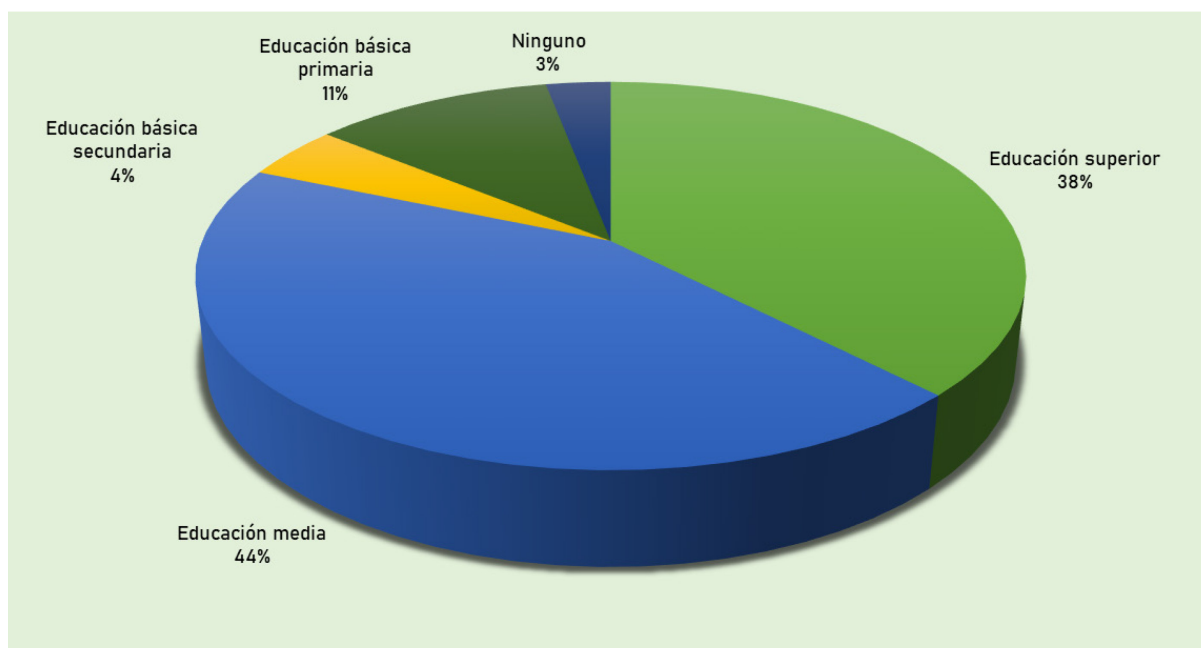


Fuente: elaboración propia en base a Fiszbein, Oviedo y Stanton (2018).

Con datos de DANE (2019) puede verse en cuanto a la asistencia a cursos de formación para el trabajo por parte de las personas con 15 años o más que entre abril y junio del 2019 asistió el 10,3%, las mujeres con un porcentaje ínfimamente inferior. El 45,6% de las personas que asistieron tenían entre 25 y 40 años de edad, mientras que las personas dentro del rango de los 41 y 54 años alcanzaron un 24,9% y los más

jóvenes (entre 15 y 24 años) representaron el 21,3%. Luego, del total el 43,7% tenía educación media como nivel máximo, el 37,7% superior, y el 11,1% básica primaria. La calidad de las capacitaciones es muy superior en el caso del primer grupo. Este último punto es preocupante.

**Gráfico 9: distribución porcentual de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo según máximo nivel educativo alcanzado.**



Fuente: elaboración propia en base a DANE (2019).

Si observamos la modalidad de cursos más demandada, vamos a apreciar que los de corta duración (hasta 40 horas) representan el 53,5%, seguidos de aquellos que duran entre 41 y 100 horas (26,2%), por último, aquellos con duración entre 101 y 600 horas (13,1%) (DANE, 2019). En el total nacional, el 58,5% fue a un centro privado, en las cabeceras ese porcentaje se incrementa a 60,4%. De todos modos, el 64% fue financiado por el Estado. Sólo cerca del 10% fue financiado por otra institución, entre éstas, las empresas. Un 42,2% dijo hacerlo para mejorar el desempeño, un 23,5% para conseguir empleo y un 18,5% debido a que la empresa lo exigía. Piscioti Ortega (2021) agrega que la mayoría se concentró en ramas vinculadas a los servicios (25,5%) e,



ingeniería e industria (15,9%). Un alto porcentaje de la formación del SENA es de tipo complementaria (González - Velosa y Rosas Shady, 2016).

Fiszbein, Oviedo y Stanton, (2018) dicen que los cursos se centran principalmente en destrezas específicas más que en habilidades socio emocionales, seguramente debido a que las primeras presentan mayor complejidad para ser usadas por otra firma mientras que en las segundas se corre el riesgo de hacer una inversión y que luego sea usufructuada por otra empresa. Este es otra cuestión importante para el enfoque por competencias.

Según Rosas (2014) las grandes empresas son las que más capacitan, las PyMES dicen que no perciben mejoras y por eso no lo hacen. Molina Corral, Piñón Howlet, Sapién Aguilar, Gallegos Cereceres (2019) dicen que, dada la escasa estructura de estas empresas, sería esencial que sus integrantes estén bien formados especialmente para mejorar las habilidades administrativas y de gestión, sin embargo, el enfoque dice que hay que respetar su demanda, no imponérsela.

El tema está atravesado por el hecho de que como sostienen Cardona Acevedo, Macias Prada y Suescún Álvarez (2008) no es posible dimensionar si el aumento de las personas bajo contrato de aprendizaje se debe al aprovechamiento de la flexibilidad del modelo, esto lo lleva a pensar que el efecto final del aumento en la cantidad de aprendices se hizo en desmedro de los niveles de empleo formal.

En relación al resultado, si analizamos el nivel de calificaciones de Colombia, las bajas se ubican en el nivel de Brasil, mucho mejor que Guatemala, pero lejos de los mejores ubicados, como Argentina, Chile y Panamá (cerca al nivel de la OECD). En cuanto a calificaciones altas, está solamente por encima de El Salvador, Nicaragua, Honduras y Guatemala, y muy lejos Argentina (país con mayor porcentaje en la región) (Fizbein, Cumsille y Cueva, 2016).

## 2.5. Los debates

Si bien algunos temas del debate ya han sido mencionados en el capítulo 2 y en este mismo, aquí se plantean algunos temas centrales. Cardona Acevedo, Macias Prada y Suescún Álvarez (2008) se focalizan en la fuerte heterogeneidad entre instituciones, su dispersión, su poca interrelación, las dudas sobre la calidad y pertinencia y que el escaso vínculo entre entidades educativas y empresas es lo que provoca la falta de adecuación de los programas con las necesidades del sector productivo.

Saavedra y Medina (2012) dicen que los programas no están siendo pertinentes porque la demanda de trabajo se está desplazando hacia tareas no rutinarias, mientras que los planes de formación no apuntan al desarrollo de estas competencias y tampoco se amoldan correctamente al contexto socio económico de la población apuntada.

Por otro lado, según una encuesta a empresas citada por Fizbein, Cumsille y Cueva (2016) daba cuenta de que éstas preferían capacitaciones en habilidades socio-emocionales, sin embargo, la mayor parte de los cursos fortalecen las habilidades específicas.

Según una encuesta citada por Rosas (2014) una de cada tres empresas no consigue mano de obra calificada, la mitad de los empresarios creen que la formación es insuficiente El 40% de los trabajadores encuestados decían que la formación es muy cara y los cursos cortos.

Fiszbein, Oviedo y Stanton, (2018) citan estudios de casos para mostrar que un aumento en el número de empleados capacitados produjo incrementos en los niveles de productividad, pero que el porcentaje para Colombia era bajo.

Uno de los temas han sido las mesas sectoriales, consideradas formales y de cierto nivel de generalidad, incluso con mensajes que pueden parecer conservadores (Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano, s/f).

OIT (2016) planteaba que la realización de cursos en el marco del SENA tiene efectos muy escasos en cuestiones de empleo y salario y decía que para mejorar el impacto de estas políticas, se tiene que articular con otros servicios y no sólo con el SENA. Las opiniones sobre el SENA están divididas, mientras La República (2017) decía que desde que el aporte no es obligatorio, desapareció el control empresarial y la institución quedó al arbitrio de las coyunturas políticas, Teuta (2016) relevaba que los sectores de la tecnología están satisfechos del modo en que la institución los provee talento humano formado con calidad para mover la economía del país.

Tal vez González - Velosa y Rosas Shady (2016) hacen una buena síntesis de otros trabajos al considerar que se trata de un sistema maduro que ha mejorado su articulación con el tejido productivo, aunque por momentos los vínculos son formales, y resaltan el hecho de que la productividad del trabajo colombiano no ha sufrido incrementos acordes al supuesto esfuerzo. A esto se suman los resultados poco satisfactorios en las pruebas de educación internacionales y los reclamos de empresas por las dificultades que tienen para resolver sus necesidades de habilidades.

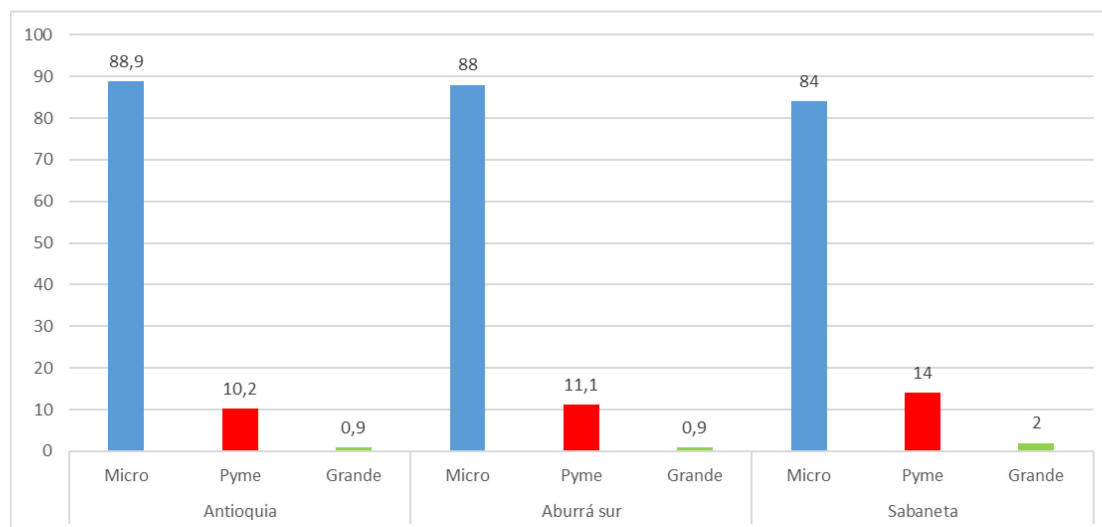
### **Capítulo 3 Medellín y Sabaneta. La conformación del territorio**

Sabaneta es un municipio del departamento de Antioquia, que integra el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) hacia el sur; Medellín es la capital del departamento y centro del área metropolitana. El AMVA alberga a 3,8 millones de habitantes distribuidos en 10 municipios distintos, y es un foco importante de la economía colombiana: cuenta con 1.109 empresas de gran tamaño, 3.469 medianas y alrededor de 13.000 pequeñas, y 134.000 micro empresas. Tiene una participación relativa superior al país de la industria y un gran desarrollo del comercio y los servicios. A partir de una iniciativa regional existen los centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZOS) que buscan fomentar los parques de emprendimiento en los distintos barrios, al mismo tiempo se ejecutan los programas de apoyo ya mencionados a nivel nacional (Muñoz Cardona, 2018)

Sabaneta tiene una superficie de 15 km<sup>2</sup>, el 27% es urbana, con 31 barrios. En la zona rural hay seis veredas. La población en 2018 era de 87.981 habitantes y la densidad cercana a 3,5 por m<sup>2</sup>, pero según datos de los servicios públicos la población sería de más de 100 mil habitantes y la densidad 6,4 por m<sup>2</sup> (Salazar Barrientos y Arias Galiano, 2019; Alcaldía de Sabaneta, 2020). Desde los 2000 se verifica una fuerte densificación debido a la política de desarrollo urbano, lo cual generó un desafío importante para lograr la convivencia de viejos y nuevos habitantes y la inserción laboral de ambos con la ilusión de que la ciudad no sea un simple “dormidero” (Alcaldía Municipal de Envigado, 2019)

Las condiciones generales, socio-económicas lo muestran como un municipio aventajado, aunque aún tiene déficits que enfrentar. Según CEOGET y Secretaria de Educación y Cultura (2017), Sabaneta es uno de los municipios del departamento que mayor densidad empresarial por habitante: posee (48,3 empresas cada 1000 habitantes), cuando el departamento alcanza las 20 cada mil. Ese tejido se distribuye en un 80,8% para el sector servicios, 16,3% manufactura y construcción, y 2,9% para el sector primario. Como se ve en el gráfico, hay una alta presencia de Micro y PyMes

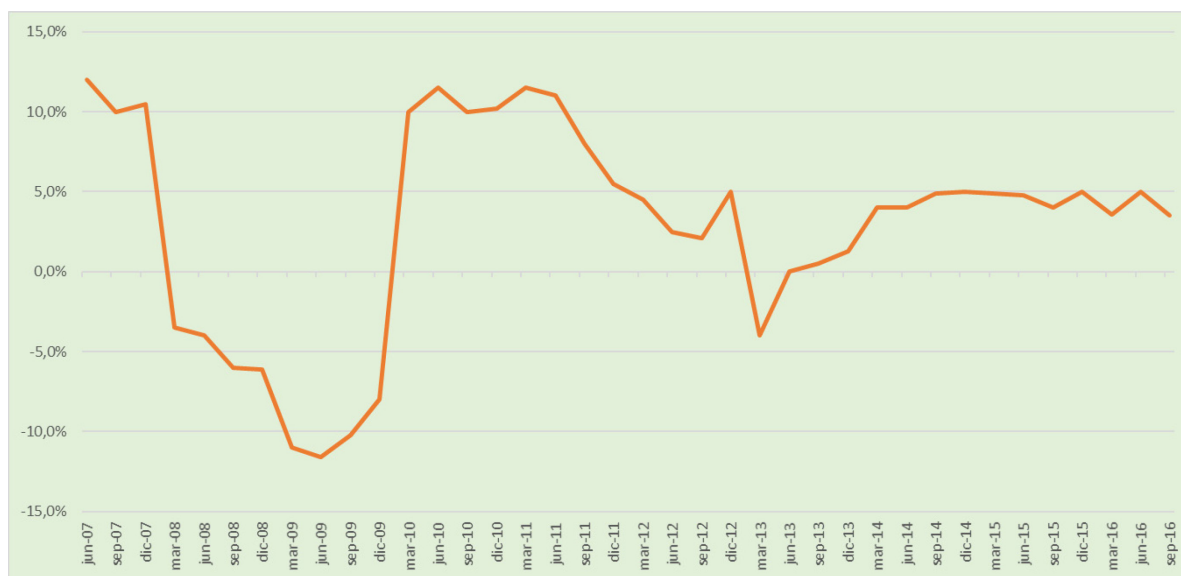
**Gráfico 10: Participación en la estructura empresarial Antioquia, Aburrá Sur y Sabaneta por tamaño empresarial 2013**



Fuente: elaboración propia en base a Centro de Investigaciones y Prospectiva Institución Universitaria Esumer (2015).

La tasa de crecimiento de la producción industrial en Sabaneta presenta una curva un tanto irregular durante el periodo 2007-2016. Allí podemos ver que con un nivel cercano al 13% en el año 2007, comienza a caer notablemente la tasa de crecimiento hasta llegar a valores negativos a partir del 2008, y recién en el año 2010 se recupera alcanzando valores previos.

**Gráfico 11: evolución de la tasa de crecimiento de la producción industrial en Sabaneta.**



Fuente: elaboración propia en base a CEOGET y Secretaria de Educación y Cultura (2017).

El Indicador de Calidad de Vida (ICV) era en 2013 de 76,77 en el área urbana contra un 73,33 de Medellín (Alcaldía de Sabaneta, 2016). Tiene buena cobertura de electricidad, gas e internet respecto a los municipios vecinos, especialmente en la zona urbana. La cuestión del agua se agravó debido al aumento de los edificios en las veredas y hay un gran problema de tránsito.

En cuanto a cobertura educativa estaba por encima de casi todos los municipios con 164% (Alcaldía de Medellín, 2020). La tasa de deserción escolar es baja, en el nivel medio rondaba el 2,7%, según la misma fuente.

Alcaldía de Sabaneta (2016) planteaba que las anteriores gestiones habían tenido escaso trabajo en lo que hace a Ciencia, Tecnología e Innovación, que había escasa articulación entre empresas y universidades. Al mismo tiempo mencionaba, junto a la disminución de la industria, rezago en la competitividad, retiro de empresas debido al alto costo de la tierra y estancamiento de la idoneidad de los docentes. Por otro lado, se mencionaba como un problema el desempleo e incluso que muchos puestos de trabajo de la industria y el comercio se ocupaban con no residentes al tiempo que muchos nuevos vecinos deben viajar para trabajar. La informalidad aumentaba. Un desafío importante era adecuar la fuerza laboral a los cambios del sector terciario, especialmente los jóvenes y los bachilleres que no encuentran oportunidades. Para ello se cuenta desde 2015 con la Agencia Pública de Empleo, en el que por entonces había registradas casi mil personas de Sabaneta. El otro instrumento era el Ceoget, objeto de esta tesis, para el cual se presupuestaba un aumento de los recursos.

#### **Capítulo 4. El análisis de la performance del CEOGET**

En este capítulo se desarrolla a partir del trabajo de campo con 14 informantes claves la evolución del Centro de los últimos años, incluyendo presupuesto y cantidad de inscriptos (punto 4.1.); por otro lado los procesos de construcción de enfoques y herramientas para la formación y los resultados de esos procesos en términos del enfoque mismo, de los programas generados, la calidad de los docentes y de las actividades en el aula (4.2.); también se aborda el proceso de seguimiento posterior y los resultados en términos de la satisfacción de las empresas sobre los aprendices en la práctica y los que permanecen ya certificados, desde la perspectiva de la organización y desde la perspectiva de los informantes claves (4.3).

#### 4.1. Evolución del Centro de Orientación y Gestión para el Trabajo (CEOGET)

El CEOGET se funda en el año 2002 a partir del acuerdo, número 13 del Concejo municipal, su antecedente es el Centro de Alfabetización y Capacitación Ocupacional (CAYCO-Sabaneta), ente que incluía el apoyo a diversos sectores entre ellos artesanías y confecciones y que existía desde el año 1994. Es una ITDH (Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano) adscrita a la Secretaría de Educación y Cultura del municipio de Sabaneta.

El centro tiene sus orígenes en la necesidad de apoyar la formación de mujeres jóvenes en el 2001, antes del boom inmobiliario, para que se insertaran en el mercado laboral y una de las tareas de mayor demanda era la de secretaria; un grupo de mujeres se dieron a la tarea de armar una oferta para responder a esta necesidad, realizando convenios con empresas. En las entrevistas se menciona el impulso en todo este proceso de la docente Esneda Fernández.

En ese marco, la administración municipal encomienda a un grupo de profesionales que presenten una propuesta, nace el CEOGET para ofrecer planes y programas de formación y expedir certificaciones oficiales de conformidad con la legislación vigente aplicable en la materia. Se inicia el proceso de formación con el programa de Secretariado, le siguen electrónica y contabilidad y cursos complementarios. En el 2003 le adicionan la técnica en mercadeo.

El Centro funciona bajo los lineamientos de la Ley 115 General de Educación del año 1994, la Ley 1064 del año 2006, de Educación para el Trabajo y el Decreto 4904 de 2009 que reglamenta aspectos claves en la organización, oferta y funcionamiento de la ETDH).

El desafío es desarrollar programas pertinentes, que respondan a las competencias demandadas, en el desarrollo de funciones productivas; logrando mayor articulación con los sectores económicos, frente a la oferta y la demanda del conocimiento, contribuyendo así al desarrollo local, con el mejoramiento en el personal humano y

profesional y mejoramiento a nivel de competencias ciudadanas y mayores posibilidades en la diversificación de unidades productivas.

Si seguimos con CEOGET y Secretaría de Educación y Cultura (2017), en ese documento oficial se afirma la vocación de contener al público en su diversidad, al incluir en su oferta contenidos aptos para la comunidad estudiantil, comunidad en general, líderes sociales, sectores productivos, etcétera, y lo hace adhiriendo como lo determina la normativa, a un enfoque por competencias, por lo cual se enseñan tanto específicas como transversales.

En concreto atiende tres tipos de público: en primer lugar, los jóvenes, en decimo y onceavo grado de escolaridad con los programas de media técnica y técnica laboral, como parte de un ciclo propedéutico en alianza con el SENA y el Centro de Investigación y Planeamiento Administrativo (CEIPA).

Estos alumnos en su mayoría en las jornadas de mañana y los primeros en las tardes en jornada contraria a su horario escolar que es en la mañana; en segundo lugar, los adultos, en su mayoría personas que tienen una actividad laboral definida durante el día y muchos de ellos ya con hogar formalizado. Se encuentran en jornada nocturna y sabatina; por último, los adultos y adultos mayores: población atendida en los cursos de formación complementaria, desarrollados como alternativa para que pudieran servirles como una fuente de empleo o de consecución y/o mejoramiento de sus ingresos. El aumento mencionado en la cantidad de inscriptos parece verificarse en las diferentes edades e instancias formativas. Tal vez por un tema presupuestario, los horarios no siempre son muy apropiados al menos según la Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 1

Según Profesor CEOGET del área de mercadeo, inicialmente se atendía solo población Sabaneteña. Hoy con prioridad en esta población, se atiende también a personas del AMVA, incluso de fuera de ella.



El Centro está organizado a partir de un Consejo Directivo, un Consejo Académico, un Comité de Calidad y en los últimos años un Centro de Egresados que tiene la tarea de vincular a estos con la institución una vez finalizado el programa. Internamente tiene un Coordinador Académico que interviene en la planeación de programas y cursos, diseño de estructuras curriculares, definición de horarios, asignación de docentes y aulas, elaboración de guías de aprendizaje, evalúa a los docentes, hace el seguimiento general de los alumnos. Se apoya en la gestión en jefes de área (área de la técnica en Mercadeo, en Contabilidad y Finanzas, Asistencia Administrativa, Talleres Complementarios) y los docentes que colaboran sin remuneración adicional.

En el Área de bienestar hay un coordinador, un/a asistente y una Psicóloga, especialista en mediación, que tenía la responsabilidad de diseñar y ejecutar acciones preventivas y correctivas en el manejo del conflicto. Además, se asignó a un docente en el rol de Líder da Calidad.

Es de anotar que, de toda la planta de personal, solo la subdirectora (libre nombramiento y remoción) y una asistente vinculada con contrato laboral al municipio en provisionalidad; los demás, coordinadores, docentes, tienen una vinculación de prestación de servicios con la figura de contratistas.

Respecto a la dependencia, siempre ha existido una dualidad con respecto a la ubicación del programa del CEOGET dentro de los planes de desarrollo: se lo ha ubicado preferentemente en educación porque se trata de formación no formal e informal, aunque podría ser ubicado en desarrollo económico, enfatizando su relación con las oportunidades laborales que tienen los estudiantes al terminar su formación.

También podría ser ubicado en otras áreas ya que como planteó el Profesor CEOGET del área de Contabilidad, el Centro es una institución no solo para el trabajo sino para el Desarrollo Humano que intenta contribuir a facilitar la inclusión y permanencia en los medios laborales, pero también sociales.

En cuanto a la dependencia ejecutiva, generalmente ha correspondido a la Secretaría de educación municipal, en cuanto a la articulación con la oficina de Desarrollo Económico, el ex Coordinador académico dice que se realizaron capacitaciones

conjuntas para emprendedores y empresarios, para personas que estaban inscritas en la Oficina de Empleo en temas que solicitaba dicha dependencia, que se planeó y realizó la Feria de Competitividad del municipio, en conjunto, para mostrar a los emprendedores del municipio. Profesor CEOGET del área de mercadeo dice que los aprendices del Centro son acogidos con sus emprendimientos y son acompañados para sacar sus proyectos adelante. Además, “la oficina de empleo les ha servido de trampolín para conseguir trabajo”. Concejal del municipio de Sabaneta plantea que “estas dos dependencias trabajaban más en la formación de personas para el desarrollo laboral con cursos y diplomados más que con programas técnicos.

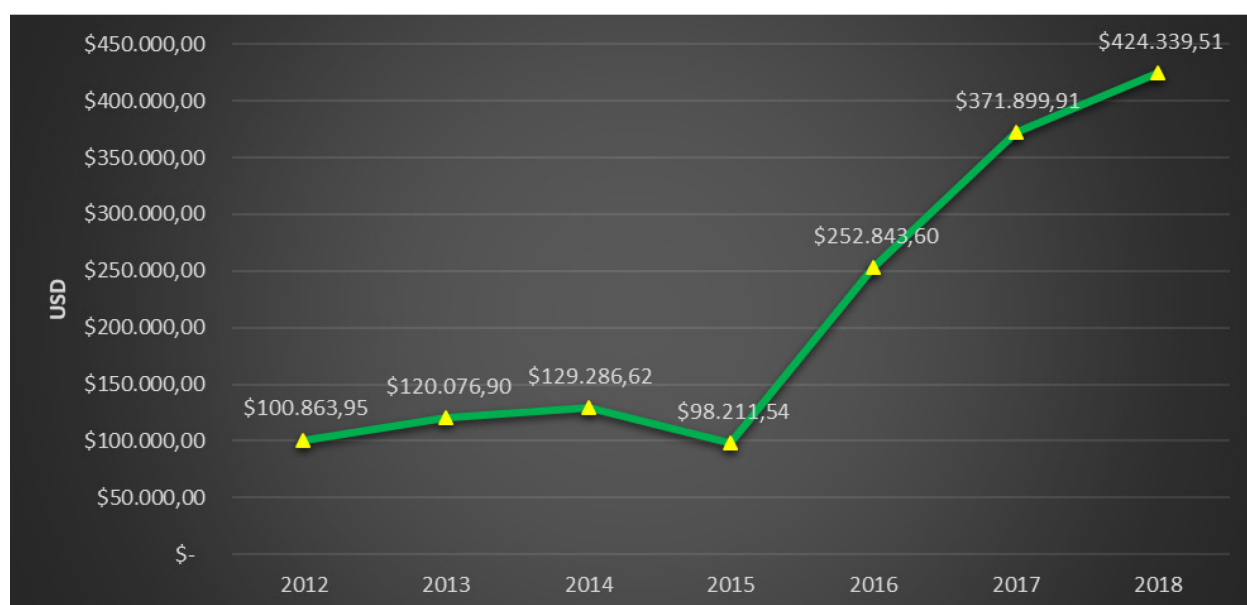
Respecto al reflejo en la planificación, en el Plan de desarrollo de 2008 ya estaba incluido el CEOGET dentro del programa: Articulación de formación de competencias, que tenía el objetivo de mejorar las condiciones laborales de la población Sabaneteña. Los proyectos especiales o subprogramas para los diversos objetivos eran entre otros los vinculados a media técnica y técnica, la Catedra de emprendimiento de las instituciones educativas, el fondo de promoción de ideas productivas, desarrollo de la cultura e incentivos y promoción del emprendimiento, etc.

En ese período y hasta 2015 funcionó en una casa de dos plantas, adaptada para la institución, con espacios muy limitados, cinco aulas de clase con capacidad para no más de 15 estudiantes y algunas de ellas con muy poca ventilación e iluminación. Tenía una planta limitada de maestros que trabajaba por horas y algunos cursos o módulos se debían desarrollar en instalaciones de otras instituciones educativas.

Desde 2016, según lo manifestado por Ex - Coordinador Académico y Profesor CEOGET del área de mercadeo, la Alcaldía le dio un nuevo impulso. Incluso se lo incorporó como la novena institución del sector oficial en el Comité operativo integrado por la Secretaria de Educación, los ocho rectores y la directora del núcleo educativo. En el plan de desarrollo municipal “Sabaneta de Todos” (2016-2019) podía verse el Eje Educación para todos y empleo para todos y el Centro era un instrumento adecuado

para lograr los grandes objetivos de acceso a la educación propuestos. Y como se ve en el gráfico, hay un aumento sustancial del presupuesto

**Gráfico 12: Presupuesto CEOGET. U\$S.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Alcaldía de Sabaneta.

Se le dio una sede mucho más amplia, en la Vereda La Doctora y mejores aulas, zonas verdes y recreativas, etc. Pero aun el lugar está bajo la modalidad de comodato y esto limita la posibilidad de adecuación. Se requiere una sede propia y este tema no se ha solucionado en un municipio en el que tato se ha construido. Además, el Ex - Coordinador Académico planteó que las salas deben adaptarse a las necesidades y el equipo de computación es insuficiente y en algunos casos obsoletos, pero no hay presupuesto para suplir esta necesidad. Profesora CEOGET del área de Mercadeo recordó que la conectividad no es la necesaria. Ex - Coordinador de Bienestar agrega tema logístico. Todos los entrevistados coinciden en estos déficits.

En 2016 se logra la certificación de servicios según NTC 5581 por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)

Hubo a su vez, según los mencionados, una apertura hacia la comunidad, presentándose en diferentes escenarios y espacios del municipio, instituciones educativas, Juntas Acción Comunal, empresas del medio, etc. Aumentó el número de docentes, se lograron más técnicas certificadas, se incluyó cursos de formación complementaria de entre 80 y 120 horas, en temas acordes con las demandas del municipio, fuerte en el tema de negocios de belleza tipo SPA y empresas de confecciones, hubo más seminarios, diplomados, se capacitó a personal de distintas dependencias de la alcaldía Municipal, se promovieron algunos cursos adicionales de acuerdo a las necesidades en diferentes comunidades, en las veredas de manera descentralizada, se visitó cada colegio y las empresas ubicadas en el municipio.

El Centro pasa en el año 2017 por una auditoria de calidad, obteniendo nuevamente una certificación en los programas de formación en mercadeo, contabilidad y finanzas, y asistencia administrativa. Se logró la certificación de calidad, y recertificarse cada año. Esto representa una mejora estratégica que ningún entrevistado negó, y se da en base a un aumento de los recursos, pero como se dijo, el presupuesto sigue siendo acotado comparado con las necesidades.

Según el ex alcalde de Sabaneta en el 2016 había 534 alumnos y en el 2019: 2389. El funcionario dice que “el CEOGET se convirtió en una institución muy preciada en el municipio de Sabaneta, sostiene que como ya tiene arraigo en la comunidad, es una institución que se conservará por mucho tiempo y que ha permitido la formación de los Sabaneteños”. El reconocimiento se verifica entre los entrevistados, pero al mismo tiempo-aunque con diversa intensidad- reconocen que los desafíos son importantes.

En relación al número de graduados, hubo una mejora importante

CEOGET			
APRENDICES CERTIFICADOS			
2015 A 2017			
Año	Programa		Subtotal
	Contabilidad y Finanzas	Mercadeo	
2015	45	33	78
2016	72	56	206
2017	112	99	417
<b>Subtotal</b>	<b>229</b>	<b>188</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>417</b>	

Fuente CEOGET

De todos modos, puede verse un alto índice de deserción (concejal del municipio de Sabaneta). Profesor CEOGET del área de Contabilidad puntualiza que en la visita de Icontec ésta fue una de las fallas más llamativas.

En conclusión, se puede decir que el Centro ha tenido importantes progresos acompañados por el aumento de la cantidad de inscriptos y de graduados, pero aún se requiere una sede propia incluso más amplia y una infraestructura mucho más adecuada, además se necesita ampliar la oferta programática, todo lo cual exigiría un aumento en el presupuesto importante.

## 4.2. Los procesos de construcción del enfoque y las herramientas

### 4.2.1 Enfoque, programas, profesores, las actividades en el aula

Siempre según CEOGET y Secretaría de Educación y Cultura (2017) se vuelve al discurso de competencias, a conceptos como aprender-aprehender y emprender, aprendizaje constante, necesidad de ajustarse al mundo productivo, audacia, innovación. Se fundamenta el proyecto como un modelo constructivista. Se menciona la escala humana y el tacto pedagógico de Max Neef y Van Manen con énfasis en lo cada uno construye de su realidad, en virtud del rol que ocupa (aprendiz, docente, directivo, comunidad en general) pero entendiendo que cada uno es el motor del

desarrollo. Basados en estos conceptos se busca que la persona pueda desarrollar una gran iniciativa y creatividad, con altos niveles de confianza, con una retroalimentación permanente e incrementando la productividad. Estas ideas reaparecen constantemente entre los miembros del centro entrevistados.

En lo pedagógico se mencionan diversos autores: “De Bono (Herramientas para aprender a pensar), M. Sánchez (Entrenamiento en procesos de pensamiento), J. Novak (Elaboración de mapas conceptuales), J. Brunner (Aprendizaje por descubrimiento, como la formulación y prueba de hipótesis), D. Perkins (Desarrollo de cuatro estructuras de conocimiento, D. Ausubel (Teoría de los aprendizajes significativos) aunque sin aclarar en qué sentido son sintetizados en el trabajo diario.

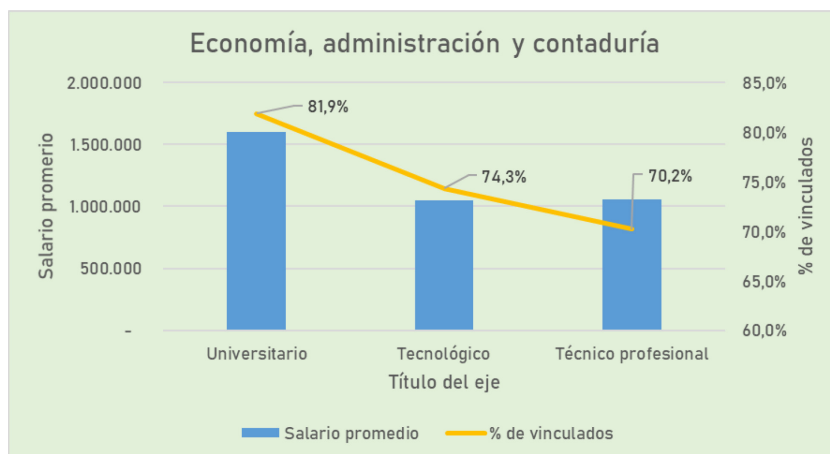
La oferta es la usual, incluye los programas de mercadeo, asistencia administrativa, contabilidad y finanzas; en el nivel medio técnico se incluyen cursos de mercadeo, contabilidad y finanzas; en aquellos cursos articulados con el SENA se ofertan planes que van desde seguridad y salud en el trabajo hasta atención a la primera infancia, junto con cursos de Excel, contabilidad, costos, etcétera; y entre los talleres complementarios se mencionan: servicios personales, confecciones, gastronomía, postres, entre otros.

Los programas, así como los contenidos se realizan en función de los lineamientos establecidos por las mesas sectoriales del SENA, lo mismo para la elaboración de las guías de aprendizaje. Y en el documento oficial ya citado se agrega que las áreas más solicitadas por las empresas son ventas y servicios (18,24%) y finanzas y administración (16,80%).

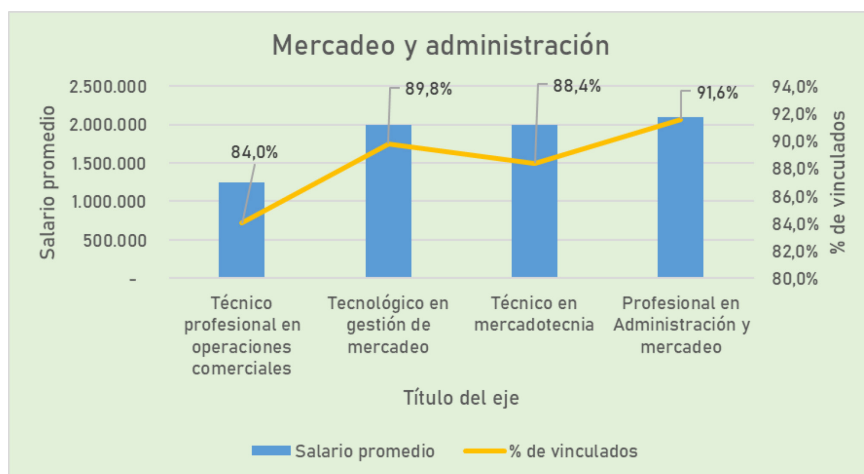
Es interesante notar que dicho informe muestra que el técnico profesional en administración, a nivel nacional, tiene un salario similar al graduado tecnológico, aunque un nivel de vinculación inferior (70% contra 74,3%). Todos los graduados en mercadeo tienen una vinculación y salarios superiores respecto a sólo administración, y las diferencias entre técnico y graduado tecnológico se mantienen

### Gráfico 13: panorama nacional del nivel salarial y % de vinculación.

#### Panel A. Economía, administración y contaduría.



#### Panel B. Mercadeo y administración.



Fuente: elaboración propia en base a CEOGET y Secretaria de Educación y Cultura (2017).

No hay documentos oficiales ni propuestas en las entrevistas que planteen la necesidad de otra oferta, ni se proponen grandes modificaciones.

En cuanto a las competencias laborales que desarrollan, también son las usuales del enfoque, por ejemplo, en el caso del Técnico laboral en contabilidad y finanzas son (como puede verse en el Anexo 2) perfil ético, adaptación al cambio, dominio personal,

inteligencia emocional, creativo, con habilidades metodológicas, capacidad para gestionar información, tomar decisiones, líder y proactivo. En las entrevistas se reconoce que el perfil no tiene tanta complejidad como la mencionada. Los conocimientos son los usuales de estos cursos: contabilidad, costos y presupuestos, legislación tributaria, finanzas, herramientas informáticas simples, y cómo transversales podríamos mencionar: emprendimiento e interacción ambiental y organizacional, que son comunes en diversos programas.

Por otro lado, los conocimientos impartidos en el caso del Técnico laboral en mercadeo y ventas son más puntuales y la perspectiva parece más innovadora, tal vez porque lo exige el propio tema.

Siempre según el documento bajo análisis, el diseño curricular incluye en todos los planes un tramo “teórico” (50%), donde el alumno aprende a partir de la lectura, los trabajos individuales y grupales, y defensas escritas u orales; y el otro 50% de los cursos está representado por prácticas, la misma se realiza a partir de tres opciones: una es concurrir a una empresa determinada (gestión que se realiza a través del Área de Bienestar) por seis meses; otra es que el alumno ya presente experiencia laboral en una empresa formalizada y cuya rama se vincula con el programa de estudio; y por último se da la posibilidad a los alumnos de desarrollar su propio proyecto productivo, siempre con la supervisión de un docente.

El Centro tiene definido un proceso mediante el cual se registran los perfiles de los distintos egresados en el SIET (Sistema de Información de las Instituciones y Programas de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano), con el objetivo de mantener la información vinculada a cada estudiante, algo que forma parte de las exigencias del MEN.

Estos temas se han preguntado en las entrevistas. Los entrevistados valoran mucho al SENA por su formación flexible, muy a la medida, el dialogo directo con el sector empresarial. El Ex - Coordinador Académico y el Profesor CEOGET del área de



mercadeo dicen que el vínculo con el Sena y las mesas sectoriales permite conocer las tendencias, al mismo tiempo se participa activamente en el rediseño de las normas y estos son insumos para apoyar procesos de capacitación y actualización a los docentes de la institución, pero si insistimos, acota el primero de los nombrados que el SENA no es ajeno a las fortalezas y debilidades del sector público.

Pero hay un problema: la institución no cuenta con los recursos para abrir programas diferentes y que exigieran grandes inversiones. Eso tal vez impide avanzar en crear una técnica de sistemas, o de idiomas, de turismo, de marketing internacional, como sugiere Aprendiz (mujer) de Contabilidad y Finanzas. U ofrecer además de técnicas, programas tecnológicos que den continuidad a la formación inicial, como sugiere Empresaria -Gerente de empresa Inmobiliaria

En relación a los contenidos, los miembros del Centro entrevistados dicen haber tenido en cuenta en la elaboración de los programas, las exigencias de los sectores productivos y lo argumentan en que se atienen a las Normas Sectoriales de Competencia Laboral y al vínculo con las empresas, hay un componente formal en ese fundamento. Profesor CEOGET del área de mercadeo confía en que “el egresado sale como auxiliar, pero tiene un campo de acción muy amplio, pues hoy en las áreas comerciales de las empresas hay más opciones en cargos acordes a su técnica”. Profesora CEOGET del área de Mercadeo agrega la posibilidad de trabajar en call center, asesor comercial, ejecutivo comercial y auxiliar de logística. Algo similar se plantea del área de Contabilidad. Las opiniones coinciden con el documento mencionado arriba

Sin embargo, preguntado específicamente al Ex - Coordinador Académico, éste nos dice que los programas tienen un marcado enfoque administrativo, que muchas veces no cumplen las expectativas del aprendiz. Otro problema que surge es que la formación es demasiado teórica (Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 1).

Pero la mayor parte de los entrevistados coinciden más en general con aumentar la formación en la parte de informática, sin entrar en una reflexión sobre los contenidos en sí.

Preguntado acerca del perfil del egresado de la técnica en cuanto a creatividad, perspectiva innovadora, etc. en las respuestas se plantea que las empresas solicitan otros temas. Profesora CEOGET del área de Mercadeo dice que piden la presentación personal, expresión verbal y corporal, y en cuanto a lo técnico buen manejo de los temas y su implementación informática. En esa dirección se mencionó que está en estudio sacar el módulo de emprendimiento. La inquietud de la Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 2 acerca del problema del docente que “se dedicaba más a contar su vida personal que a impartir su conocimiento como docente” nos plantea el desafío de diferenciar el tipo de saberes a transmitir.

Por su parte, los docentes son seleccionados por la administración municipal, los requisitos son en general ser profesionales en las áreas a desarrollarse y con mínimo un año de experiencia o práctica en la profesión (aunque esto depende del programa y del curso), quienes no tienen formación pedagógica, pueden ser capacitados con el SENA, en pedagogía, metodología y didácticas.

El Profesor CEOGET del área de mercadeo dice que “el 95 % de los docentes estamos certificados con la norma de competencia SENA, además docente que ingresa, se le pide esta certificación o se certifique durante su estadía”, atribuye las falencias a la falta de esos perfiles que incluyan formación temática, en el campo digital y con experiencia en el sector productivo, también reconoce que hay docentes que no cumplen con el perfil, haciendo que los contenidos se desarrollaran de manera superficial. El Profesor CEOGET del área de Contabilidad, puntualiza que sólo un 15% de la planta tiene actividades profesionales por fuera del CEOGET. La Profesora de la técnica en Contabilidad y Finanzas pone énfasis en su experiencia en el ejercicio contable, con la actualización constante de la normativa y práctica contable.

El concejal del municipio de Sabaneta profundiza la crítica, dice que, si bien existe un perfil para los docentes de cada área, el CEOGET siendo una institución pública está afectada por los asuntos políticos y a veces el perfil no es el adecuado, prima el amiguismo y la calidad de algunos docentes es cuestionada. El Egresado de la técnica de Contabilidad y Finanzas calificó con un 4 en promedio a los docentes, “pues si bien hay muy buenos docentes, otros que no son claros ni ordenados, no todos son muy buenos pedagogos, algunos tienen buena metodología, otros son muy tradicionalistas”. Un docente de los entrevistados (en este caso no lo citaremos por su perfil) dice que “muchos se limitan a desarrollar sus contenidos de manera tradicional, tablero y copie, haciendo monótonas las sesiones de formación. Contrastaba esto con los docentes que eran pedagogos y tenían experiencia docente”. Y reconoce que daría de baja a un grupo de profesores, ante nuestra insistencia dijo que se trata de un 10%.

Profesora de la técnica en Contabilidad y Finanzas dice que priman más los intereses políticos que la calidad, experiencia y profesionalismo de los docentes, que algunos no cuentan con la formación profesional idónea para el cargo que representan y podría ser mucho mejor con dirigentes y docentes con el perfil necesario, a eso se suma la lentitud en los trámites. Menciona especialmente además una debilidad en el área de informática, faltan desarrolladores en sistemas y programadores de software. Incluso “no han mandado docentes que puedan dictar Excel avanzado”

En cuanto a la relación laboral, los docentes se vinculan por prestación de servicios, por contrato, los profesores pagan la seguridad social y otras erogaciones. Los contratos son cortos, Cuando hay un cambio de gestión, quedan tres o cuatro docentes y administrativos y se renueva el resto generando sobrecarga laboral en quien había quedado. El ya mencionado Profesor CEOGET del área de mercadeo agrega que hay dificultades para la contratación y se demoran entre contrato y contrato dejando el proceso suspendido mientras se realiza el nuevo contrato. La Profesora de la técnica en Contabilidad y Finanzas sostiene que los periodos de contratación no están acordes con la intensidad de los módulos y los programas.

El ex alcalde coincide y pide que haya mayor estabilidad en los docentes, incluso propone que el Centro se convierta en una institución independiente, con capacidad de lograr fondos propios con una oferta dirigida a los sectores menos vulnerables, pero – dice- eso exigiría una reorganización, personal de planta y buena tecnología y una visión que exceda el municipio. Empresaria -Gerente de empresa Inmobiliaria dice que el personal directivo y docente debe ser de planta, con perfiles acordes y no obedecer a compromisos políticos con el alcalde de turno.

Cuando insistimos, el ex coordinador explicó cómo la influencia de la coyuntura política, la forma de contratación y el perfil docente van juntos, incluso si hay problemas no se puede cambiar pues la decisión es política y no por el rendimiento profesional del docente. Agrega que la falta de experiencia o de estrategias metodológicas, baja capacidad de manejo de grupo, generaban muchos conflictos entre los aprendices pues sentían que estaban perdiendo el tiempo con este tipo de docentes. Este tema de la inestabilidad política es recurrente. Parece que se debate menos el perfil en cuanto a su formación, el enfoque, capacidad innovativa del docente, aunque se menciona la calidad, no se aclara a que exactamente se refieren.

La actividad en el aula se inicia cuando cada grupo recibe por parte de los rectores de la institución (a modo de inducción) información sobre diferentes temas: institucionales, convivencia, reglamento académico, estructura curricular, bienestar, prácticas laborales, este encuentro puede ser considerado algo formal.

Para el aula, se prioriza un desarrollo teórico y actividades prácticas tipo talleres, en los que la directiva es simular entornos productivos reales. Los cursos se apoyan en una guía de aprendizaje, si no resulta, el docente mediante Planes de Acción o de Mejoramiento podrá darle un acompañamiento adicional por fuera de los horarios determinados en las clases regulares.

Como sucedía en cuanto a los programas, el Ex - Coordinador Académico dice que el desarrollo de las clases es más tradicional en algunos cursos más que en otros, incluso reconoce que, por inexperiencia docente, no lograban conectar con el aprendiz. Pero

al mismo tiempo da el caso de mercadeo e infancia que se prestaban para tener docentes más creativos. Pero el Profesor CEOGET del área de mercadeo reconoce que antes era tradicionalista, pero, es optimista porque hoy se está migrando al modelo de educación constructivista, buscando sesiones de clase dinámicas, participativas. El Profesor CEOGET del área de Contabilidad concuerda cuando dice que los empresarios identificaron que la formación debía ser más práctica que teórica, por esto la institución, formó simulando ambientes reales de trabajo, tratando de adaptarlos durante la formación al ambiente laboral. La Profesora de la técnica en Contabilidad y Finanzas dice que hay un aprovechamiento al máximo de las secciones de clases.

Probablemente hay un discurso direccionado a mejorar el trabajo en el aula, de acuerdo a los preceptos del enfoque, pero parece quedarse en un planteo general y el dinamismo de las clases se asocia al de los docentes ya expuesta, se trataría de poder realizar una mejor selección para encarar el trabajo del aula de otro modo, pero hay limitantes exógenas ya mencionados y endógenos, éstos últimos aparecen poco en las entrevistas. También se debería concretar algo mejor lo que se pretende.

Las críticas de la oposición planteadas en Consejo deliberante (2017) recogen algunos de estos temas: por un lado, solicitan cursos más prácticos vinculados a los oficios y la tecnología, por el otro lado, la exigencia de que los cursos de formación tengan continuidad en acuerdos con universidades cómo tiene el Sena y como ya supo tener este centro, incluso se le plantea qué no habido nuevos diseños curriculares.

En relación a la evaluación de los docentes, hay dos tipos, la primera en la cual el coordinador ingresa al aula y conversa con los aprendices para identificar asuntos puntuales a intervenir y la segunda, que se realiza mediante un cuestionario físico. En ambos casos se toma los resultados por docente y hay una retroalimentación por parte de la subdirección. Por las cuestiones antes mencionadas, esta tarea tiene los límites impuestos por la forma de selección de los docentes, en algunos casos se nota la mejoría y en otros menos. Lo positivo, es que, de este modo es posible identificar los docentes mejor puntuados y asignarles los módulos más importantes, sólo que a costa

de una sobrecarga horaria mientras que los de más pobre evaluación quedan con menos compromiso.

La evaluación que deben cumplir los alumnos también parece la tradicional utilizando la plataforma Q10 académica La Profesora CEOGET del área de Mercadeo mencionan diversas opciones: “mediante check list, participación en clase, estudio de casos”. La Profesora de la técnica en Contabilidad y Finanzas dice: “Se evalúa la capacidad de análisis, manejo y codificación básica de las cuentas contables bajo el PUC (Plan Único de Cuentas) y aplicación en las transacciones financieras, declaración de impuestos, normatividad y la integración de estas cuentas en los estados financieros básicos bajo los parámetros de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF – NIC”. Como se ve, es un contenido y una forma de evaluar tradicional. Lo mismo opina Aprendiz (mujer) de Contabilidad y Finanzas “muchos de los docentes evaluaban como se hace en la academia tradicional, con exámenes, sin tener en cuenta el tipo de formación que es por competencias, no se salen del facilismo, lo que generaba inconformidad entre el grueso de aprendices”. Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 2 dice que “sobre el camino se cambiaba”.

En cuanto a la construcción del enfoque la dependencia del SENA y de las mesas sectoriales paren acotar la capacidad de adaptación a la realidad local y a otro tipo de reflexión que podría hacerse. Se nota en el discurso de los entrevistados la adhesión a la idea de competencias, pero no se termina de definir claramente el mismo y mucho menos concretarlo. Si bien hay esfuerzos al respecto, la calidad de los docentes está en discusión, en la oferta de cursos y en el aula se nota aún un enfoque tradicional; y se le da una importancia a los parámetros del SENA sin ponerlos en discusión, como sucede en tantos documentos que hemos relevado en esta tesis. Entre las causas del perfil docente y de los contenidos está la falta de perfiles que reúnan las condiciones requeridas y la inestabilidad política, hay poco análisis de causas endógenas.

#### 4.2.2 El seguimiento y los resultados

En este punto se aborda el proceso de seguimiento posterior y los resultados primero, desde la perspectiva de la organización (mediante el reflejo de sus bases de datos según la metodología expuesta en la Introducción) luego desde la perspectiva de los informantes claves, es decir el material de debate.

Como ya se dijo, el 50% de la formación es práctica, para eso el Centro firma acuerdos de colaboración por los cuales las empresas facilitan los espacios para la práctica y realizan el pago a los aprendices durante la misma. Dan el ejemplo del convenio con la empresa Call Center Emergia, Línea Directa, El Éxito, Bancolombia.

La tarea la realiza la Oficina de bienestar que tiene entre sus objetivos, la atención personalizada de los estudiantes, diseño y realización de preceptorías con los aprendices de las técnicas con el acompañamiento de uno de los docentes, desarrollo de actividades y acuerdos interinstitucionales/consecución y asignación de las empresas para los aprendices, realización de entrevista personal a los aprendices que están en las empresas, visitas presenciales a la empresa para evaluar los desempeños, consolidación de la información de los aprendices en práctica, acciones de mediación para mitigar el conflicto.

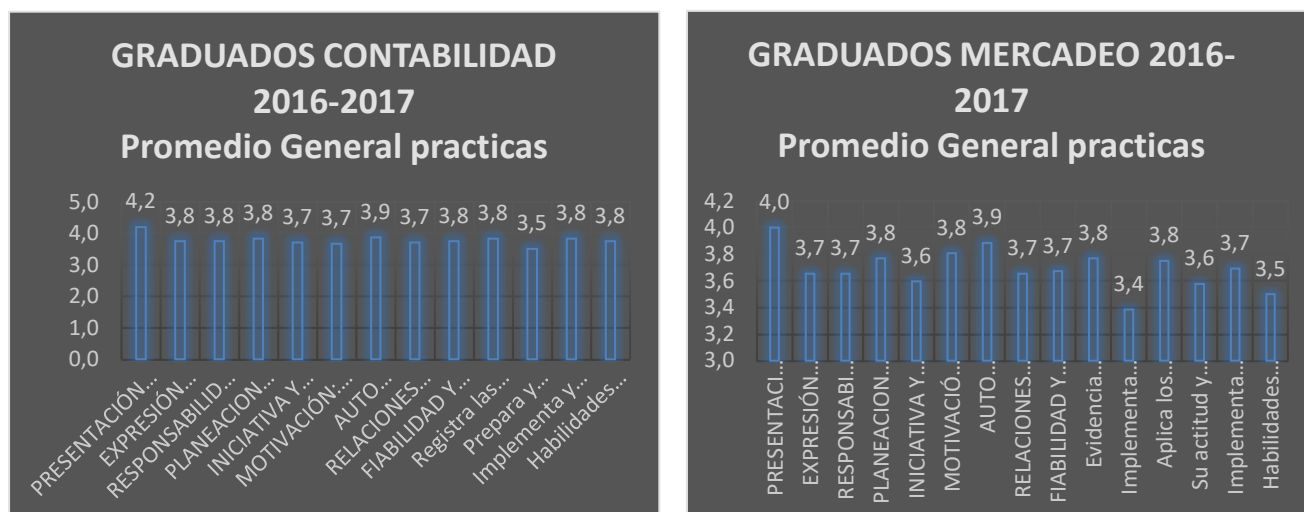
La Oficina del Centro de Egresados hace el seguimiento posterior de los egresados, lugar de trabajo, si proseguían los estudios, etc. alimentando una base estadística que permite confeccionar distintos perfiles y de esa manera mejorar los distintos procesos dentro del CEOGET.

En cuanto al seguimiento de aprendices de la técnica de CF y de MD, el mismo se diligencia directamente en las dos visitas a las empresas durante el período de la práctica que es de seis meses. En estas visitas se evalúan dos tipos de aspectos o competencias; las primeras, “Actitudinales y del Comportamiento” y las segundas “Técnicas”. En relación a las primeras los ítems son los tradicionales en el enfoque por competencias e incluye la presentación personal, la expresión oral, la responsabilidad,

la planeación del trabajo, iniciativa y creatividad, motivación, autocontrol, relaciones interpersonales, confianza. Las segundas se corresponden con cuestiones típicas de CF y MD y también con habilidades informáticas. Y se convierte el concepto del jefe inmediato a una calificación de 1 a 5, en el Anexo 6 se aprecia el formato de seguimiento. Se realiza el análisis de 24 estudiantes de CF y 26 de MD.

Como se ve en los gráficos los puntajes no bajan prácticamente de 3,5 de 5, es decir los practicantes se ubican en el 70% de las competencias máximas, incluso en ítems como planeación y creatividad, de los que podría esperarse algo menos.

**Gráfico 14: Calificaciones prácticas contabilidad y mercadeo. Promedio por área evaluada.**

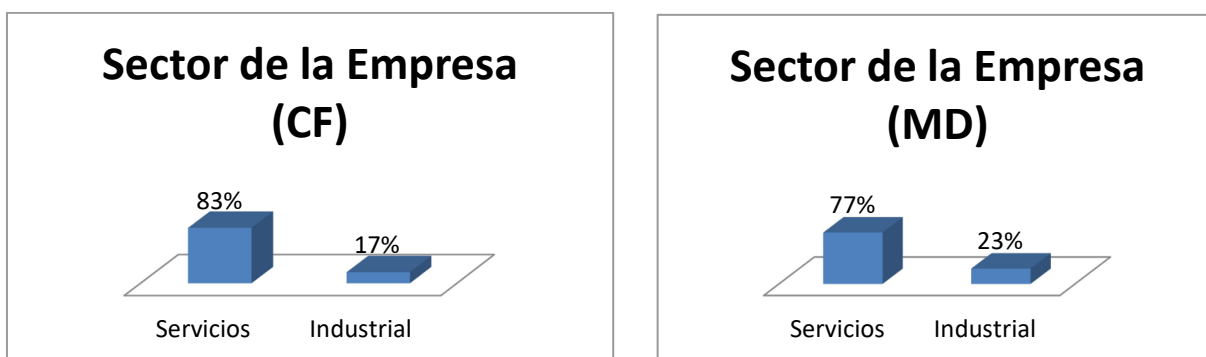


Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

En relación a las empresas en donde hay certificados, de la muestra de 24 empresas de CF que se encuestaron, surge que el 83% (20) es del sector de servicios y 17%, (4) del industrial. De 26 empresas MD, el 77%, (20) del sector de servicios y 23% (6) del industrial.



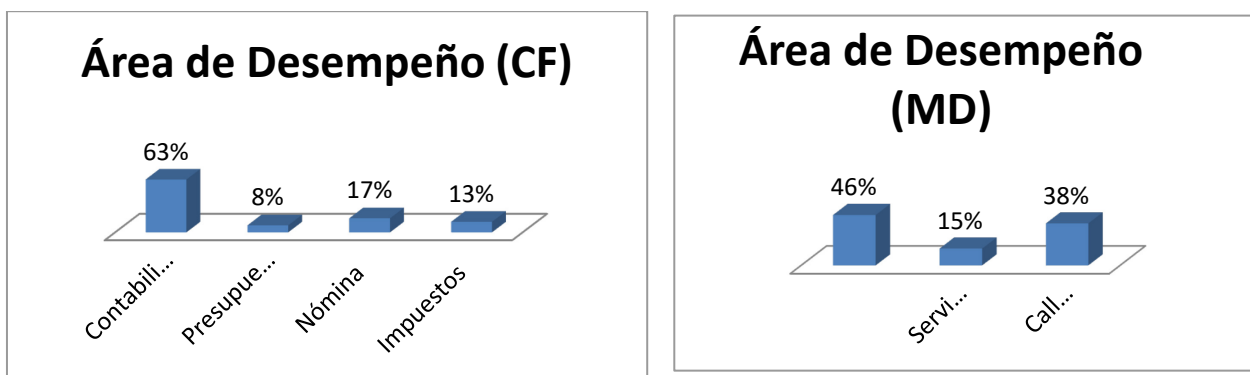
**Gráfico 15: Sector al que pertenece la empresa según la especialidad de los egresados.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

De los 24 egresados que componen la muestra de CF, el 63% (15) está vinculado en áreas de manejo de la contabilidad, el 8% (2) en presupuestos, el 17% (4) en nómina y el 13% (3) en impuestos. De los 28 egresados de MD el 46% (12) están vinculados en áreas de Merchandising, el 15% (4) en Servicio al Cliente, el 38% (10) en Call Center.

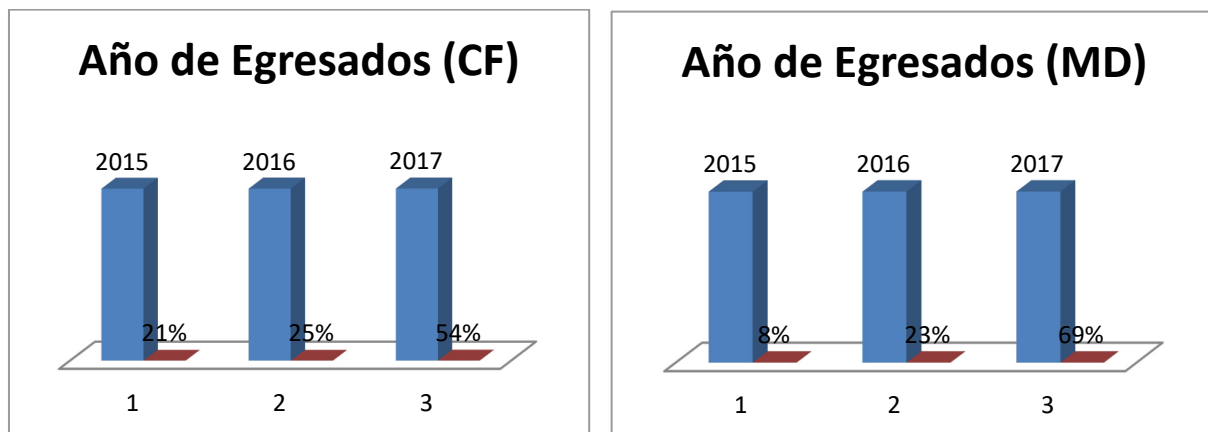
**Gráfico 16: Área de desempeño de los egresados según especialidad.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

El 21% (5) de las empresas de CF tienen aprendices egresados en 2015, del 2016 hay el 25% (6) y el 54% (13) egresaron en 2017. En MD el 8% (2) de las empresas tienen aprendices egresados en 2015, el 23% del 2016, el 69% (18) egresaron en 2017.

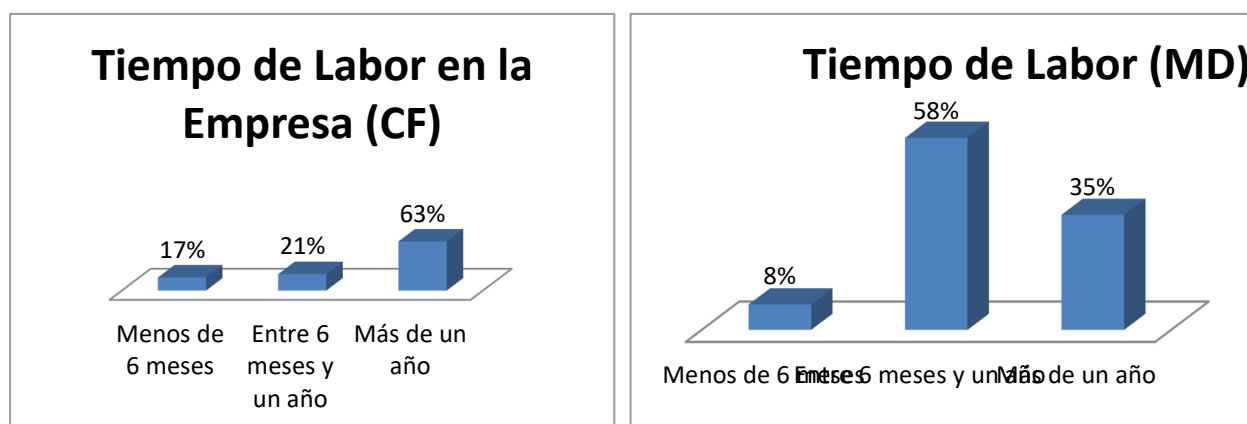
**Gráfico 17: Egresados por año y vinculación con firmas según especialidad.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

La encuesta en CF establece que el 17% (4) lleva menos de seis meses vinculado; el 21%, (5) entre seis meses y un año y el 63% (15) tienen vinculación mayor a un año. En MD el 8%, (2) lleva menos de seis meses vinculado; el 58%, (15) entre seis meses y un año y el 35%, (9) tienen vinculación mayor a un año.

**Gráfico 18: Duración de vínculo de egresados según especialidad.**

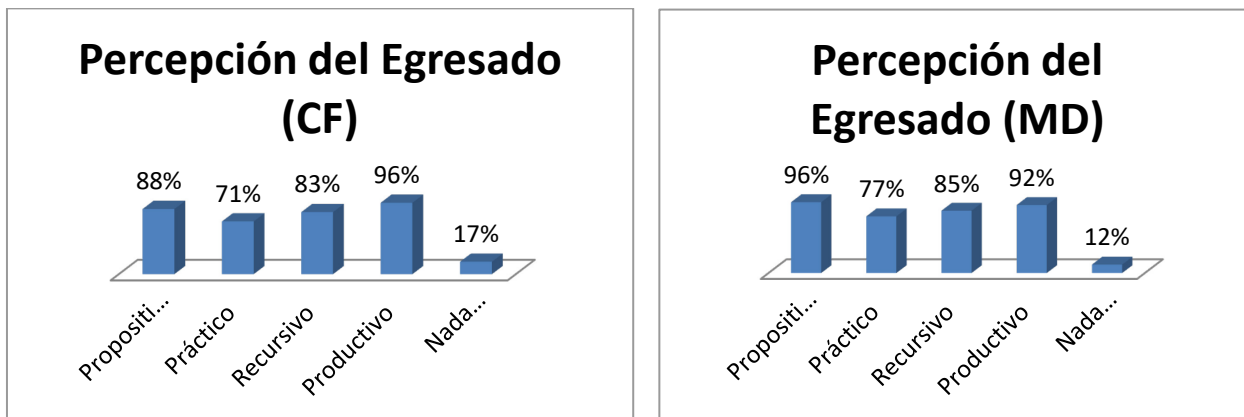


Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

El 88% (21) de los empresarios encuestados considera que el egresado CEOGET en CF es propositivo, el 71% (17) los considera prácticos; para el 83% (20) son recursivos; el 96% (23) los tiene por productivos y para el 17%, (4) son empleados normales. En empresas con egresados MD, el 96% (25) de los empresarios encuestados considera que el egresado es propositivo, el 77% (20) los considera

prácticos; para el 85% (22) son recursivos; el 92% (24) los tiene por productivos y para el 12% (3) son empleados promedios.

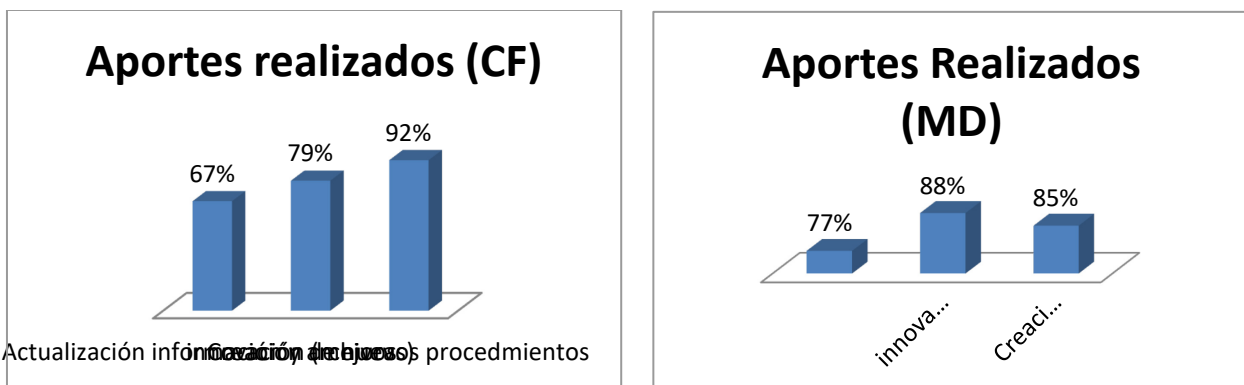
**Gráfico 19: Percepción del egresado según especialidad.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

Según la encuesta, el 67% (16) de los egresados de CF aportaron en la actualización de información y archivos de su área; el 79%, (19) aportaron con mejoras e innovación en su área y el 92%, (22) participaron en la creación de nuevos procedimientos. En el caso de egresados MD, el 77%, (20) aportó en la actualización de información y archivos de su área; el 88% (23) con mejoras e innovación en su área y el 85% (22) participó en la creación de nuevos procedimientos.

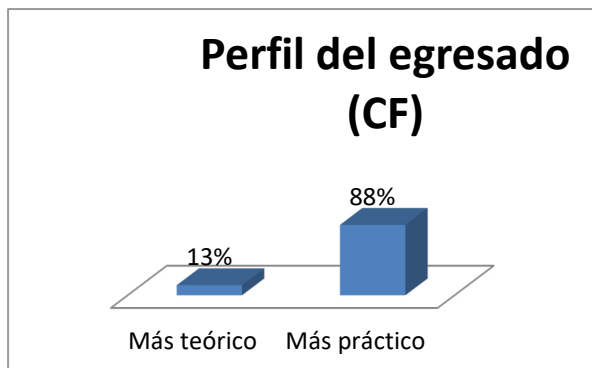
**Gráfico 20: Aportes de los egresados según especialidad.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

El 88%, (21) de los empresarios encuestados consideran que los aprendices CEOGET formados por competencias, tienen un alto desarrollo práctico y el 13% (3) consideran que son teóricos. En cuanto a aprendices MD, el 92% (24) de los empresarios encuestados consideran que tienen un alto desarrollo práctico y el 8% (2) consideran que son teóricos.

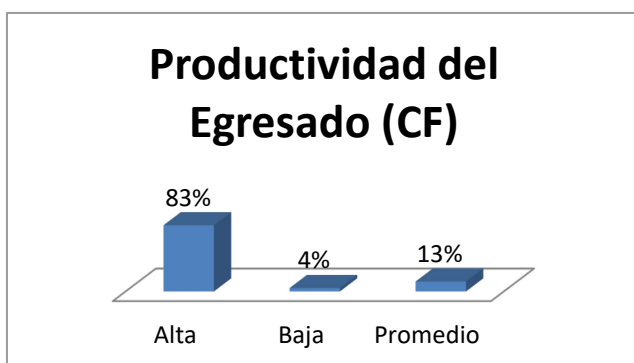
**Gráfico 21: Perfil del egresado según especialidad.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

El 83%, (20) empresarios consideran que los egresados del CEOGET de CF tienen alta productividad, el 4% (1), los consideran baja productividad y el 13%, (3) los tienen con productividad promedio. En MD, el 85% (22) de los empresarios consideran que los egresados tienen alta productividad, 1 lo considera de baja y el 12%, (3) los tienen con productividad promedio. Este dato cierra un conjunto de excelentes resultados, veamos que se dice en las entrevistas.

**Gráfico 22: Productividad del egresado según especialidad.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CEOGET

El ex Coordinador dice que hay un esfuerzo de seguimiento e interrelación en las dos visitas a la empresa durante el tiempo de la práctica, en ellas se recibe retroalimentación de los jefes quienes dan cuenta del desempeño y resultados del aprendiz, bajo cuestionario establecido (con ítems como capacidad de relacionarse, su manera de expresarse, presentación personal, manejo de herramientas ofimáticas, atención al cliente, etc.) y se consigna la información y nota en Q10. Se hace también seguimiento vía llamada telefónica.

Sin embargo, Profesora CEOGET del área de Mercadeo sostiene que hay aun un déficit del seguimiento de aprendices durante la práctica y lo mismo respecto al egresado. La oficina de bienestar, careció de planes operativos para ejecutar y para llevar realmente el bienestar a los estudiantes. El Profesor CEOGET del área de mercadeo menciona haber detectado casos donde los estudiantes no eran visitados y terminaban las prácticas sin tener el seguimiento, esto se debía al inadecuado manejo de las bases de datos, que era muchas veces diligenciadas de manera incompleta o por que la persona encargada finalizaba su contrato y se iba sin entregar el cargo o hacer un empalme, pues el reemplazo no necesariamente se nombraba de manera inmediata. Profesor CEOGET del área de Contabilidad lo atribuye a que se contó con poco personal de inadecuada formación profesional, la psicóloga de apoyo era para situaciones de mediación no para los temas operativos. El Ex - Coordinador de Bienestar dice que la oportunidad que brindaban las preceptorías era poco aprovechada por los estudiantes. Pero al mismo tiempo que se dio el caso de suspender prácticas por que el aprendiz estaba haciendo lo que no le correspondía; sin embargo, lo malo de esto, es que la institución se dio cuenta de esto porque el aprendiz fue el que se quejó. Ex coordinador dijo que algo similar sucedió con el Centro de egresados, que no contó con una respuesta adecuada.

En cuanto a la conexión con empresas del sector productivo, parece haber un vínculo positivo, nos mencionan más de 60 empresas. Ex - Coordinador Académico dice que las solicitudes de aprendices por parte de las empresas se incrementaron constantemente; el Ex - Coordinador de Bienestar que algunas empresas permitían

tener un mayor número de aprendices que los que correspondían, eso es una muestra de la aceptación de la calidad de aprendices y estas opiniones reflejan lo visto más arriba acerca de que los conceptos de los jefes de los practicantes, en general son favorables. Docente del programa de Contabilidad y Finanzas Sandra Liliana Castañeda plantea que los empresarios agradecerían por enviar personas respetuosas y responsables en sus puestos de trabajo, con conocimientos necesarios para ser productivos y desarrollar sus funciones.

Pero el concejal mencionado dice que falta un Consejo Directivo más amplio que tome decisiones en base a lo que se pasa realmente en un municipio donde se dio un viraje al sector servicios y comercial, sino se corre el riesgo de tener buenos ejercicios de planificación, pero una visión muy influenciada por los intereses de los gobernantes. Según el, las condiciones pueden mejorar si se logran sentar varios actores en la mesa.

Al inicio hubo casos, como el de un aprendiz a quien se le tuvo que suspender la práctica por su mal comportamiento, ello obligó a la institución a revisar el perfil personal de los aprendices antes de enviarlos a una práctica, lo que mejoró la opinión de las empresas (Profesora CEOGET del área de Mercadeo).

Lo constata la Empresaria -Gerente de empresa Inmobiliaria. Valora los objetivos del Centro y cuenta que contó con tres estudiantes de mercadeo, contabilidad y asistencia administrativa. Evalúa que fueron experiencias muy diversas pero que hubo grandes vacíos en algunas competencias en dos de ellos, lo cual en su momento fue dado a conocer al coordinador de las practicas. También advirtió falta de acompañamiento requerido por el supervisor de la práctica.

Al mismo tiempo, el Profesor CEOGET del área de mercadeo responde que “los aprendices se sienten satisfechos porque llegan a empresa bien escogida y en un cargo donde pueden poner en práctica los conocimientos vistos durante la técnica”. Además, que muchos de ellos, se matricularon en otros programas, pero también se

verificó la insatisfacción de estudiantes porque los colocaban a hacer funciones diferentes, como contestar el teléfono, recepción, archivo (Profesora de la técnica en Contabilidad y Finanzas)

Desde la mirada de los graduados, Egresado de la técnica de Contabilidad y Finanzas está muy conforme la práctica le sirvió para comprobar que la formación era pertinente, contó haber logrado ser operario de maquina en una empresa de confecciones “y ya me veo en un cargo directivo, pienso en estudiar Gestión empresarial o algo relacionado con la gerencia”. Aprendiz (mujer) de Contabilidad y Finanzas 2018 está muy contenta en cuanto a la pertinencia de los saberes impartidos, los docentes, pudo mejorar los ingresos e incluso ayudar en la parte contable del negocio familiar.

Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 1 dijo que “El programa como tal estuvo práctico, para mí fue un poco difícil adaptarme, pero finalmente el deseo de aprender me adapte y desarrolle las actividades, como fotógrafa todos los días estoy practicando los conceptos recibidos, al relacionarme continuamente con mis clientes” Aprendiz (mujer) de Técnica en Mercadeo 2 lo considera de alto nivel, “me ayudó a crear una imagen, una reputación, una ética y unos valores”.

La aprendiz de Contabilidad y Finanzas Lina María Mora Loaiza se vio muy afectada en su vida laboral y familiar ya que con la calamidad del fallecimiento de su esposo no encontró apoyo con un docente de módulos fundamentales como Costos 1 y 2; expresa que no hubo apoyo, no se le permitió presentar pruebas ni plan de mejoramiento, le que le retrasó la certificación, por lo cual le tuvo que acudir con carta al Consejo Académico y Directivo y pudo solucionar la situación.

Pero el tema central es cuántos quedan en la empresa, el Profesor CEOGET del área de mercadeo nos enfatiza que “mucho aprendiz después de la práctica se queda vinculado en la empresa”. El Profesor CEOGET del área de Contabilidad menciona que del 2015 al 2019 más del 40% se quedó trabajando en el área de contabilidad. Profesora CEOGET del área de Mercadeo dice que ese porcentaje en su área es del 90%.

Concejal de Medellín dice que los empresarios ven una posibilidad real del que CEOGET les suministre aprendices porque al ser certificados cumplen con un requisito legal de tener aprendices y más seriamente, porque los estudiantes viven cerca de la empresa, lo que facilita la movilidad y el cumplimiento de horarios y llegado el caso de una vinculación laboral posterior pueden incluso acceder a incentivos tributarios. Pero “algunas los cambian cada seis meses pues su política no es vincular, sino cumplir con la cuota que le exige la norma”.

A través de actividades realizadas desde la oficina de Bienestar Institucional, se logra identificar que se encuentran vinculados en las áreas de su formación, de la técnica laboral en Contabilidad y Finanzas 77 egresados y 84 de Mercadeo; de los restantes 152 en CF y 104 en Mercadeo, 84 de CF y 58 de Mercadeo, no se pudieron ubicar o no respondieron el llamado institucional y 68 de CF y 46 de Mercadeo no estaban laborando pues se encontraban desarrollando estudios universitarios relacionados con su formación técnica inicial o laborando en otras áreas diferentes a la técnica desarrollada.

Por su parte, Empresaria – Gerente de empresa textil cuenta que tuvo 2 practicantes del programa de las técnicas de mercadeo y contabilidad. La evalúa como una muy buena experiencia, el de mercadeo atendía clientes potenciales, logrando ingresar varias negociaciones a la empresa; el de contabilidad, realizaba el apoyo para consolidar la parte contable y la cartera de la empresa. Sólo sugirió incluir en la técnica de mercadeo un módulo de logística. Respecto a quedar en las empresas plantea que muchas veces éstas por política, no vinculan a los aprendices, sin embargo, en otras había vacantes, pero algunos no tenían el perfil o algunos querían seguir su educación universitaria.

En cuanto a las prácticas y el seguimiento los entrevistados del centro y los aprendices parecen conformes, reflejando las encuestas de seguimiento, pero también hay comentarios sobre casos en qué el seguimiento no se produce y también están divididas las opiniones sobre la satisfacción del empresario y del aprendiz. La



permanencia de los aprendices en las empresas está sujeta a distintas problemáticas, especialmente que éstos priorizan el cumplimiento de la normativa, pero muchas no tienen una política de ingresos estables.

## **Capítulo 5. Conclusiones**

En esta tesis se buscó analizar los procesos de trabajo y los resultados de la ETDH CEOGET en el marco del enfoque establecido por Colombia y asumido por el Centro de Orientación y Gestión para el Trabajo que es el de formación por competencias. Se mostró cómo la formación para el trabajo en general en la posguerra concebía a las capacidades como habilidades técnicas y profesionales necesarias en el proceso productivo, pero en el marco del paradigma fordista, de la jerarquía de la cadena de montaje y los procesos de mando que demandaban

También se vio que a partir de los 70 y como consecuencia de la revolución tecnológica aparece en un lugar central el conocimiento y los procesos innovativos, la influencia de la educación es aún mayor que en el período anterior y en los países de la OCDE se empieza a exigir una formación profesional que coordine mejor las áreas educativas y laborales y la participación de las empresas, algo que estaba presente en el período anterior pero sin tanta urgencia dada la situación de pleno empleo que había.

Además de ese vínculo con el contexto típico de la época actual se plantea la polivalencia, la coherencia entre la teoría y la práctica y se discute el modo de producir conocimiento o capacidad reflexiva en función de las nuevas relaciones laborales. Como consecuencia del debate más conceptual se propone un modelo de módulos flexibles y portables.

Vimos que en la bibliografía de la formación por competencias se refleja esta discusión, aunque no siempre. La definición de competencia en sus versiones más amplias incorpora la cuestión de los procesos complejos, el desarrollo de la persona como un todo y en relación al contexto, el trabajo en equipo, la innovación, la creatividad; en las versiones más estrechas los objetivos son más limitados, aunque la incorporación de las competencias transversales, claves o socioemocionales permitirían una inclusión

mayor. Esta limitación se profundiza si el análisis se hace según la tarea y según la responsabilidad y no siempre se asume que los procesos complejos son parte de toda la organización y no de una de ella.

En síntesis, del debate entre las posiciones surge que el enfoque permite estas aperturas pero que las mismas no están siempre presentes, estrechándose el concepto o que la definición es amplia y compleja, pero en la práctica no se cumple.

Y esto sucede también en cuanto a la normativa y a las discusiones en Colombia. En nuestro país debemos sumar además el hecho de que la reforma de la formación se hizo en el contexto de una reprivatización de la economía con índices sociales preocupantes y con la normativa laboral que permitiría a las empresas utilizar el mecanismo de aprendices como una forma de precarización. Y que además la formación termina siendo obligatoria. De nuevo aquí los resultados han sido muy debatidos

Nuestro país ha visto aumentar la oferta de formación mucho más que la demanda y en paralelo se ha visto un aumento de un tipo de formación complementaria, los indicadores de educación formal y no formal, así como de capacidades innovativas y complejidad no han tenido un aumento relativo. De todos modos, hay mucha bibliografía que valora el esfuerzo, propone cambios, pero al mismo tiempo mantenerse en el camino.

En cuanto al CEOGET, el ente ha sido un reflejo de las reformas, en los últimos años ha tenido un aumento presupuestario importante también en la cantidad de inscriptos y de graduados, aunque sin poder resolver una cuestión que es la deserción, así como otros problemas más de la infraestructura que requieren presupuesto. La oferta programática sigue siendo limitada sin poderse responder a demandas de otros temas más actuales.

En cuanto a la forma en que se construyen y los resultados relativos al enfoque, los programas, los docentes, las actividades en el aula, se verifica un esfuerzo de mejora y también la subsistencia de una oferta usual y tradicional, tal vez porque se piense que en el nivel de técnico laboral estos son los conocimientos suficientes, especialmente

para el caso de CF ya que en MD sí aparecen algunas novedades. Y también respetando lo que piden las empresas. En el proceso de discusión de estos recursos no se sale de los parámetros del SENA, tal cual marca la normativa

La situación se replica en cuanto a algunos dicentes, atribuyéndose esto a la falta de perfiles y también a la lógica política que rodea al Centro. Se aceptan más las falencias concretas por ejemplo en informática que debilidades conceptuales.

El mismo tipo de problemáticas reaparecen en lo que hace el seguimiento tanto de las prácticas como de los graduados certificados que quedan en las empresas, procesos que han mejorado, pero todavía tienen falencias. Los resultados de las evaluaciones de los aprendices son especialmente altos, algo que puede resultar llamativo. Es más lógico pensar que las empresas están satisfechas con quiénes quedaron en ella ya que el mecanismo resulta muy útil en este sentido, de todas maneras, también ahí los puntajes en relación a temas como capacidad innovativa o propuesta de nuevos procedimientos e incluso la productividad, deberían generar un debate.

Se podría concluir que la ITDH CEOGET ha mostrado un gran progreso, pero sus potencialidades y sus problemas están sujetos al mismo debate que se presenta en toda Colombia cuándo se pone en discusión el enfoque de la formación por competencias.

**Anexo 1: Preguntas para entrevista a informantes claves**

1. Realice una reseña sobre la creación del CEOGET en el año 2002. ¿Con cuáles programas inició? ¿Qué impacto generó en el sector productivo la primera promoción? ¿Cómo era el proceso de planeación de los módulos?
2. ¿Qué población atendía y atiende el CEOGET?
3. ¿Cómo se insertó la institución con la Mesa Sectorial de Educación? ¿Pudo participar y aportar? ¿Los otros actores participaban? ¿De qué le sirvió?
4. ¿Qué diferencias ha habido de roles de la Secretaría de educación municipal y en los Planes a lo largo de los años?
5. ¿Cómo se articuló el CEOGET con la oficina de Desarrollo Económico para fortalecer las competencias laborales para el empleo?
6. ¿Cómo participó el CEOGET en el desarrollo de la formación a las diferentes comunidades del municipio?
7. ¿Cómo se diseñaba y diseñan las estructuras curriculares? ¿Cuál era el perfil de egreso del aprendiz de las técnicas?
8. ¿Cuál era y es la perspectiva pedagógica en el aula diseñada por la institución?
9. ¿No le parece que programas y enfoques tienen aún un sesgo tradicional?
10. ¿Cómo se seleccionaban y seleccionan los docentes?
11. ¿Cuál era el nivel de formación de los docentes y como se actualizaban en la parte pedagógica?
12. ¿Cuál era el concepto de las empresas dónde los aprendices hacían sus prácticas?
13. ¿Qué convenios se realizaban con las empresas para que patrocinaran a los aprendices en su etapa lectiva y luego en su práctica como cuota de aprendizaje?
14. Sobre la Inducción ¿Cuándo el aprendiz iniciaba el programa de formación, como se le contextualizaba con la institución, sus políticas, reglamentos, el programa que había elegido y sus docentes?
15. Sobre las actividades en el aula ¿Los docentes lograban realizar el enfoque pedagógico diseñado? ¿La intensidad horaria de los módulos era suficiente?
16. ¿Cómo era y es el proceso de evaluación de los aprendices?

17. ¿Cómo se realizaba y realiza el seguimiento a la práctica de los aprendices para evaluar el desarrollo de sus competencias?
18. ¿Qué pistas tiene de la satisfacción de empresarios?
19. ¿Qué pistas tiene de que sirven al aumento de la productividad en las empresas?
20. ¿Qué pistas tiene de la satisfacción de los aprendices?
21. ¿Qué pistas tiene de que sirven al aumento de las capacidades de los aprendices?
22. ¿Qué pistas tiene de que los aprendices mantienen el puesto y de aumentos salariales?

## Anexo 2. Programas del CEOGET

### Estructura curricular técnica en Contabilidad y Finanzas

<b>ESTRUCTURA CURRICULAR CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>		
<b>Modulo</b>	<b>Unidades de Aprendizaje</b>	<b>Objetivo</b>
Contabilidad 1	Fundamentos contables	Contabilizar operaciones de acuerdo con las normas vigentes y las políticas organizacionales
	Libros Contables	Reconocer recursos financieros de acuerdo con metodología y normativa
Contabilidad 2	Estados Financieros	Revelar resultados, situación financiera, económica, social y ambiental de las entidades, de acuerdo con el régimen de contabilidad pública.  Evaluar resultados financieros de acuerdo con indicadores y Metodologías
	Legislación Tributaria	Elaborar declaraciones tributarias de acuerdo con guía técnica y normativa fiscal
	Presupuestos	Elaborar presupuestos de acuerdo con metodología y guía técnica
Costos 1	Costeo de productos y servicios	Calcular costos de operación de acuerdo con métodos

Costos 2	Costeo de Inventarios	Controlar los inventarios según indicadores y métodos
	Matemática Financiera y Principios de Economía	Evaluar resultados financieros de acuerdo con indicadores y metodologías.
Contabilidad de Salarios	Nómina y Prestaciones Sociales	Generar nómina de acuerdo con normativa
Paquetes Contables	Software Contable y Hojas de Cálculo	Software de administración de inventarios  Reconocer recursos financieros de acuerdo con metodología y normativa
Ofimática	Office (Word y Excel)	Excel básico e Intermedio y Word básico
Inglés Básico	Hablar	Inglés básico con glosario y expresiones relacionadas con el programa técnico
	Leer	
	Escribir	
Emprendimiento	Perfil del Emprendedor	Identificar las características de un emprendedor y plantear una idea de negocio
	Idea de Negocio	
Interacción ambiental y	Medio Ambiente	Identificar los elementos claves de manejo ambiental y aplicados al ambiente empresarial

organizacional	Clima Organizacional	Identificación de los elementos claves para mantener un adecuado ambiente organizacional de una empresa
----------------	-------------------------	--



## Estructura curricular técnica en Mercadeo

<b>ESTRUCTURA CURRICULAR MERCADEO</b>		
<b>Modulo</b>	<b>Unidades de Aprendizaje</b>	<b>Objetivo</b>
Evaluar resultados de acciones de mercadeo con base en objetivos organizacionales	Establecer el impacto de las acciones estratégicas de mercadeo	Presentar los elementos de direccionamiento y evaluación estratégica, plan de mercadeo y los indicadores de gestión
	Investigación de Mercados	Identificar la importancia y las principales variables a tener en cuenta para el diseño y realización de una investigación de mercados
Definir el plan de comunicación interna de acuerdo con la cultura y estrategia corporativa	Establecer la estrategia de comunicación	Conocer la importancia de la comunicación organizacional y sus elementos, diseñar el plan de comunicación organizacional
	Programar tácticas de ejecución	
Crear piezas publicitarias de acuerdo con el objetivo de comunicación	Definir el concepto creativo	Conocer los elementos constitutivos para el desarrollo del mensaje publicitario y de la, estrategia creativa, las herramientas informáticas aplicadas al diseño, manual de identidad corporativa, estrategias de marca.
	Elaborar bocetos de texto	
	Preparar diseño y artes finales de comunicación	

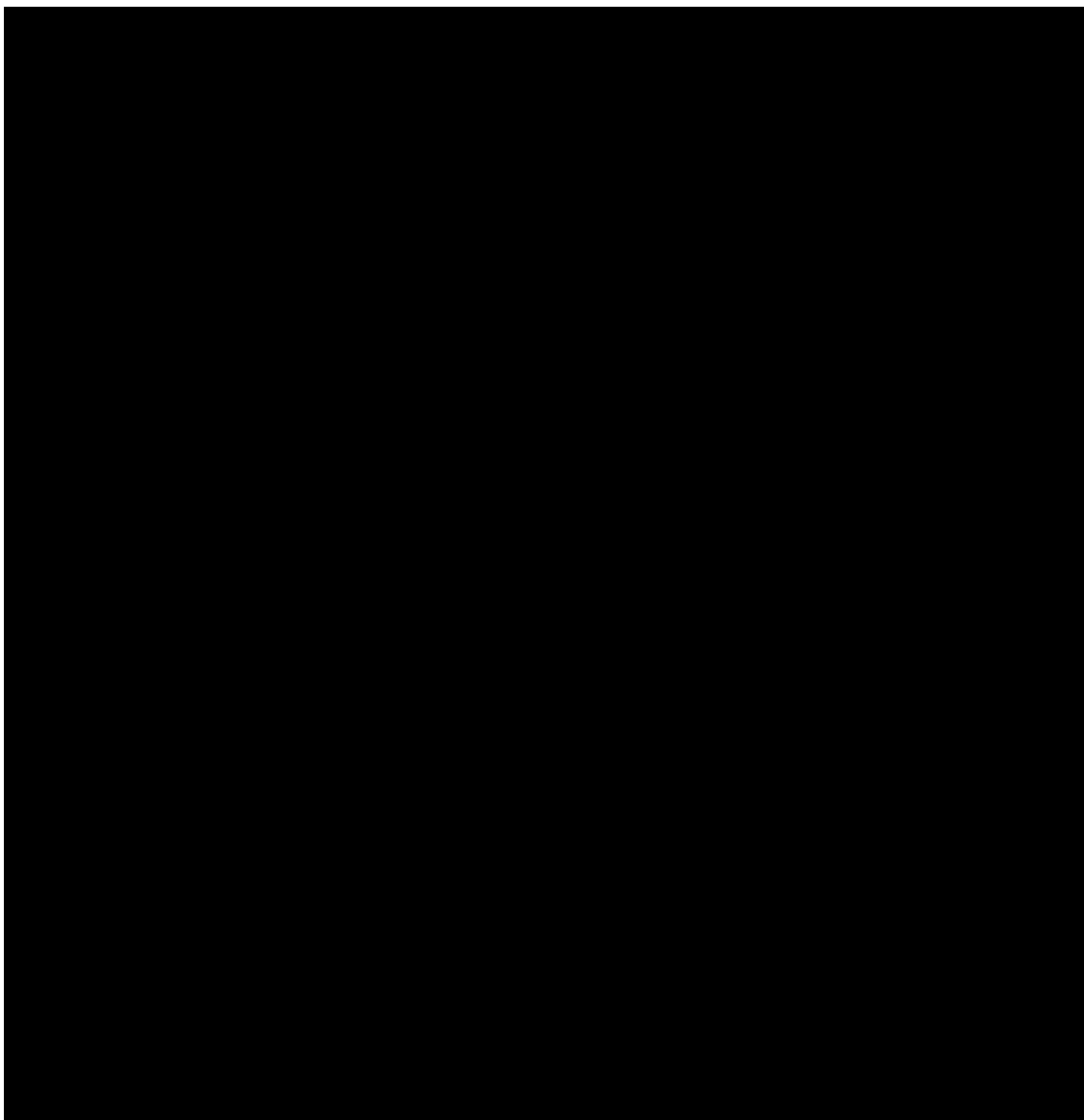
Coordinar la atención a usuarios según proceso administrativo y estrategia de servicio	Establecer modelo de servicio	Identificar y diseñar la estrategia de Servicio al Cliente, Ciclo del Servicio, Auditoría del Servicio, Comportamiento del Consumidor, TIC´s aplicadas al Servicio.
	Medir resultados de la atención	
Surtir productos según plan y técnicas de merchandising	Alistar mercancías	Desarrollar la estrategia de exhibición en punto de venta (merchandising), manejo de inventarios, recibo y despacho de mercancías, tipo de productos, exhibición y surtido, lineales, Picking y Packing.
	Exhibir los productos	
Gestionar eventos de acuerdo con el plan estratégico	Organizar el evento de acuerdo con el plan de promoción o comunicación	Definición e identificación de los tipos de eventos, protocolos de eventos y checklist del evento, costeo y promoción del evento. Cierre del evento
	Desarrollar el evento y realizar actividades de cierre	
Estructurar equipos de ventas según objetivos y metas del plan estratégico de mercadeo	Conformar equipos de venta	Diseñar el Plan de Ventas, calcular tipo y tamaño de la fuerza de ventas, evaluación de vendedores y plan de incentivos, sistemas de ventas y organización comercial.
	Establecer el plan de incentivos	

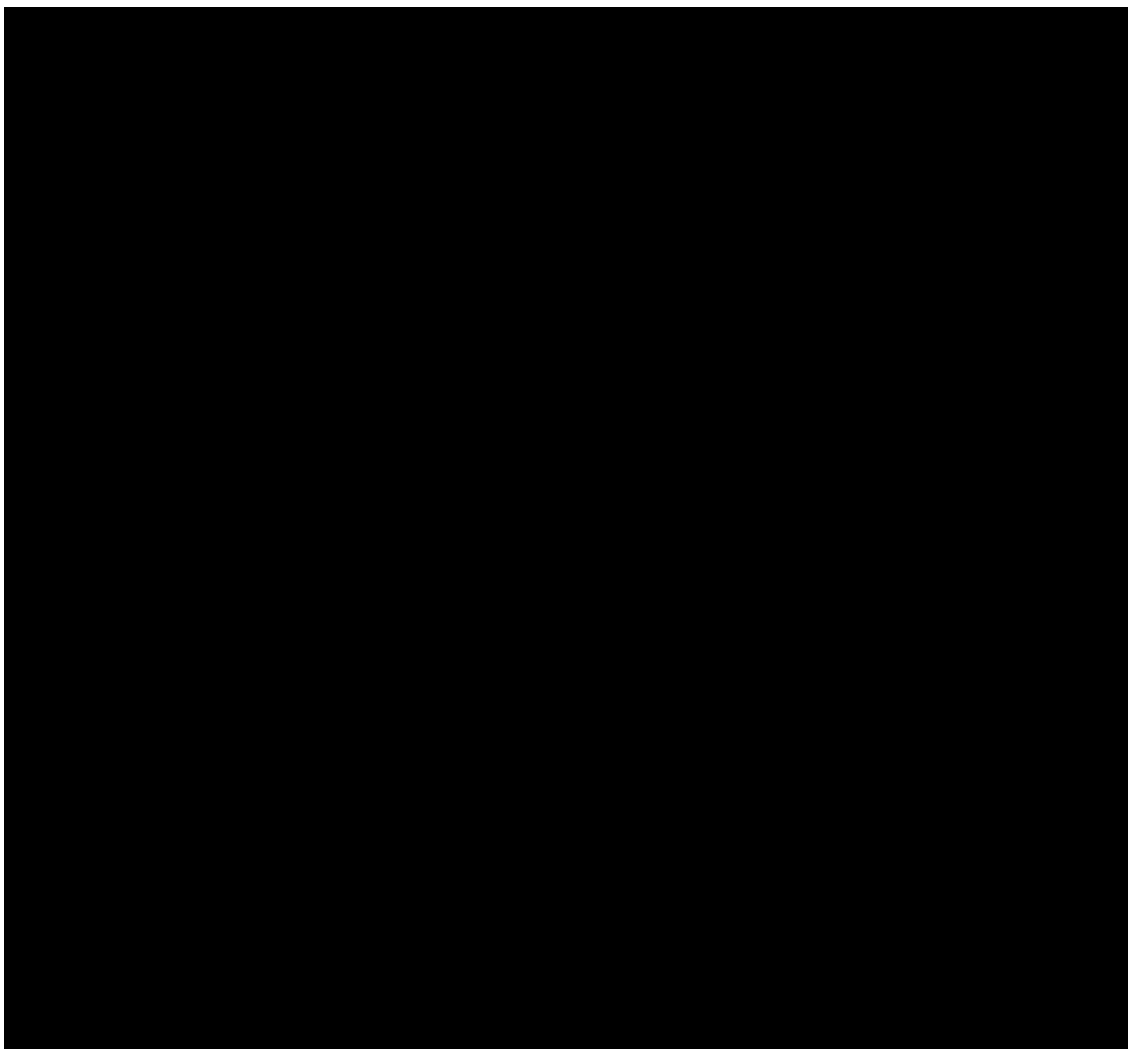
Estructurar la estrategia de mercadeo digital de acuerdo con objetivos de campaña y normativa legal	Caracterizar Canales digitales	Diseñar la estrategia de comunicación digital, terminología digital en internet, analítica, comportamiento de consumidor, indicadores, marco legal en Internet, creación y gestión de contenidos, Tic's.
	Establecer lineamientos conceptuales del canal	
Ofimática	Office (Word y Excel)	Conocer los elementos y aplicaciones de Excel básico e Intermedio y Word básico al mercadeo
Inglés Básico	Hablar	Inglés básico con glosario y expresiones relacionadas con el programa técnico
	Leer	
	Escribir	
Emprendimiento	Perfil del Emprendedor	Identificar las características de un emprendedor y plantear una idea de negocio
	Idea de Negocio	
Interacción ambiental y organizacional	Medio Ambiente	Identificar los elementos claves de manejo ambiental y aplicados al ambiente empresarial
	Clima Organizacional	Identificación de los elementos claves para mantener un adecuado ambiente organizacional de una

		empresa
--	--	---------

### **Anexo 3. Formato de encuestas a empresarios**

1. Favor nos cuenta ¿cuál es su empresa y cuanto lleva con ella?
2. ¿Cómo ha sido el desarrollo del municipio durante los últimos años?
3. ¿Qué conoce del CEOGET?
4. ¿Ha tenido algún practicante del CEOGET, de cuál programa?
5. ¿Cómo fue su experiencia con este practicante?
6. ¿Qué aportes le hizo esta persona?
7. ¿Cómo apreció el nivel de formación?
8. ¿Cómo cree que ha impactado el CEOGET al municipio?
9. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la formación del CEOGET?

**Anexo 4. Tabulación egresados de Contabilidad y Finanzas**

**Anexo 5 Tabulación egresados de Mercadeo**

### Anexo 6. Formato seguimiento de estudiantes en práctica

<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Siem pre</b>	<b>Alguna s veces</b>	<b>Nun ca</b>
Cumple con el compromiso del horario pactado			
Es activo en las actividades asignadas			
Tiene disponibilidad para realizar las actividades			
Evidencia conocimientos, habilidades y destrezas para realizar adecuadamente las actividades encomendadas			
Tiene aptitudes para atender al público			
Es organizado en la actividad que desempeña			
Se expresa adecuadamente			
Utiliza eficientemente el tiempo			



de practica			
Evidencia tener conocimientos claros de sus competencias de acuerdo a las funciones pactadas			
La relación con los jefes es adecuada			
La relación con los compañeros es cordial			
Cuando se presentan dificultades las soluciona positivamente			

### DETALLE DE LOS TRABAJOS ASIGNADOS

Descripción del trabajo que realizó en la empresa:	A lto	Me dio	B ajo

Fortalezas observadas en el cumplimiento del trabajo

Áreas de mejora para el practicante

Comentarios evaluadores de la empresa

## Bibliografía

- Abdala, E. (2009). La Evaluación de los programas de capacitación laboral para jóvenes en Sudamérica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/112/11205902.pdf>
- Alcaldía de Sabaneta (2016) Plan de desarrollo municipal 2016-2019. Sabaneta de todos. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/ObservatorioAburraSur/plan-de-desarrollo-municipal-sabaneta>
- Alcaldía de Sabaneta (2020) Plan de desarrollo Sabaneta, ciudad consciente 2020-2023. Recuperado de: [https://concejodesabaneta.gov.co/noticias/plan-de-desarrollo-sabaneta-2020-2023\\_361](https://concejodesabaneta.gov.co/noticias/plan-de-desarrollo-sabaneta-2020-2023_361)
- Baptista B. (2016) Los Instrumentos de Política de Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina. En El estado de la ciencia: Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos/Interamericanos. RICYT. Recuperado de: [http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2016/12/files\\_Estado-de-la-Ciencia-2016\\_E2016\\_2\\_2\\_los\\_instrumentos\\_de\\_politica\\_de\\_ciencia\\_tecnologia\\_e\\_innovacin\\_en\\_amrica\\_latina.pdf](http://www.ricyt.org/wp-content/uploads/2016/12/files_Estado-de-la-Ciencia-2016_E2016_2_2_los_instrumentos_de_politica_de_ciencia_tecnologia_e_innovacin_en_amrica_latina.pdf)
- Brunet i Icart I. y Moral Martín D. (2017) Origen, contexto, evolución y futuro de la Formación Profesional. Recuperado de: <http://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/download/272/307/677-1?inline=1>
- Camargo, D. (2005). Productividad. Simposio sobre Bienestar Social Laboral. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/dfch-fun/F31.2.htm>
- Camio M., Rébora, A. y Romero M. (2014) Gestión de la innovación. Estudio de casos en empresas de software y servicios electrónicos de la zona de influencia de la UNICEN. RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 11,

núm. 2, julio-septiembre, 2014, pp. 30-50. Universidade de São Paulo.

Recuperado de: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100131/98800>

Cardona A. (2018) El Área Metropolitana del Valle de Aburrá y las provincias. Retos de unión social y política. Escuela Superior de Administración Pública –ESAP.

Cardona Acevedo M., Macias Prada J. y Suescún Álvarez P. (2008) La educación para el trabajo de jóvenes en Colombia ¿Mecanismo de inserción laboral y equidad? Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESYT--. Universidad EAFIT. Recuperado de: [https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/07/Avance\\_Investigacion\\_23.pdf](https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/07/Avance_Investigacion_23.pdf)

Carranza, L (2020) América Latina en la encrucijada. Banco de desarrollo de América Latina, 14 de julio. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/07/america-latina-en-la-encrucijada/>

Centro de Investigaciones y Prospectiva Institución Universitaria Esumer (2015) Plan Estratégico de Desarrollo Económico Municipio de Sabaneta. Recuperado de: <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1757/1/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Desarrollo%20Econ%C3%B3mico%20Sabaneta.pdf>.

CEOGET y Secretaria de Educación y Cultura (2017) Proyecto Educativo Institucional 2017-2020. Municipio de Sabaneta.

CEPAL, CAF y OCDE (2018) Perspectivas económicas de América Latina 2018. Repensando las instituciones para el desarrollo. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43513-perspectivas-economicas-america-latina-2018-repensando-instituciones-desarrollo>

Chain L y Narodowski P (2009) Economía y educación. Dos disciplinas que van de la mano” Buenos Aires, Editorial Aulas y Andamios. Recuperado de [periferiaactiva.wordpress.com/bibliografia-y-papers/uocra/](http://periferiaactiva.wordpress.com/bibliografia-y-papers/uocra/)

Chanta Martínez (2017) La educación con enfoque por competencias: ¿una oportunidad para impulsar la investigación en la universidad? Editorial

Universidad Don Bosco, año 11, No.19, enero-junio de 2017, pp. 39-49.

Recuperado de:

<https://www.lamjol.info/index.php/DIALOGOS/article/view/5482>

CIDEC (s/f) Guía para la gestión de las competencias transversales en las organizaciones. Cuaderno de Trabajo nro. 35. Recuperado de:

<http://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/35.pdf>

CINTERFOR (1974) Situación de la formación profesional en América Latina hacia 1960. Tomo 1. Recuperado de:

[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/fp\\_1960.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/fp_1960.pdf)

Clasificación Nacional de Ocupaciones CON. (sf).

<https://observatorio.sena.edu.co/Clasificacion/con>

Codinas, L (2007) La importancia de las prácticas universitarias en las empresas e instituciones. 22 de octubre. Recuperado de:

<https://www.educaweb.com/noticia/2007/10/22/importancia-practicas-universitarias-empresas-instituciones-2571/>

Cohen, E. y Franco, R. (1998). Evaluación de Proyectos Sociales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU). Recuperado de:

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>

Colciencias (2016) Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC 2017-2022. Recuperado de:

[https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/co\\_5007.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/co_5007.pdf)

Consejo deliberante (2017) Acta 36. Sabaneta, 1 de abril. Acta 36. Líbano M (s/f) ¿Sabes cuál es el perfil profesional del administrativo? Euroinnova.

Recuperado de: <https://www.euroinnova.edu.es/15-5-27/perfil-profesional-de-administrativo>

- Corica A. y Otero A. (2013) Educación y empleo en América Latina. Entre tendencias y alcances. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede argentina. Papeles de población N°82. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252014000400009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252014000400009)
- Corpoeducación. (2003). Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Recuperado de: [www.oie.es](http://www.oie.es)
- DANE (2019) Boletín Técnico. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Módulo de Formación para el Trabajo. Abril-Junio 2019. Recuperado de:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH\\_FormacionTrabajo\\_abr\\_jun19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/formacion/GEIH_FormacionTrabajo_abr_jun19.pdf)
- Del Rey A. y Sánchez-Praga J. (2011) Crítica de la educación por competencias. UPS-Ecuador, No. 15, julio-diciembre 2011, pp. 233-246. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5968512>
- Escuela Europea de Dirección y Empresa (2015). La Importancia de las prácticas laborales en la contratación. EUDE. Recuperado de:  
<https://www.eude.es/blog/importancia-practicas-empresariales/>
- Estacio A., Millán N., Olivera M., Parra Torrado M. y Santa María M. (2010) Evaluación de impacto de dos programas de formación del SENA: Formación de Técnicos y Tecnólogos y Formación Especializada del Recurso Humano Vinculado a las Empresas. Fedesarrollo. Recuperado de:  
<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/243>
- Fiszbein, A., Oviedo, M., y Stanton, S. (2018). Educación Técnica y Formación Profesional en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades. Caracas: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1345>
- Fizbein A., Cumsille B. y Cueva S. (2016) La capacitación laboral en América Latina. Diálogo Interamericano y red Laureate International Universities. Recuperado

de: <https://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/La-Capacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>

Gallart A (2001) La articulación entre el sector público y la empresa privada en la formación profesional de América Latina. En Labarca G. Formación para el trabajo pública o privada. Cinterfor.

Giglia A (2003) Pierre Bourdieu y la perspectiva reflexiva en las ciencias sociales. Desacatos, núm. 11, primavera. Recuperado de: [www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-050X2003000100010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-050X2003000100010)

González - Velosa C. y Rosas Shady D. (2016) Avances y retos en la formación para el trabajo en Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <http://www.inefop.org.uy/docs/Avances-y-retos-en-la-formacion-para-el-trabajo-en-Colombia.pdf>

González García, L (1993) Nuevas relaciones entre educación, trabajo y empleo en la década de los 90. Organización de Estados Iberoamericanos, mayo. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie02a03.htm>

Guzmán Marín F. (2017) Problemática general de la educación por competencias. Revista Iberoamericana de Educación [(2017), vol. 74. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie74a04.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2011). Norma Técnica Colombiana 5581 Programa de Formación para el Trabajo (requisitos). Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-157089\\_archivo\\_pdf\\_NTC\\_5581.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5581.pdf)

Kirkpatricky, D. (2012). Los niveles de evaluación de Kirkpatricky. Evaluación de la formación. Recuperado de: <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/los-niveles-de-evaluacion-de-kirkpatrick-evaluacion-de-la-formacion-cuarta-entrega-26-06-2012/>

La República (2017) El triste espectáculo al que llevaron al Sena. La República, 7 de noviembre. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/el-triste-espectaculo-al-que-llevaron-al-sena-2566581>

Labarca G (2001) Formación para el trabajo pública o privada. Cinterfor.

Lash, S. (1990), Sociología del posmodernismo, Buenos Aires, Amorrortu editores.

Lash S. y Urry, J. (1994), Economías de signos y espacio, Buenos Aires, Amorrortu.

Lesmes, D. (2017). Las Prácticas Laborales: ¿útiles, negocio o requisito universitario. Elemplo.com. Recuperado de: <https://www.elemplo.com/co/noticias/investigacion-laboral/las-practicas-laborales-utiles-negocio-o-requisito-universitario-5403>

López-Arellano H. y Montoya-Grajales D. (2016) Análisis de la política de transformación productiva colombiana, basada en la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación, para el mejoramiento de la competitividad de Colombia entre los años 2010 y 2014. Revista Electrónica Educare Vol. 20 (3). Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v20n3/1409-4258-ree-20-03-00098.pdf>

López Gumucio R. (2010) La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. PERSPECTIVAS, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Marcaccio A. y Moreno E. (2014) Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. Ciencias Psicológicas 2014; VIII (2):129 – 138. Recuperado de: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v8n2/v8n2a03.pdf>

Martínez, J. E. (2019). Currículo: un análisis desde un enfoque socioformativo. Revista de investigación educativa de la rediech, 10(18). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5216/521658238004/html/index.html>



Martínez, J. Tobón, S y López E. (2017). Currículo: un análisis desde un enfoque socioformativo. Revista de Investigación Educativa de la Rediech.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5216/521658238004/html/>

Medical education online (2010) Modelo habilidades de S. Dreyfus y H. Dreyfus para el desarrollo de habilidades. Recuperado de: [https://vdocuments.es/modelo-](https://vdocuments.es/modelo-de-s-dreyfus-y-h-dreyfus-para-el-desarrollo-de-medical-education.html)

[de-s-dreyfus-y-h-dreyfus-para-el-desarrollo-de-medical-education.html](https://vdocuments.es/modelo-de-s-dreyfus-y-h-dreyfus-para-el-desarrollo-de-medical-education.html)

Meléndez Lindon V. y otros (2020) Análisis comparativo de las economías latinoamericanas usando el atlas de complejidad. Escuela de Economía, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Recuperado de:

<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/vela-4.pdf>

MEN (2000) Plan decenal de educación 1996 – 2005. Recuperado de:

<https://healtheducationresources.unesco.org/library/documents/plan-decenal-de-educacion-1996-2005>

Mesa sectorial de procesamiento de alimentos, SENA. (2008). Normas de competencia. Recuperado de:

<http://mesaprocesamientodealimentos.blogspot.com/2008/07/que-son-las-normas-de-competencia.html>

Ministerio de Educación Nacional (2007). Decreto 2888. Recuperado de:

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-130244\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-130244_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional -MEN (s/f) Ley General de educación.

(s.f).Estructura curricular. (Artículo 76). Recuperado de:

[https://leyes.co/se\\_expide\\_la\\_ley\\_general\\_de\\_educacion/76.htm](https://leyes.co/se_expide_la_ley_general_de_educacion/76.htm)

Ministerio de Educación Nacional- MEN (s/f). Serie Guías Nª 21 Articulación de la Educación con el Mundo Productivo. Recuperado de:

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-106706\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-106706_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2006). Proyecto Educativo Institucional-PEI.

Recuperado de:

[http://www.sedboyaca.gov.co/descargas2008/Presentacion\\_PEI.pdf](http://www.sedboyaca.gov.co/descargas2008/Presentacion_PEI.pdf)

- Ministerio de Educación Nacional. (2007). Formación por ciclos propedéuticos.  
Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-196476.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-196476.html?_noredirect=1)
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Documento N° 6 Diseño y ajustes de Programas de Formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias.  
Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-157085\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-157085_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2015) Decreto 1075-Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Recuperado de:  
[http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/decreto\\_1075\\_de\\_2015.pdf](http://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/decreto_1075_de_2015.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (31 de julio 2007). Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano.(Decreto 2888)Recuperado de: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-130244\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-130244_archivo_pdf.pdf)
- Molina Corral L A, Piñón Howlet L C, Sapién Aguilar A L, Gallegos Cereceres V M (2019) Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. Nova scientia, mayo.  
Recuperado de: [www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052019000100293](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052019000100293)
- Muñoz Cardona A. (2018) El Área Metropolitana del Valle de Aburrá y las provincias. Retos de unión social y política. Escuela Superior de Administración Pública – ESAP. Reflexión Política 21(41), pp. 175-189. Recuperado de:  
<https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/3319/3018>
- Muñoz Martínez D. (2017) Investigación, Desarrollo e Innovación en América Latina, Energías Renovables. Universidad Complutense de Madrid. Estructura Económica Latinoamericana. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/328890076\\_Investigacion\\_desarrollo\\_e\\_innovacion\\_en\\_America\\_Latina\\_Energias\\_renovables](https://www.researchgate.net/publication/328890076_Investigacion_desarrollo_e_innovacion_en_America_Latina_Energias_renovables)

Navarro, H. (2005). Manual para la Evaluación de Impacto de Impacto de Proyectos y Programas de Lucha contra la Pobreza. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/1/S053168\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/1/S053168_es.pdf)

Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano (s/f) Boletín Mesas Sectoriales. Sector gestión administrativa. Recuperado de:  
[https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/mesas\\_sectoriales/gestion\\_administrativa.pdf](https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/mesas_sectoriales/gestion_administrativa.pdf)

OIT (2016) Soluciones eficaces. Políticas activas del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe. Recuperado de:  
<https://www.ilo.org/global/research/projects/almp-americas-caribbean/lang-es/index.htm>

OIT (2021) Informe mundial de los salarios. Organización internacional del trabajo.

Parra Castrillón, E. (2005). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. Revista virtual Universidad Católica del Norte, Recuperado de:  
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/234>

Pisciotti Ortega A. (2021) Estrategia para fortalecer la capacidad de instituciones de formación para vincular las necesidades del mercado laboral a la oferta curricular en Colombia. CEPAL. Recuperado de:  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46787-estrategia-fortalecer-la-capacidad-instituciones-formacion-vincular-necesidades>

Prokopenko, J (1989). La gestión de la productividad. Manual práctico. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

Quiroga-Parra D., Torrent-Sellens J. y Osorio Bayter L. (2012) La innovación y las nuevas fuentes de productividad en América Latina: un análisis comparado con Asia y la OECD. III Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación COGESTEC. Recuperado de:

<https://www.researchgate.net/publication/268576866> La innovación y las nuevas fuentes de productividad en América Latina un análisis comparado con Asia y la OECD

Reflexión Política 21(41). Recuperado de:

<https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/3319/3018>

Rosas, D (2014) Los tres grandes desafíos de la formación para el trabajo en Colombia. BID, 16 de julio. Recuperado de:

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/los-tres-grandes-desafios-de-la-formacion-para-el-trabajo-en-colombia/>

Ruiz Barría G. (2009) El enfoque de la formación profesional en torno a la generación de competencia: ¿ejercicio impostergable o "lo que sucedió a un rey con los burladores que hicieron el paño"? Estudios Pedagógicos XXXV, N° 1: 287-299. Recuperado de: <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v35n1/art18.pdf>

Saavedra J. y Medina C. (2012) Formación para el trabajo en Colombia. Borradores de economía, núm. 740. Recuperado de:

<https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/5785>

Salazar Barrientos J y Arias Galiano A (2019) Análisis de la expansión urbana en la vereda la Doctora del municipio de Sabaneta. Universidad de Antioquia

Sánchez-Torres R (2017) Desigualdad del ingreso en Colombia: un estudio por departamentos. Cuadernos de Economía, vol. 36. Recuperado por:

<https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v36n72.65880>

Sarmiento Reyes R., Díaz de León Flores I., Olivares Bautista S. y Velázquez Romero V. (2020) Innovación Empresarial Estratégica. Casos y aplicaciones. Red Iberoamericana de Academias de investigación A.C. 2020. Recuperado de: <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2021/01/607-8617-88-3.pdf>

SENA (2008) Mesa sectorial de procesamiento de alimentos (2008). Normas de competencia. Recuperado de:

<http://mesaprocesamientodealimentos.blogspot.com/2008/07/que-son-las-normas-de-competencia.html>

Siliceo Aguilar, A (1995). Liderazgo para la Productividad en México. Limusa.

Tejada, J. y Ferrández, E (2007) La Evaluación del Impacto de la Formación como Estrategia de Mejora en las Organizaciones. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412007000200004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412007000200004)

Teuta, J (2016) Empresarios dicen que el SENA es la mejor opción para los jóvenes.

SENA, 19 de mayo. Recuperado de: <https://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=686>

Tobón, S. (2008). Formación Integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Recuperado de:

[https://issuu.com/cife/docs/libro\\_formacion\\_integral\\_y\\_competen](https://issuu.com/cife/docs/libro_formacion_integral_y_competen)

Toro Álvarez, F (1990). Desempeño y Productividad. Medellín. Cincel

Zabala de Alemán J, Sánchez Carreño J (2019) Evaluar por competencia o como potencia. Una mirada reflexiva y crítica. Telos, vol. 21, núm. 3, pp. 544-563, 2019Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/journal/993/99360575004/html/>