

Lineamientos Universidad Corporativa

Componente Organizacional

Responsables:

Laura Torres

Betty Buitrago

Diciembre - 2016

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
I. CONTEXTO.....	5
1.1. Marco conceptual - La gestión del conocimiento.....	5
1.1.1. La Guía Europea.....	5
1.2. Marco de referencia teórico de la Gestión del Conocimiento.....	6
1.2.1. Gestión del Conocimiento en el sector público.....	9
1.2.2. Capital intelectual y el aprendizaje organizacional.....	12
1.3. Universidades Corporativas.....	15
1.4. Marco regulatorio y normativo.....	23
1.5. MENTOR - Escuela de Gestión con Calidad – como antecedente.....	29
1.5.1. Población del Ministerio de Educación Nacional.....	32
II. CONCEPCIÓN Y HORIZONTE ESTRATÉGICO.....	37
2.1. Marco estratégico institucional.....	37
2.1.1. Propósito Superior 2025.....	37
2.1.2. Visión del Sector Educativo.....	37
2.1.3. Misión del Ministerio de Educación Nacional.....	38
2.1.4. Visión del Ministerio de Educación Nacional.....	38
2.1.5. Objetivos Misionales:.....	39
2.1.6. Objetivos estratégicos:.....	39
2.1.7. Valores éticos.....	40
2.1.8. Principios de Acción.....	41
2.2. Plan estratégico institucional.....	43
2.3. Propósito y objetivos de la UC-MEN.....	43
III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS.....	44
3.1. Estructura organizacional del MEN.....	44
3.2. Estructura organizacional de las dependencias relacionadas con la operación de la UC.....	47
3.2.1. Subdirección de Desarrollo Organizacional.....	47
3.2.2. Subdirección de Talento Humano.....	47
3.2.3. Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías.....	48
3.2.4. Oficina de Tecnología y Sistemas.....	48
3.2.5. Propuesta de articulación de grupos internos de trabajo para la operación de la Universidad Corporativa del MEN.....	49
3.2.6. Funciones de los grupos internos de trabajo relacionados con la operación de la Universidad Corporativa.....	49
3.3. Procesos.....	52
3.3.1. Cadena de valor del Ministerio de Educación Nacional.....	52
3.3.2. Macroproceso de gestión del conocimiento.....	52
IV. COMUNICACIÓN.....	56
5.1. Políticas de comunicación existentes en el MEN.....	56
5.1.1. Protocolos - Manejo de imagen.....	56
5.1.2. Estrategias de comunicación y difusión de la Universidad Corporativa.....	60
5.1.3. Comunicación interna.....	61

5.1.4.	Comunicación externa	61
V.	RECURSOS FÍSICOS Y ECONÓMICOS	62
5.1.	Recursos físicos	62
5.2.	Recursos económicos	63
5.2.1.	Actuales – Vigencia 2016.....	63
5.2.2.	Proyectados – Vigencia 2017	64

INTRODUCCIÓN

El diseño de los lineamientos del componente organizacional de la Universidad Corporativa conlleva la revisión de las condiciones, características, normativas y disposiciones que actualmente tienen el Ministerio de Educación Nacional - MEN para la puesta en marcha de este proyecto, así como el análisis de experiencias de otras entidades del ámbito privado y público que cuentan con Universidades Corporativas implementadas y a través de las cuales se pueden identificar y establecer buenas prácticas.

En este sentido, los lineamientos contienen tanto la aproximación a las condiciones existentes a nivel institucional, como los insumos obtenidos en el ejercicio comparativo con otras Universidades Corporativas y las propuestas que se derivan para la puesta en marcha de la Universidad Corporativa del Ministerio, UC-MEN.

De esta manera en el primer capítulo se aborda el contexto desde el marco conceptual y el ámbito institucional, en términos históricos, normativos y poblacionales en el que se enmarca la Universidad Corporativa del MEN y luego se presenta el contexto existente en función de otras experiencias revisadas en el ámbito nacional y/o internacional.

En el segundo capítulo, se plantea la concepción, el horizonte estratégico y el alcance de la UC-MEN, a partir de la identificación y del análisis de los planes y orientaciones existentes desde lo estratégico e institucional, así como de los enfoques de Universidades Corporativas que han sido establecidas como estrategias o herramientas de gestión del conocimiento en sus organizaciones.

En el tercer capítulo, se presenta la estructura organizacional y los procesos existentes en el MEN, bajo los cuales se plantea la inserción de la estructura de la Universidad Corporativa, seguidamente las estructuras que tienen otras UC y finalmente las propuestas de estructuras y procesos requeridos para el funcionamiento en el corto y mediano plazo de la UC-MEN.

En el cuarto capítulo, se presentan las políticas de comunicación existentes en el MEN y se proponen las estrategias de movilización de la UC.

Finalmente, en el capítulo quinto, se presentan las condiciones existentes en función de recursos físicos y económicos y los requeridos para la implementación de la UC-MEN.

I. CONTEXTO

En el primer capítulo se aborda el contexto desde el marco conceptual y el ámbito institucional, en términos históricos, normativos y poblacionales en el que se enmarca la Universidad Corporativa del MEN y luego se presenta el contexto existente en función de otras experiencias revisadas en el ámbito nacional e internacional.

1.1. Marco conceptual - La gestión del conocimiento

1.1.1. La Guía Europea

El Comité Europeo de Normalización - CEN publicó *“La Guía Europea sobre Buenas Prácticas en Gestión del Conocimiento”*, la cual fue construida con un panel de expertos de ocho países entre ellos España, representada por el FUNDECYT. La guía está compuesta por cinco libros, así:

- I. **Marco de la Gerencia del Conocimiento** en donde se presenta el contexto para el conocimiento a nivel organizacional y personal, la misma se fundamenta en la investigación empírica y la experiencia práctica.
- II. **Cultura de la organización** en la que se explica cómo crear cambios en el ambiente cultural para introducir la gestión del conocimiento.
- III. **La puesta en práctica de la Gerencia del Conocimiento** proporciona una metodología de la gerencia de proyecto para la pequeña y medianas organizaciones.
- IV. **Pautas para medir la Gestión del Conocimiento** para determinar el avance de las organizaciones en la gestión del conocimiento.
- V. **Terminología de Gestión del Conocimiento** sintetiza los términos y los conceptos de la gestión del conocimiento.

A través de esta guía, el Comité Europeo de Normalización (CEN) sugiere que las organizaciones establezcan un marco de referencia para la implementación de la GC con el objetivo de facilitar la comprensión de este proceso y mostrar el valor del mismo. Existe un marco de referencia genérico que define de forma los actores principales de un programa de GC. Aborda las cuestiones de GC más importantes para todo tipo de organización que desee mejorar su desempeño mediante el uso óptimo del conocimiento que reside en ellas, dejando un margen para la iniciativa considerando que no todas son iguales.

Entre los aspectos a considerar en la concepción del Marco de Referencia para la GC en la organización, se encuentran:

1. **Razón de ser:** Debe estar en el centro de cualquier iniciativa de GC, representando los procesos que añaden valor, por ejemplo, el desarrollo de estrategias, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios, producción y entrega de servicios, ventas, atención al cliente, etc. Estos procesos representan el contexto organizacional en que el que se aplica conocimiento de carácter crítico debido a su grado de importancia, como es el caso de conocimiento sobre los productos y servicios, los clientes y la tecnología. Estos procesos se convierten en íter organizacionales en la medida en que las organizaciones operen en redes con clientes, socios y suministradores.
2. **Cinco actividades principales de la GC:** Identificar, crear, almacenar, compartir y usar el conocimiento. Este ciclo se considera como un proceso integrado que apoya los procesos del negocio más amplios. Su integración y desempeño dentro de la organización debe ser apoyado por métodos y herramientas de GC apropiados.
 - a. **El conocimiento personal** incluye capacidades humanas, tales como la ambición, habilidades, comportamientos, experiencias, administración del tiempo y otras que deben desarrollarse a nivel personal y grupal para generar mejoras a partir de la administración del conocimiento.
 - b. **El conocimiento organizacional** está constituido por las capacidades que los líderes deben establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento en los procesos que añaden valor, ya sea para las partes interesadas internas de la empresa (directivos y empleados) o externas (suministradores y clientes). Estas capacidades incluyen la Misión, Visión y Estrategia, el diseño de procesos y estructuras organizacionales, medidas, análisis y comprensión de la cultura, el uso de la tecnología y la infraestructura; al igual que el uso del conocimiento colectivo disponible de una organización (activos del conocimiento).
3. **Facilitadores:** Constituyen la tercera parte del marco de referencia, incluyendo dos categorías principales denominadas conocimiento organizacional y conocimiento personal, complementándose una a otra. Constituyen los facilitadores de las actividades del conocimiento descritas anteriormente.

1.2. Marco de referencia teórico de la Gestión del Conocimiento¹

¹ Ponce Arencibia, A. and Falcón Villaverde, P. Metodología para realizar la Introducción de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. [.doc] <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>, Cienfuegos.2005



Las investigaciones empíricas y la experiencia práctica muestran que las cuestiones más importantes que se tienen en cuenta en el momento de realizar una iniciativa de GC son:

1. Describir como se utiliza el conocimiento.
2. Realizar cambios culturales para implementar la GC.
3. Reducir la complejidad.
4. Diseñar una solución de GC.

Las actividades básicas de la GC están relacionadas a diferentes campos del saber. Los especialistas en estos temas definen varias actividades que integran el "ciclo de vida del conocimiento" o la "cadena del valor del conocimiento"; siendo las más generales las destinadas a identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento. Las organizaciones pueden incluir otras actividades, como es el caso de filtrar y seleccionar el conocimiento.

Las más comunes son:

1. **Identificar el Conocimiento:** En este paso las organizaciones deben pensar qué es lo que quieren lograr y el conocimiento que necesitan para ello. Se debe incluir un análisis enfocado a identificar los gaps o brechas para identificar el conocimiento

que no se ha adquirido (sea tácito o implícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.). Esta información es vital para la toma de decisiones. Puntos de referencia a tener en cuenta los constituyen los requerimientos de los clientes, los pasos de los procesos, salidas de procesos que agregan valor. Las técnicas más utilizadas en la identificación del conocimiento son: tormenta de ideas, retroalimentación con los clientes, etc....

2. **Crear Conocimiento:** Descubrir cómo se crea el conocimiento en la organización, teniendo en cuenta los individuos y los grupos. Considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, por ejemplo, en la creación de nuevos productos y servicios.
3. **Almacenar el Conocimiento:** Este paso es significativo en la construcción de activos de conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la organización para facilitar su re-utilización. Adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, cuya pérdida podría ser negativa para la organización en caso de que se retiren o decidan abandonar la organización por cualquier motivo. Este efecto se atenuará en gran medida si la organización fue capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados, etc.) de esos expertos, facilitándose su transferencia a otros.
4. **Compartir el Conocimiento:** El objetivo de esta etapa está dirigido a transferir el conocimiento al lugar donde se necesita, en el momento adecuado y con la calidad requerida. El conocimiento se puede compartir de muchas formas. Se puede compartir mediante el registro en bases de datos, o distribuirlo en documentos. El conocimiento se distribuye para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc. Las herramientas que facilitan este proceso son: Internet, Intranet, bases de datos, comunidades de práctica, rotación de puestos de trabajo, seminarios, cursos, etc. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante de la GC: utilizar el conocimiento.
5. **Utilizar el Conocimiento:** El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la organización. El exceso de conocimiento no se utiliza a plenitud, por ello es importante asegurarse de que las actividades que se realizaron previamente se ejecutaron de forma correcta. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la organización a este respecto y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento. Es posible que se descubran otras brechas cuando se aplica el conocimiento, por ello el proceso global de GC debe realizarse de forma continua para asegurar que se integra a la iniciativa GC.

1.2.1. Gestión del Conocimiento en el sector público.

¿Qué es la gestión estratégica del conocimiento?

Según un estudio de la CEPAL² en el cual se construyó uno de los marcos de referencia que ha permitido comprender y abordar la Gestión del Conocimiento en el sector público, data la conceptualización de la Gestión del Conocimiento desde el año (1995), y al respecto de su origen establece que ésta, responde a un proceso que se inicia con el tema de la Gestión por Competencias y el desarrollo de las TIC para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje. Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, las dimensiones del concepto son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- el espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- las herramientas y tecnologías de Gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- la sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y
- los trabajadores del conocimiento.

De este estudio se concluye al respecto, que, el conocimiento necesita de un contexto compartido, un lenguaje compartido cuya función consista en ser un medio para crear significados, que permitan a las personas entender y comprender el contexto de los otros, y de sí mismos actuando de acuerdo con dicho conocimiento. A su vez por la misma interacción se produzcan cambios y se creen nuevos contextos o ESPACIOS DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE. Por lo tanto, la clave para entender un contexto es conocer el lenguaje verbal y no verbal y los significados surgidos de esa interacción, o sea el conocimiento local tácito.

² PELUFFO, Martha Beatriz. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. United Nations Publications, 2002.

¿Por qué se debe gestionar el conocimiento en una organización?

Polanyi fue uno de los primeros científicos en conceptualizar esta dimensión³, que se define como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos. Más tarde se amplió a la organización, y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de la misma (work process knowledge). Este tipo de conocimiento es una de las bases de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación, por lo tanto, a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad tendrá una organización.

El motivo que originó la aparición de la GC fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.

Los principales argumentos son:

- La necesidad de combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva,⁴
- Aumentar la conectividad del sistema, así como crear los lenguajes facilitadores²⁶ de la circulación del conocimiento,⁵
- nuevos modelos cognitivos basados en el trabajo de colaboración y en el uso de ambientes virtuales de comunicación,
- la necesidad de crear una inteligencia colectiva o cerebro organizacional,
- Garantizar la circulación del capital intelectual social dentro de los diferentes contextos de una determinada sociedad

En definitiva, la Gestión del Conocimiento (GC) se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Por lo tanto, una de las funciones del Estado es garantizar el acceso de los sectores más excluidos al desarrollo, a través del fortalecimiento de la capacidad de aprender de estos grupos y el acceso al capital

³ POLANYI, M. "The tacit dimension", Ed. Doubleday, New York, 1967.

⁴ Por ejemplo, casos como Holanda, Finlandia, o ciudades como San Pablo, Florianópolis, Bogotá etc. en cuanto a medio ambiente y calidad de vida han sido tomados como paradigmas en donde la gestión del conocimiento ha estado presente por medio de espacios y sistemas de generación y difusión del conocimiento en red que han sido soportes en mantener el éxito de estas experiencias.

⁵ Con ellos se hace comprender el lenguaje en que se expresa una estrategia o una visión de futuro compartida por todos, crea los marcos mentales comprensivos para dónde va el proceso y qué beneficios se obtienen de él.

intelectual social, minimizando el riesgo de la apropiación privada de conocimiento clave, y el perjuicio que ello conlleva a los procesos democráticos y a la gobernabilidad.⁶

¿Qué busca la GC?

Sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a. Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento⁷.
- b. Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional
- c. Construir Marcos Integrados más eficientes
- d. Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar.

La Gestión del Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.).

Para poner en marcha cualquier tipo de proyecto es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de GC.⁸

Por lo tanto, hay que observar si existe en la organización:

- Una cultura orientada al conocimiento.
- Una infraestructura tecnológica de conocimiento.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo.
- La armonización del lenguaje.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo.
- La Estructura de Conocimiento.
- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento.
- La visualización de las ventajas del sistema

No se debe olvidar que estamos gestionando personas, cultura y tecnologías.

⁶ PROBST, G., RAUB, S., y ROMHARDT, K., "Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito", Prentice Hall, Pearson Educación, Mexico, 2001.

⁷ HONEYCUTT, J. "Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa", pag. xvi, Microsoft/McGraw/Hill/Interamericana, España, 2001.

⁸ OBESO, Carlos "Homo Faber, Homo Sapiens. Estado de la Cuestión", en "Homo Faber, Homo Sapiens. La gestión del capital intelectual", Ediciones del Bronce, Barcelona, 1998.

1.2.2. Capital intelectual y el aprendizaje organizacional

En la era de la globalización, el conocimiento se ha convertido en un importante activo en el desarrollo de organizaciones propiciando una gran ventaja competitiva. En la economía del conocimiento, el capital intelectual y el aprendizaje organizacional se consideran entonces los principales elementos que le dan sentido a esta ecuación.

Y entonces, **¿Qué se entiende por Aprendizaje Organizacional?**

Es el proceso mediante el cual las empresas transforman la información en conocimiento⁹. En este proceso se difunde y explota dicho conocimiento con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

El aprendizaje organizacional, constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando su capacidad para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno, lo que le transfiere inmediatamente la capacidad de convertirse en una organización inteligente, que requiere de una cultura organizacional (patrón de conducta común, utilizado por todas las personas y grupos que integran una organización), que favorezca implementar procesos de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipo y la transmisión de dicho conocimiento.

El reto consiste entonces, en cambiar de un esquema tradicional a uno enfocado en el negocio:

De un esquema tradicional / A un esquema integral orientado en el negocio¹⁰

· De conocimiento cerrado...		· A conocimiento abierto y disponible.
· De cursos de capacitación...		· A programas y Rutas de Aprendizaje.
· De preferencias...		· A indicadores de negocio (Certificación)
· De medición de satisfacción...		· A medición de aplicación.
· De contenidos genéricos...		· A contenidos de la organización.
· De canal presencial...		· A "blend" de canales personalizados.
· De entrenamientos descentral		· A entrenamientos integrados.

⁹ www.fundibeq.es/.../sites/.../APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf

¹⁰ <http://www.agoragroupconsulting.com/aprendizaje-organizacional.html>

Y, ¿qué es el capital intelectual?

El concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto en el mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entiende como el principal activo de las empresas del tercer milenio.¹¹

Stewart¹², quien fue uno de los primeros autores en utilizar el concepto de capital intelectual, lo define como “material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que se utiliza para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente, pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa”.

Según Euroforum¹³ el capital intelectual “es el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro”.

Basándonos en lo definido por Brooking¹⁴ en su obra, podríamos decir que con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos intangibles que generan capacidades distintivas o competencias esenciales a largo plazo y que permiten funcionar a la empresa.

Castells¹⁵ afirma, que en este nuevo modelo de desarrollo la productividad y la competitividad dependen de la calidad de los recursos humanos y de la capacidad estratégica de generar conocimiento y procesamiento eficaz de la información. Este es entonces un nuevo concepto de mundo, en el que el aprendizaje es la fuente de un atributo sostenido y competitivo, y es imperativa, la necesidad de formar de manera continua recursos humanos preparados para enfrentar los nuevos requerimientos nacionales e internacionales.¹⁶

Es así como el concepto de capital intelectual se posiciona por encima del capital humano, indicando la existencia de un valor intangible, el valor conocimiento, que sustenta el desarrollo económico y permite el desarrollo social, siendo que este capital intelectual se fundamenta en el conocimiento entendido como una transferencia real de saberes a situaciones de corte laboral o profesional, social y cotidiano, tanto de manera formal como informal.

Respecto a lo anterior, podemos concluir que el capital intelectual es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en

¹¹ http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/amcortes/2012/05/10/gestion-del-conocimiento-2/

¹² Stewart TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

¹³ Euroforum. Modelos. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelointelect.htm Acceso: 16 de enero del 2003.

¹⁴ Gestión del conocimiento.com. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>. Acceso: 10 de enero del 2003.

¹⁵ La Globalización Truncada en América Latina, la crisis del estado-nación y el colapso neoliberal. www.campus-oei.org.

¹⁶ Castells. La era de la información. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.2001.

sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

¿Qué elementos componen el capital intelectual?

- a. **Capital Humano:** Metafóricamente hablando “es el lugar donde empiezan todas las escaleras: la fuente de la innovación, la primera página de la intuición. El dinero habla, pero no piensa. Las maquinas ejecutan, en ocasiones con mayor destreza que los seres humanos, pero no inventan”. El capital humano surge de la competencia, actitud y agilidad intelectual, y comprende un conjunto de talentos, aptitudes, destrezas e ideas que no se encuentran en control directo de la empresa y que conllevan a la creación de un valor que no pertenece a la empresa en sí sino a los integrantes de la misma. Con el capital humano las organizaciones pueden crear activos intangibles a partir del talento individual. Asimismo, el capital humano crece cuando el personal adquiere una mayor cantidad de conocimientos útiles para la organización y ésta aprovecha al máximo dichos conocimientos. Para comenzar a desarrollar el capital humano que reside en la organización se deben minimizar las tareas inflexibles, el papeleo rutinario y las rencillas internas improductivas. Según Stewart, el capital humano se disipa fácilmente, es necesario agruparlo y concentrarlo, esto significa que la inteligencia, como todos los bienes de la organización, deben cultivarse en el contexto de la acción”.
- b. **Capital Estructural:** Es la infraestructura que sostiene y es sostenida por el capital humano y que hace posible el funcionamiento de la organización, es decir, es un medio para contener y retener el conocimiento para que de esta forma pueda pasar a ser propiedad de la empresa. Una de las formas de apropiación de este conocimiento es a través del patentamiento de las ideas e innovaciones. Este capital está compuesto por:
- c. **Capital Organizacional:** Es el contexto interno construido por la filosofía de la empresa que tiende a brindar orden, seguridad, corrección y calidad. Está compuesto por el capital de innovación y el capital de trámite. Este último es la suma de los conocimientos técnicos que se formalizan dentro de la compañía (manuales, prácticas, bibliotecas de proyectos, etc). El capital de innovación es lo que crea el éxito futuro de la empresa, es decir, es la fuente de renovación de toda la compañía e incluye: los activos intelectuales que se tienen en cuenta cuando se valoran las empresas para las adquisiciones o fusiones, y la propiedad intelectual que es el valor adicional que le brinda a la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible.

1.3. Universidades Corporativas

Historia

En respuesta a las necesidades de las organizaciones de proporcionar a sus colaboradores formación en un área de trabajo específica, así como de gestionar su conocimiento interno, desde la década de los 60 se han creado mundialmente centros especializados de generación de conocimiento y perfeccionamiento de las competencias organizacionales que han tomado el nombre de Universidades Corporativas.

En la siguiente tabla se presentan las Universidades Corporativas de mayor relevancia a nivel mundial, en orden ascendente por su año de creación; la información correspondiente al período entre los años 1963 y 2000, es una traducción obtenida del libro “Universities and Corporate Universities”¹⁷.

AMBITO INTERNACIONAL.

AÑO	UNIVERSIDAD	CARÁCTERÍSTICAS
1963	<i>Hamburger University. Mac Donalds. Oak Brook, Illinois. USA.</i> http://www.mcdonaldsuniversity.com.br http://bit.ly/2eBxHVM	<i>Ha formado a la fecha a más de 65.000 gerentes de restaurantes. Instalaciones ultramodernas de 12.000 m2 con sistema de traducción a 22 idiomas. Posee 10 centros internacionales.</i>
1971	<i>Motorola University Schaumburg, Alemania.</i> http://www.intrarts.com/Motorola/index.shtml	<i>Programas de capacitación dirigidos a los empleados de la Compañía, proveedores y distribuidores.</i>
1990	<i>Bristish Aerospace Virtual University - London, UK.</i>	<i>Enfatizan en educación e-learning para capacitar a su personal.</i>
1998	<i>Daimler Benz – Alemania</i>	<i>Poseen cyber-aulas para que los funcionarios tomen sus cursos virtuales en sitios diferentes a los escritorios donde realizan el trabajo.</i>
1998	<i>France Telecom University</i>	<i>160 sesiones semanales de formación para sus 140.000 empleados</i>
1999	<i>Arthur D. Little - Cambridge, Massachusetts, USA</i>	<i>Dirigida a la formación de gerentes de las empresas que asesoran.</i>
2000	<i>Sierra Systems – Canadá</i>	<i>Capacitación a 900 empleados</i>

¹⁷ Jarvis, Peter. Universities and corporate universities. The higher learning industry in global society. Estados Unidos. Stylus Publishing Inc. 2001. Pág. 112

2000	<i>Unión Fenosa – España</i>	<i>Dirigida a 5000 profesionales distribuidos en América, Europa, África y Asia.</i>
2001	<i>Tigre Tubos Y Conexiones – Brasil</i>	<i>Dirigida a 12000 profesionales en Brasil, Paraguay, Chile y Bolivia</i>
2006	<i>Universitas. Telefónica - España</i>	<i>1.000 directivos y profesionales procedentes de todos los países y negocios en los que opera Telefónica. Proyección formación de 6.000 profesionales.</i>
2007	<i>Grupo Interbank – Perú</i>	<i>Ofrece a los más de 25 mil colaboradores en sus más de 10 empresas, aproximadamente unos 600 cursos y 25 programas diseñados para puestos específicos</i>
2009	<i>Grupo Financiero. Caixanova - España</i>	<i>Unova, imparte formación continua, actualizada y a medida para sus más de 3.300 empleados.</i>
2010	<i>Ecopetrol - Colombia</i>	<i>Oferta 140 cursos internos para 6000 empleados.</i>
2012	<i>UCF Universidad. Corporativa Frigicoll</i>	<i>Formación comercial para 300 empleados.</i>

AMBITO NACIONAL

AÑO	UNIVERSIDAD	CARÁCTERÍSTICAS
2010	<p>Arturo Calle https://prezi.com/ozvhcjt5qfw/universidad-corporativa/</p>	<p>PAPEL DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA.</p> <p><i>se desarrolló principalmente por el sueño del presidente de la compañía Don Arturo Calle ya que tenía la convicción que la formación empresarial era la clave del éxito. Arturo Calle se vinculó con la Universidad EAN, donde empezaron con diplomados en administración de negocios. Los programas van dirigidos a todo el personal que lidera el trabajo en las diferentes tiendas nacionales.</i></p> <p>Aspectos positivos</p> <p><i>Los coordinadores y administradores que han tomado el programa han generado elementos muy positivos ya que han influenciado con todos sus conocimientos a su equipo de trabajo.</i></p> <p><i>Se ha incrementado notoriamente los estándares de productividad.</i></p> <p><i>Las ventas se han elevado satisfactoriamente.</i></p>

		<p><i>El nivel de motivación de los empleados es alto. Gran sentido de pertenencia Buena reputación interna. Baja tasa de rotación.</i></p> <p>DIFICULTADES <i>Dar alcance a la población objetivo. Buscar los aliados estratégicos para desarrollar el proyecto.</i></p> <p>GRANDES IMPACTOS PARA LA EMPRESA <i>“Es una compañía que esta todo el tiempo aprendiendo, esta todo el tiempo estudiando, es una compañía de éxito, esa ha sido la clave para Arturo calle” (Saavedra).</i></p> <p>BENEFICIO MUTUO TRABAJADOR-EMPRESA</p> <p><i>La implementación de la Universidad Corporativa ha sido muy satisfactoria tanto para la empresa como para los trabajadores ya que:</i></p> <p><i>Para la empresa este proyecto ha hecho que se convierta en una organización de éxito y crecimiento constante generándoles grandes beneficios económicos.</i></p> <p><i>Para los empleados ha contribuido en su desarrollo personal y profesional ya que muchos han logrado pasar de ser vendedores a coordinadores, y están en constante entrenamiento para poder seguir avanzando dentro de la compañía.</i></p>
	ECOPETROL	<p><i>La gestión del conocimiento en Ecopetrol hoy en día, es el resultado de la maduración de un proceso que parte del año 2004, fecha a partir de la cual son múltiples y exitosas las iniciativas implementadas, dentro de las cuales se destaca la UNIVERSIDAD CORPORATIVA DE ECOPETROL la cual hoy forman talento humano bajo modalidades presenciales, virtuales y blended. Este Centro de Formación - (UCE)”, se construyó como un mecanismo para asegurar y transferir el conocimiento de la organización. Este proceso se ha hecho viable desde abril de 2010 a través de implementación de la plataforma LMS para viabilizar la formación virtual como complemento de la formación presencial y de esta forma facilitar la cultura de transferencia del conocimiento en los procesos operativos críticos de la empresa y que están enmarcados en de la solución LMS:LSO 6.0 Enterprise.</i></p>
	MINTIC	<p><i>Una de las principales iniciativas a nivel del sector público es desarrollada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTic, que desde 2013 inició un proceso de gestión de conocimiento a través de su Universidad Corporativa. Actualmente, cuenta con una oferta académica de 14 diplomados en temas de</i></p>

		<p><i>Tecnología de Información y Tecnología de las Comunicaciones. Un modelo que integra la gestión y el desarrollo personal de sus colaboradores, por medio de alternativas de formación como el e-learning, entre otras.</i></p> <p><i>La universidad Corporativa del MinTIC, es un mediatizador del conocimiento y un facilitador del desarrollo personal y profesional, a través de la cual se logra el fortalecimiento de la cultura deseada y se alcanza la visión estratégica del MinTIC.</i></p> <p><i>Es una propuesta a largo plazo, con proyección para el futuro, en búsqueda de constante mejoramiento y abiertas a las nuevas perspectivas; trasciende intereses particulares y se pone al servicio para el logro de los objetivos colectivos del Ministerio hoy y de los años venideros, en el marco de las necesidades y expectativas del Estado Colombiano.</i></p> <p><i>Esta alternativa contempla dentro de su desarrollo programas encaminados a la obtención de valor a partir de la gestión de conocimiento, el aprendizaje organizacional y la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones.</i></p>
	Winner Group Cirsá	<p><i>Winner Group Cirsá a través de su Universidad Corporativa, trabaja en la formación de su Talento Humano, cumpliendo así con su objetivo de mejorar de manera continua el rendimiento y eficacia de su personal, impulsando como ninguna otra empresa del sector en Colombia, la industrialización y profesionalización del juego en el país.</i></p> <p><i>Misión</i> <i>Facilitar el desarrollo profesional de las personas que componen la compañía.</i></p> <p><i>Valores</i> – <i>Especialidad y adaptación a la realidad de cada sector.</i> – <i>Innovación y actualización.</i> – <i>Formación orientada a la operativa laboral.</i></p> <p><i>Visión Internacional</i> – <i>Razón de Ser: La cualidad de nuestros profesionales es el valor más importante de nuestra compañía.</i></p> <p><i>Diplomados:</i> – <i>Gerencia de Entretenimiento.</i> – <i>Gerencia de Alimentos y Bebidas.</i></p>

<p><i>Jeno's Pizza</i></p>	<p><i>Jeno's Pizza, empresa Colombiana con más de 40 años en el mercado, 110 puntos de venta y más de 1200 colaboradores, a partir del segundo semestre del 2011, decide implementar una nueva estrategia de desarrollo para sus empleados : La Universidad Jeno's.</i></p> <p><i>Ésta idea nace con el propósito de incentivar a sus colaboradores, a través de una cultura de aprendizaje continuo la cual rinda opciones de crecimiento integral, convirtiéndose en una realidad en Octubre de 2012.</i></p> <p><i>Hoy en día la universidad Jeno's ha entregado más de 40 becas y capacita anualmente a más de 1000 empleados, en sus escuelas de: gastronomía, administración, liderazgo y servicio al cliente. Gracias a la implementación de dichas escuelas, se han creado semilleros de líderes que han permitido que los colaboradores antiguos participen en convocatorias internas, evitando la contratación externa y promocionando el crecimiento y desarrollo al interior de la organización. Del mismo modo, se ha logrado incrementar en un 15% el nivel de satisfacción al cliente.</i></p> <p><i>“Estamos convencidos que la educación de nuestra gente y la motivación que podamos imprimirles mediante el aprendizaje continuo, es el mejor camino a la excelencia y el éxito de nuestra empresa, ya que el capital humano con el que contamos es nuestra mayor fuente de riqueza”. Comenta Sandra González Gerente de RRHH.</i></p> <p><i>La Universidad corporativa de Jeno's Pizza</i></p> <p><i>Dentro del proceso de educación a sus empleados Jeno's Pizza quiere que ellos visualicen sus oportunidades de crecimiento al interior de la compañía, pasando por las diferentes escalas formativas y laborales, esto se traduce en que pueden iniciar como domiciliarios, ascender a meseros, cajeros, sub administradores, administradores, directores de operaciones y directores nacionales de operaciones hasta llegar a ser un gerente de operaciones.</i></p> <p><i>La Universidad Jeno's cuenta con aliados estratégicos que avalan sus procesos educativos, tales como: La universidad EAN, Minuto de Dios, CUN, y Católica del Norte. La organización le apuesta a la educación, como herramienta de desarrollo, generando un impacto social frente al</i></p>
----------------------------	---

compromiso de entrenar, formar y educar colaboradores para que ejerzan un rol productivo, civil, social, cultural y político dentro de las empresas que conforman nuestro país.

Jeno's Pizza le apuesta al crecimiento de sus empleados y a la retención del mejor talento humano a través de la educación y de la generación de nuevos conocimientos que refuerzan el crecimiento del negocio y mejoramiento del servicio.

Prototipos de Universidad Corporativa

Las universidades corporativas son unidades estratégicas para gestionar el conocimiento de la organización y lograr ventaja competitiva en el mercado. Por lo anterior se reconoce que una universidad corporativa debe ser constituida y gestionada en función de su misión estratégica.

Para determinar el objetivo de la universidad que se pretende instaurar en la organización, según (Fresina, 1997: 28 citado en López, 2006)¹⁸ se debe prestar atención a los prototipos de las universidades corporativas, descritos a continuación:

Prototipo I: El objetivo para estas Universidades Corporativas es *“reforzar y perpetuar”* todo lo relacionado con los valores y principios de la empresa.

Prototipo II: Busca el *“cambio controlado”*, promueve nuevas orientaciones de la empresa y los cambios que se derivan de estas, propende a la actualización del personal.

Prototipo III: El propósito es *“conducir y ajustar”* con la finalidad de promover la participación del personal en el diseño de cambios y el diseño de nuevos escenarios para la compañía.

Estadios y tipologías de la Universidad Corporativa

Estadios de la UC:

Bajo la perspectiva de la evolución de las universidades corporativas, se han formulado tres estadios, cuyas características son las siguientes (Rademarkers y Huizinga, 2000: 29 citado en López, 2006):

¹⁸ López, José Antonio. La reingeniería de la administración académica de las funciones substantivas universitarias con base en cuerpos académicos (El caso de la Facultad de Contaduría y administración, UAEM). México. Universidad Autónoma del Estado de México. Primera Edición. 2006. Pág. 28

1. **Estadio Operacional.** El objetivo es la eficiencia en el trabajo, a través de programas de capacitación para el desarrollo de competencias del personal.
2. **Estadio Táctico.** Busca alinear la capacitación del personal con la estrategia corporativa.
3. **Estadio estratégico.** Se centra en la competitividad, mediante ajustes y aportes en la estrategia corporativa a través de la investigación y educación de su personal.

Tipologías de las UC:

En las mismas Universidades Corporativas existen diferentes formas de impartir la capacitación o la formación, que pasa por lo presencial, no presencial, semipresencial y multimodal. El Dr. Agusti Ten en el I encuentro Internacional EAD. URBE 2009, plantea una propuesta conceptual sobre las características y tipologías de UC.

	Sin acuerdo estratégico/s con universidades académicas tradicionales	Con acuerdos estratégico/s con universidades académicas tradicionales
Con denominación explícita “universidad corporativa”	TIPO CS <i>Ej. UC Unión Fenosa</i>	TIPO CC <i>Ej. UC Everis</i>
Sin denominación explícita “universidad” corporativa	TIPO SS <i>Ej. Centro corporativo de formación y desarrollo del grupo Santander</i>	TIPO SC <i>Ej. Campus Bankinter</i>

Tabla 2. Características y tipologías de UC

Fuente: http://encuentrointernacional.ead.urbe.edu/2009/pdf/conferencias/agusti_ten.pdf

Universidades Corporativas como estrategia de la Gestión de Conocimiento.

“La universidad corporativa es la organización responsable de gestionar los procesos de aprendizaje y el conocimiento de una corporación con el propósito de incrementar el valor total para los accionistas de la empresa”. (Lorenzatti, 2010)

El conocimiento, se ha convertido en un arma en el actual mundo globalizado, que permite la creación de valor en las organizaciones; para su gestión, en varias empresas a nivel mundial se han creado centros de formación internos, conocidos como Universidades Corporativas, estructuras de formación que pretenden desarrollar perfiles

profesionales y unificar la cultura corporativa, alineándose a la estrategia como una necesidad de desarrollo y expansión.¹⁹

Esta estructura identifica, en primer lugar, el conocimiento y capacidades propias de la organización, es decir, aquellos factores que la hacen competitiva. Y, en segundo lugar, alinea ese conocimiento y esas capacidades con los procesos y las personas, lo que le permite potenciar aún más su competitividad.

Su objetivo, es el fortalecimiento del capital humano, competencias, valores y compromisos para aventajar la competitividad de la organización, así como formar a los beneficiarios en áreas específicas de su trabajo.

Los contenidos están enfocados a las necesidades de desarrollo y competencia de la organización y se estructura en torno a una formación basada en tecnologías, en donde se procura desarrollar la economía del conocimiento, es decir, el conocimiento se ve como un fin y un bien para la entidad. Esto quiere decir que no solo buscan el desarrollo y formación integral de sus beneficiarios, sino que también pretenden alcanzar logros importantes para la organización.

Son múltiples los beneficios que trae la implementación de una Universidad Corporativa en una organización. Entre los más comúnmente citados, tenemos:

- Aumenta el conocimiento de los beneficiarios con información específica que modela el perfil profesional.
- El proceso formativo permite un mejor uso de la tecnología y los programas se alinean a los objetivos estratégicos de la organización.
- Genera conocimiento organizacional como ventaja competitiva.
- Logra coherencia entre lo que se “aprende” y se “hace”, orientando el proceso de aprendizaje y generación de conocimiento hacia el alcance de un mejor desempeño.
- Fortalece la cultura, los valores de la empresa y mejora el compromiso de la
- persona con el entorno en el que interactúa.

En esencia, como **“estrategia de gestión de conocimiento”**, la implementación de una Universidad Corporativa propende asegurar que los conocimientos y experiencias se perpetúen en el futuro, alimentando a los mejores talentos disponibles. El continuo desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas de los beneficiarios, es la clave para marcar la diferencia y mantener ventaja competitiva

¹⁹ Leiva Iturralde, María Fernanda. Universidades Corporativas: aportes y desafíos en una empresa ecuatoriana caso CNT EP. Quito, 2012, 89 p. Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

Principios que sustentan la planeación de una Universidad Virtual Corporativa como espacio de aprendizaje y gestión del conocimiento.²⁰

¿Cómo hacerlo mejor? (Procesos de evaluación y mejora continua de la calidad)

¿Para qué hacerlo? (Definición de metas y resultados esperados)

¿En qué orden hacerlo? (flujo, espacios y organización)

¿Cómo hacerlo? (procesos, procedimientos y soporte tecnológico)

¿Qué hacer? (objetivos, modelo educativo y de gestión del conocimiento)

Necesidades y presiones externas e internas.

El sentido de pertenencia que brinda la universidad, incentiva a los beneficiarios a renovar ese compromiso con el aprendizaje y a participar en su desarrollo individual de una manera significativa.

1.4. Marco regulatorio y normativo

Desde el año 2006, el Ministerio de Educación Nacional cuenta con un **Sistema Integrado de Gestión** certificado con las Normas Técnicas de Calidad **ISO 9001 y GP 1000**, que garantizan la prestación de sus servicios y la ejecución de procesos de forma eficiente, eficaz, efectiva y transparente.

La **Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001** en el numeral 7.1.6. Respecto a los Conocimientos de la organización, estipula:

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios ya las actualizaciones requeridas.

²⁰ Lilia Alfaro. La Universidad Virtual Corporativa en México: Un modelo de desarrollo de competencias y capital intelectual mediante espacios de gestión del conocimiento. Universidad del Valle de México – Walden University. Red Internacional Laureate

NOTA 1. Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

NOTA 2. Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

- a) Fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual, conocimientos adquiridos con las experiencias; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios).
- b) Fuentes externas (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).

Por otro lado, la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública **NTC GP 1000:2009**, indica que “los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. En el numeral 6.2.2. Parágrafo b) determina que la entidad debe “proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera”.

Considerando lo anterior y que, respecto a la gestión del conocimiento en el sector público en Colombia, aún no existen marcos regulatorios que se puedan tener en cuenta en la construcción de la Universidad Corporativa, a continuación, se citan algunas normas que delimitan aspectos relacionados con la formación y especialmente con la capacitación de los potenciales beneficiarios de la Universidad.

La **Constitución Política de Colombia**, establece en su Artículo 54 que: “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”.

El **Decreto 1567 de 1998**, por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, en el **Artículo 4** define capacitación como “Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”

En el **Artículo 12**, Obligaciones de los Empleados con Respecto a la Capacitación: a) Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo; b) Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar; c) Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad; d) Servicio de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera; e) Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista; f) Asistir a los programas de inducción o reinducción, según su caso, impartidos por la entidad.

La **Ley 909 de 2004**, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones; en su Artículo 36 establece los objetivos de capacitación para los empleados públicos, así: “La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios”.

En el Parágrafo de este artículo, también define que: “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley”.

La **Ley 1064 de 2006**, por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación, en su Artículo 1 establece: “Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano” y en el Artículo 3 señala que: “el proceso de certificación de calidades de las Instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano queda comprendido en lo establecido actualmente dentro del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. El Gobierno Nacional reglamentará los requisitos y procedimientos que deberán cumplir las Instituciones y programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano con el fin de obtener la Acreditación”.

El **Decreto Ley 1567 de 1998**, por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. En el Título I crea el Sistema Nacional de Capacitación, definido como “el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor

capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios”.

En el **Artículo 3**, respecto a los componentes del Sistema, cita en el ítem e relacionado con organismos que *“además de sus responsabilidades desde el punto de vista de su propia gestión interna, las siguientes entidades tienen atribuciones especiales en relación con el sistema de capacitación” (...)* 4. Escuelas Públicas de Formación y Capacitación. Se entiende por escuelas públicas de formación y capacitación aquellas dependencias de organismos públicos organizadas para impartir de manera permanente formación y capacitación a empleados del Estado y que, para tal efecto, llevan a cabo actividades docentes y académicas. Como componentes del sistema de capacitación deben propender por actuar integralmente para el mejor aprovechamiento de los recursos, diseñar conjuntamente soluciones de formación y capacitación, incentivar la investigación en temas propios de la función pública y desarrollar fortalezas pedagógicas.

En el **Artículo 4** define capacitación como: “Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa”

En el **Artículo 12**, señala como obligaciones de los empleados respecto a la capacitación las siguientes: a) *Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo;* b) *Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar;* c) *Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad;* d) Servicio de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera; e) *Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista;* f) *Asistir a los programas de inducción o reinducción, según su caso, impartidos por la entidad.*

El **Decreto 1083 de 2015**, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Público, en el Título 4, Artículo 2.2.4.2 establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos y las define como: “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos,

destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

La **Carta Iberoamericana de la Función Pública**, en el numeral 37, concerniente al Desarrollo, señala que “Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización. Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos”.

La **ley 909 DE 2004**, reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4500 de 2005, Reglamentada por el Decreto Nacional 3905 de 2009, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4567 de 2011 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. **Titulo VI, de la capacitación y de la evaluación del desempeño**, en el **capítulo I**. “La capacitación de los empleados públicos”, Artículo 36. Objetivos de la capacitación expone:

1. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

3. Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán realizarla entidades externas debidamente acreditadas por esta.

Parágrafo. Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

La **Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación –PIC–** con base en Proyectos de aprendizaje en equipo - 2008 – DAFP, determina que:

Los cursos o actividades de capacitación que se realizan en centros de formación o por expertos fuera del lugar de trabajo corresponden a programas de educación informal o de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Este tipo de educación está reglamentada, según la intensidad horaria en el **Decreto 2888 de 2007** y el sistema de calidad de la formación para el trabajo mediante el **Decreto 2020 de 2006**, así:

Educación NO FORMAL. **Ley 1064 de 2006** modifica la denominación de educación no formal por educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Educación INFORMAL. La concepción de la capacitación de los empleados públicos está fundamentada en lo establecido en la **Ley 115 de 1994**, que define la educación informal como todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados; y educación para el Trabajo y el Desarrollo humano (antes denominada educación no formal), como la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos.

La gestión y el desarrollo del talento humano a nivel estatal

Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y teniendo en cuenta la Directiva Presidencial 10 de 2002, la Política de Gestión y Desarrollo del Talento Humano Estatal debe estar orientada a dotar a la Administración Pública de servidores íntegros, competentes, abiertos al cambio y comprometidos con el cumplimiento de los principios de la función administrativa, mediante la definición de estrategias y parámetros que garanticen que el ingreso, la permanencia y el ascenso de los servidores públicos estén fundamentados en el mérito, la capacitación, el desarrollo de competencias y la ética, indispensables para hacer realidad el Estado Comunitario al servicio de la ciudadanía.²¹

Con base en lo anterior, la Ley 909 de 2004²² consagró las competencias como uno de los elementos fundamentales del concepto del empleo público, que hacen parte fundamental de la actitud y aptitud requerida al funcionario en sus labores diarias. De esta manera, tanto para el ingreso, como para la permanencia en la Administración Pública, es necesario que el empleado demuestre esa competencia requerida en el empleo.

Finalmente, para complementar el análisis al enfoque de las competencias en la gestión del talento humano, se hace necesario abordar lo expuesto en la recomendación 195 de la

²¹ Tomado de <http://www.esap.edu.co/leyes/DAFP>

²² *ibid.*

OIT²³ sobre el desarrollo de recursos humanos, donde se plantean sugerencias y recomendaciones vinculadas a distintas temáticas y problemas sociolaborales que conforman ejes cruciales del desarrollo de estrategias y políticas en los ámbitos de la formación, las relaciones laborales y el mundo del trabajo. Esto conduce a centrar la atención en la empleabilidad y a definirla, como “las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o a cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo” (art. 1, d).

Igualmente, y a modo de hacer hincapié, la Recomendación 195 define el término competencias como “los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico” (art. 2), así mismo, se establece que “Los Miembros deberían definir políticas de desarrollo de los recursos humanos, de educación, de formación y de aprendizaje permanente que: d) respondan al reto de transformar las actividades de la economía informal en trabajos decentes plenamente integrados en la vida económica; las políticas y programas deberían formularse con el fin de crear empleos decentes y ofrecer oportunidades de educación y de formación, así como la validación de los conocimientos y las competencias adquiridos anteriormente, a fin de ayudar a los trabajadores y los empleadores a integrarse en la economía formal” (art. 3, d).

1.5. MENTOR - Escuela de Gestión con Calidad – como antecedente

En el marco del proceso de modernización administrativa que adelantó el Ministerio de Educación Nacional en el período comprendido desde 2002 hasta el 2010, con el propósito de *“brindar una educación que incorporara mejores prácticas de gestión en todos los niveles del sistema, con herramientas adecuadas e innovadoras, capaces de responder a las expectativas del país”* (Ministerio de Educación Nacional, 2009); se creó MENTOR - Escuela de Gestión con Calidad, dirigida a los servidores del Ministerio, para ofrecer nuevos espacios de aprendizaje y contribuir a la generación y construcción de conocimiento al interior de la Entidad, haciendo uso de plataformas tecnológicas de formación virtual.

Según el documento Modelo Educativo Escuela Mentor - Escuela de la Gestión con Calidad (2009), como misión se establece que MENTOR, *es el espacio de oferta educativa integral para el desarrollo de competencias de los servidores públicos del MEN* y en su visión se define que *la Escuela permitirá, a través de procesos formativos alineados con la estrategia del MEN, espacios de crecimiento integral, humanos y técnicos de las personas que prestan servicios a la Entidad (servidores, contratistas, proveedores, usuarios, entre otros).*

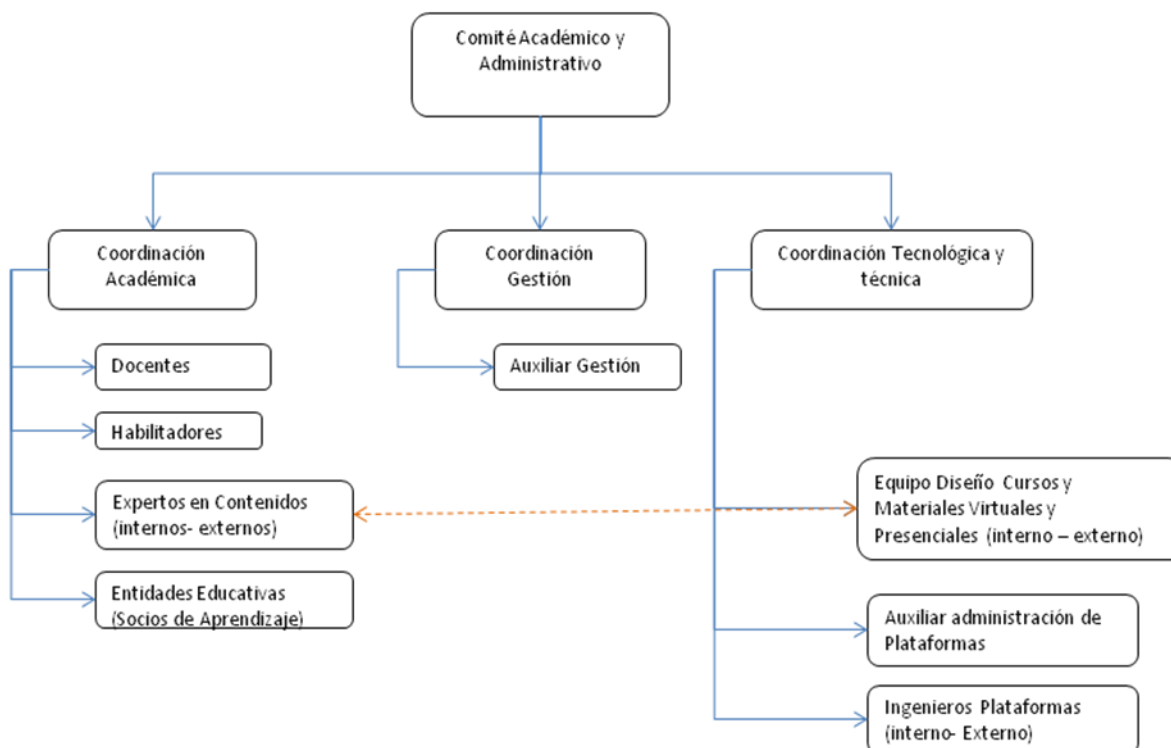
²³ https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_evento/recomendacion.pdf

Desde lo educativo MENTOR, ha sido concebido para que *los servidores del MEN tengan la oportunidad de acceder a procesos formativos mediante diferentes estrategias metodológicas apoyadas en ambientes virtuales de aprendizaje que permitan generar un proceso formativo significativo, dinámico y flexible*, por esto el pilar fundamental del modelo educativo es el *Aprender a Aprender que se explica a través de otros aprenderes que se denominan fundamentales como lo son: Aprender a desaprender, Aprender a pensar, Aprender a cambiar, Aprender a decidir, Aprender a crear, Aprender a comunicarse y Aprender a informarse e informar*. Además, los programas de formación que conforman la oferta educativa en ESCUELA MENTOR, se basan en el desarrollo de competencias de los servidores del MEN.

En relación con el componente tecnológico, MENTOR se ha gestionado mediante la aplicación web de distribución libre, MOODLE, que ofrece un ambiente de aprendizaje virtual, en el que se integran herramientas para la disposición de recursos educativos digitales, para la comunicación e interacción, así como para la consulta y consolidación de los reportes de seguimiento a los procesos de aprendizaje.

En lo organizacional, se encuentra establecido que *en su proceso de evolución y crecimiento se integrará con otros espacios virtuales propios o en convenios con diferentes entidades que se puedan convertir en socios estratégicos que estén alineados con el modelo educativo*, por lo cual se apalancará en alianzas y convenios.

Respecto a la estructura orgánica, se estipuló que MENTOR debía estar adscrita a la Subdirección de Talento Humano, porque desde allí se realiza la ejecución de los programas de formación y desarrollo de los servidores del MEN. También se concibió la constitución del Comité Académico y Administrativo como órgano máximo responsable de dar las directrices políticas y orientaciones en los procesos de formación tanto en lo administrativo. El mismo, estaría conformado por el Subdirector de Talento Humano, Subdirector de Desarrollo Organizacional, Jefe de la Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías, el Coordinador Académico, el Coordinador de Gestión y el Coordinador de Tecnología. A continuación, se encuentra la estructura proyectada para la operación de MENTOR.



Bajo esta estructura, se concibió que los habilitadores de los cursos de MENTOR, fueran los profesionales de las dependencias involucradas directamente con las temáticas de cada curso, quienes serían definidos por el Comité académico y el Jefe de la dependencia respectiva. Asimismo, los expertos en contenidos también serían los profesionales de las dependencias, que se destaquen por su manejo y conocimiento sobre la materia específica en la cual se base el curso a desarrollar; su rol es clave en el proceso de diseño de los cursos puesto que deben tener la capacidad de identificar los puntos críticos de aprendizaje que sean pertinentes para los servidores y para la Entidad.

En la actualidad MENTOR cuenta con la siguiente oferta de cursos:

- Inducción al aula
- Sistema Integrado de Gestión SIG
- Inducción al MEN
- Contratación Pública e Interventoría 2013
- Manejo de Emergencias
- Gestión Ambiental
- Administración del Tiempo
- Cultura del servicio
- Gestión Documental
- Derechos Humanos
- Cultura de control

- Cursos Competencias
- Trabajo en Equipo
- Creatividad
- Reuniones efectivas
- Delegados y Representantes
- Gestión del Conocimiento
- FOROS
- Prueba Derechos Humanos

Tabla. Indicadores de participación a los cursos. Años 2014, 2015, 2016

Año	Curso	N° Servidores
2014	Derechos Humanos	73
	Inducción al MEN	112
2015	Prueba piloto. Atención y Servicio al Ciudadano MENTOR	10
2016	Derechos Humanos	37

1.5.1. Población del Ministerio de Educación Nacional

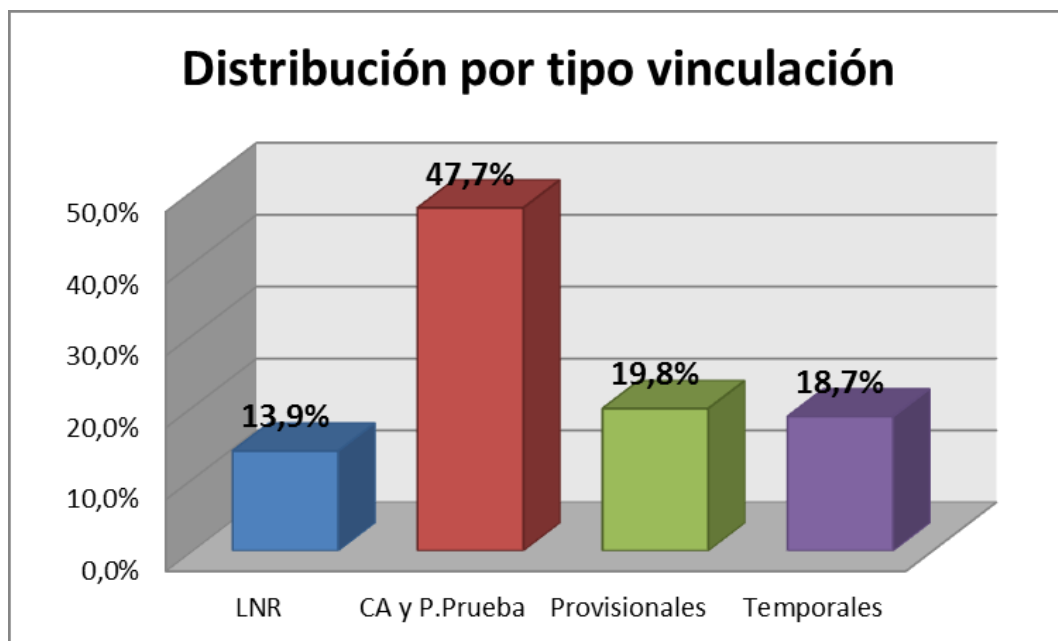
De acuerdo con el reporte relacionado en el Plan institucional de Capacitación del 1 de marzo de 2016, los servidores de planta del MEN están distribuidos de la siguiente forma:

Tabla. Distribución se servidores de planta del MEN por nivel y tipo de vinculación

Nivel\Vinculación	LNR	CA y Periodo de Prueba	Provisionales	Temporales	Total
Directivo	32	0	0	0	32
Asesor	37	5	0	0	42
Profesional	7	226	72	115	420
Técnico	1	36	16	1	54
Asistencial	10	32	36	1	79
Total	87	299	124	117	627

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura. Distribución servidores de planta del MEN por tipo de vinculación



En consecuencia, se encuentra que la mayor cantidad de la población se encuentra en servidores con derechos de Carrera Administrativa y en periodo de prueba con un 47,7%, siendo, casi la mitad de la población de la entidad. Le siguen los vinculados en provisionalidad (19.8%) y la planta temporal que casi lo iguala (18.7%). La menor cantidad de población se encuentra en los servidores de Libre Nombramiento y Remoción con un 13.9%.

Tabla. Distribución de servidores de planta del MEN por nivel y dependencia

Tabla 7. Distribución servidores de planta del MEN por nivel y dependencia.

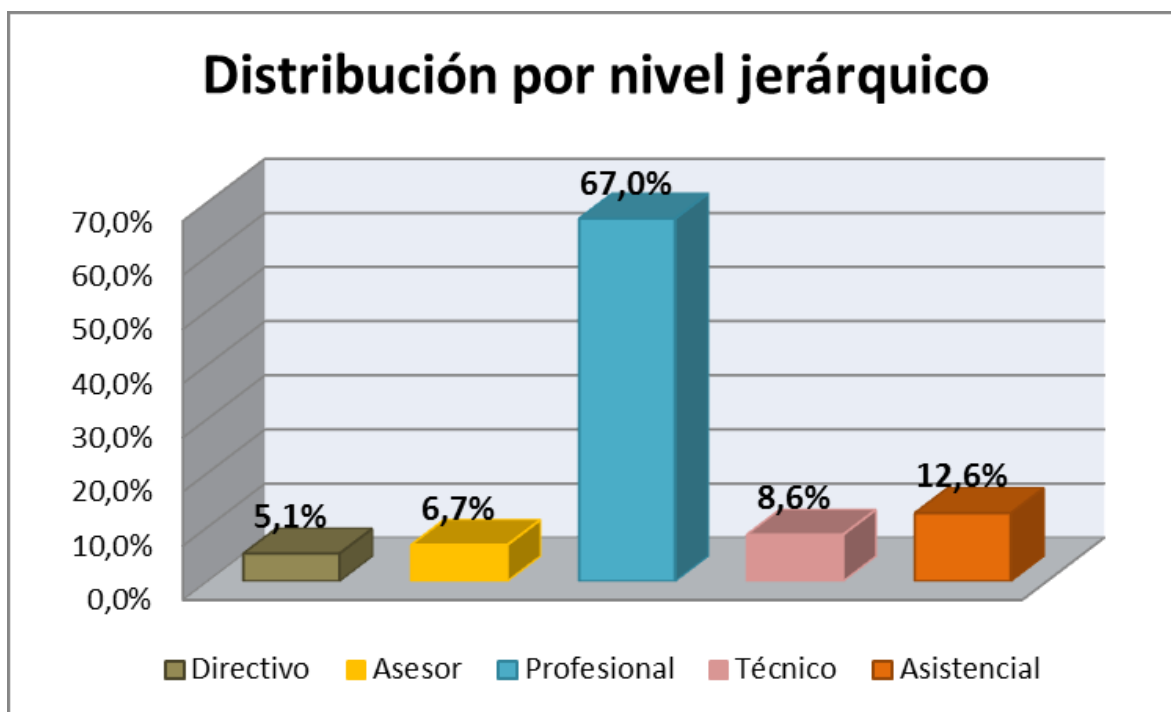
Dependencia	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	Total
Despacho de la Ministra	1	7	1	1	3	13
Programa Todos a Aprender	-	-	115	1	1	117
Oficina Asesora Comunicaciones	-	1	12	1	1	15
Oficina Asesora Jurídica	-	5	12	3	1	21
Oficina Asesora de Planeación y Finanzas	-	4	10	1	1	16
Oficina de Innovación Educativa y Uso de Nuevas Tecnologías.	1	3	13	-	1	18
Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales	1	1	6	1	1	10
Oficina de Control Interno	1	-	1	-	-	2
Oficina de Tecnología y Sistemas de Información	1	2	10	4	2	19
Viceministerio de Educación Superior	1	3	1	2	2	9
Dirección de Calidad para la ES	1	1	1	-	1	4
Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de ES	1	-	27	3	5	36
Subdirección de Inspección y Vigilancia	1	-	12	2	1	16
Dirección de Fomento de la ES	1	1	1	-	1	4
Subdirección de Apoyo a la Gestión de las IES	1	-	20	-	1	22
Subdirección de Desarrollo Sectorial	1	1	11	1	1	15
Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media	1	4	-	-	2	7
Dirección de Calidad para la EPBM	1	1	-	1	1	4
Subdirección de Referentes y evaluación de la calidad	1	-	11	-	1	13
Subdirección de Fomento de Competencias	1	-	28	1	-	30
Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial	1	1	-	-	-	2
Subdirección de Monitoreo y Control	1	-	11	2	2	16
Subdirección de Fortalecimiento Institucional	1	-	7	-	1	9
Subdirección de RRHH del Sector Educativo	1	4	12	-	1	18
Dirección de Cobertura y equidad	1	-	-	-	1	2
Subdirección de Acceso	1	-	13	2	1	17
Subdirección de Permanencia	1	-	11	2	1	15
Dirección de Primera Infancia	1	-	1	-	1	3
Subdirección de Cobertura de PI	1	-	4	-	1	6
Subdirección de Calidad de PI	1	-	6	-	1	8
Secretaría General	1	2	1	1	3	8
Unidad de Atención al Ciudadano	-	-	2	2	8	12
Subdirección de Gestión Financiera	1	-	18	11	7	37
Subdirección de Desarrollo Organizacional	1	-	9	-	1	11
Subdirección de Talento Humano	1	-	12	7	4	24
Subdirección de Contratación	1	1	13	2	4	21
Subdirección de Gestión Administrativa	1	-	8	3	15	27

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De la distribución de los 627 servidores de planta se destacan los siguientes aspectos:

- La planta temporal con el programa Todos a Aprender tiene la mayor representatividad de servidores con 117.
- La Subdirección de Gestión Financiera, Subdirección de Aseguramiento de la calidad y la Subdirección de Fomento de Competencias cuentan con 37, 36 y 30 servidores respectivamente.
- La Subdirección de Gestión Administrativa, Talento Humano, Contratación, la Oficina Asesora Jurídica y la Subdirección de Apoyo a la Gestión de las IES cuentan con una densidad entre 21 y 27 servidores.
- Con menos de 10 servidores se encuentran: los Viceministerios de Educación Preescolar, Básica y media y el de Educación Superior, la Secretaría General, las Subdirecciones de Fortalecimiento Institucional, Cobertura y Calidad de Primera Infancia.
- Las Direcciones de ambos Viceministerios cuentan con menos de 5 servidores y finalmente la Oficina de Control Interno con 2 servidores.

Figura. Distribución servidores de planta del MEN por nivel jerárquico



De acuerdo con el nivel jerárquico de la Entidad, los profesionales comprenden la mayoría de la población de planta con un 67%, los asistenciales representan un 12,6% los técnicos un 8,6%, los asesores 6,7 y los directivos 5,1%.

Contratistas

A septiembre de 2016, existen 880 Contratistas vinculados al Ministerio de Educación Nacional.

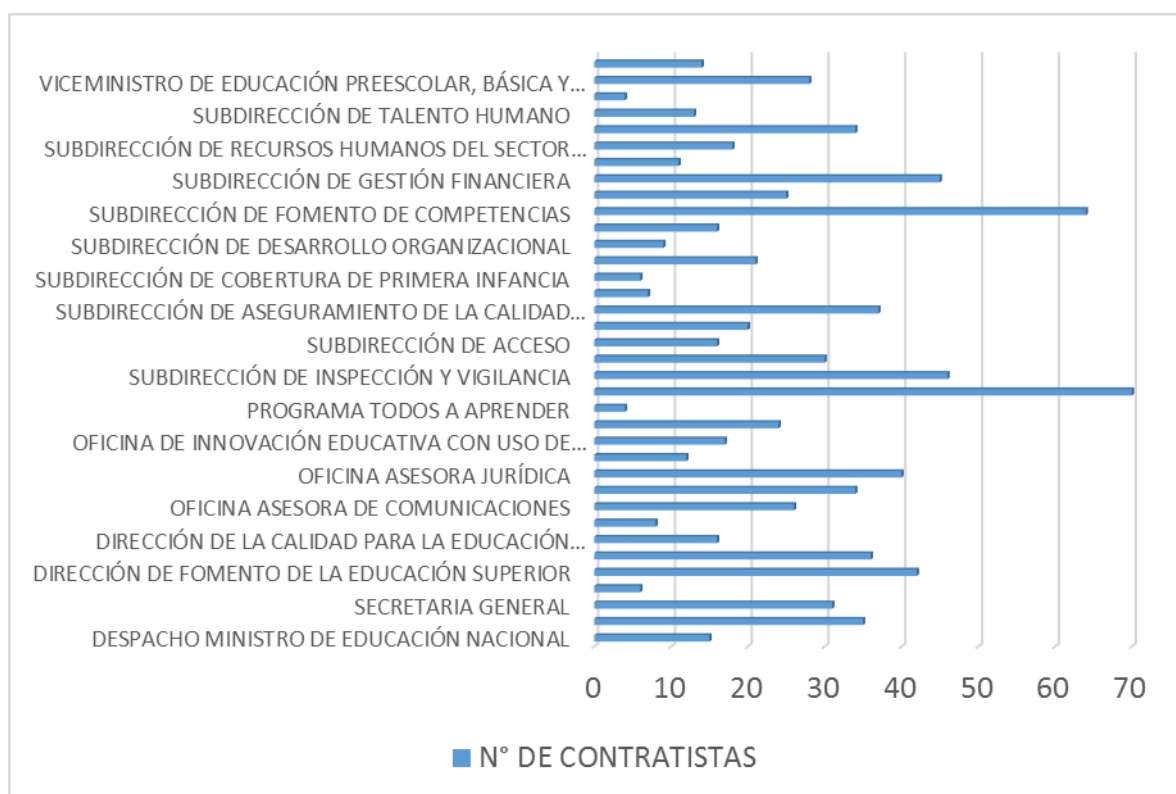
Su distribución por dependencia es la siguiente:

Tabla. Distribución de servidores por dependencia. Tipo de vinculación, prestación de servicios profesionales.

DEPENDENCIA	N° DE CONTRATISTAS
DESPACHO MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL	15
DIRECCIÓN DE CALIDAD PARA LA EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA	35
SECRETARIA GENERAL	31
DIRECCIÓN DE COBERTURA Y EQUIDAD	6
DIRECCIÓN DE FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	42
DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN TERRITORIAL	36
DIRECCIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR	16
DIRECCIÓN DE PRIMERA INFANCIA	8
OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES	26
OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS	34
OFICINA ASESORA JURÍDICA	40
OFICINA DE CONTROL INTERNO	12
OFICINA DE INNOVACIÓN EDUCATIVA CON USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	17
OFICINA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	24
PROGRAMA TODOS A APRENDER	4
SUBDIRECCIÓN DE PERMANENCIA	70
SUBDIRECCIÓN DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA	46
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONES	30
SUBDIRECCIÓN DE ACCESO	16
SUBDIRECCIÓN DE APOYO A LA GESTIÓN DE LAS INST. DE EDU. SUPERIOR	20
SUBDIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	37
SUBDIRECCION DE CALIDAD DE PRIMERA INFANCIA	7
SUBDIRECCIÓN DE COBERTURA DE PRIMERA INFANCIA	6
SUBDIRECCIÓN DE CONTRATACIÓN	21
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	9
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO SECTORIAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	16

SUBDIRECCIÓN DE FOMENTO DE COMPETENCIAS	64
SUBDIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	25
SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA	45
SUBDIRECCIÓN DE MONITOREO Y CONTROL	11
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR EDUCATIVO	18
SUBDIRECCIÓN DE REFERENTES Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA	34
SUBDIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	13
UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	4
VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA	28
VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR	14
Total	880

Figura. Distribución servidores contratistas del MEN por dependencia.



II. CONCEPCIÓN Y HORIZONTE ESTRATÉGICO

En el segundo capítulo, se plantea la concepción, el horizonte estratégico y el alcance de la UC-MEN, a partir de la identificación y del análisis de los planes y orientaciones existentes desde lo estratégico e institucional, así como de los enfoques de Universidades Corporativas que han sido establecidas como estrategias o herramientas de gestión del conocimiento en sus organizaciones.

2.1. Marco estratégico institucional

El marco estratégico del Ministerio de Educación para el período 2015-2025 establece la estructura que permitirá avanzar hacia lograr que Colombia sea el país más educado de América Latina, y alcanzar los objetivos estratégicos del cuatrienio en materia educativa plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, Todos por un nuevo País, Paz, Equidad y Educación. (Ministerio de Educación Nacional, 2016)

2.1.1. Propósito Superior 2025

"Colombia será el país más educado de América Latina en el 2025": En el 2025 Colombia tendrá un sistema de educación de alta calidad para todos. La educación generará igualdad de oportunidades y desarrollo económico, permitiendo la transformación social del país, mayor equidad y la consolidación de la paz. Participarán de este proceso -en el cual la Educación será la principal prioridad nacional- los padres de familia, los niños y jóvenes, profesores, gobierno, y la sociedad civil. Habrá una financiación adecuada para tener la mejor educación de América Latina.

Las líneas de acción para lograrlo son:

- Excelencia docente
- Colombia bilingüe
- Colombia libre de analfabetismo
- Jornada única
- Acceso a la educación superior con calidad

2.1.2. Visión del Sector Educativo

Colombia en 2018, logra una transformación de todo el sector educativo, imprimiendo como premisa la calidad educativa, la evaluación permanente, con los recursos suficientes

y siendo éste reconocido como el líder y protagonista del desarrollo económico y social del país.

Los niños desde que nacen, tienen las mismas oportunidades de acceso y cobertura con una atención integral de calidad. En los colegios, los niños estudian más horas, en espacios adecuados, con tecnología y materiales hasta grado 11, también se alimentan mejor. Se cumple la meta de mejoramiento del Índice Sintético de Calidad.

La profesión docente es atractiva y quienes la ejercen se sienten orgullosos de ser actores clave en la transformación de Colombia. Además, cuentan con todas las herramientas para la enseñanza y vinculan las mejores prácticas a su visión diaria permitiendo que la innovación llegue a todos los rincones del país.

Padres de familia, docentes, estudiantes, y directivos de las instituciones educativas, trabajan juntos por la obtención del propósito superior de hacer de Colombia el país más educado de América Latina en el 2025.

Los jóvenes que aspiran a ingresar a la educación superior, cuentan con las competencias necesarias y un portafolio amplio de opciones de financiación, para ingresar a las universidades colombianas, que han logrado alta calidad y reconocimiento internacional. Ser técnico y tecnólogo es una opción real que genera orgullo.

2.1.3. Misión del Ministerio de Educación Nacional

Lograr una EDUCACIÓN DE CALIDAD, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad.

2.1.4. Visión del Ministerio de Educación Nacional

En el 2018, el Ministerio de Educación es la entidad líder del Gobierno Nacional, con reconocimiento internacional, que atrae a los mejores talentos y está 100% orientada a hacer de Colombia el país más educado de América Latina en el 2025. Es una entidad innovadora, creativa, eficiente, generadora de investigación y conocimiento para el país y para el mundo. Es una entidad ejemplar por su ejecución.

Este propósito se logrará gracias a la renovación de una cultura organizacional que le ha apostado a una estructura de trabajo más flexible y horizontal, donde es posible equilibrar vida y el trabajo y donde prima la confianza y el compañerismo.

Sus funcionarios se sienten orgullosos y felices de trabajar en el MEN para lograr una mayor productividad y eficiencia. Promueve un balance entre la vida personal y profesional de sus funcionarios, con un ambiente organizacional moderno, incluyente y generador de espacios y sentimientos de bienestar. Todo esto la convierte en la entidad más deseada para trabajar.

2.1.5. Objetivos Misionales:

- Brindar educación inicial de calidad en el marco de una atención integral, desde un enfoque diferencial, de inclusión social y con perspectiva de derechos a niños y niñas.
- Mejorar la calidad de la educación, en todos los niveles, mediante el fortalecimiento del desarrollo de competencias, el Sistema de Evaluación y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Disminuir las brechas rural - urbana entre poblaciones diversas, vulnerables y por regiones, en igualdad de condiciones de acceso y permanencia en una educación de calidad en todos los niveles.
- Educar con pertinencia e incorporar innovación para una sociedad más competitiva.
- Fortalecer la gestión del sector educativo, para ser modelo de eficiencia y transparencia.
- Contrarrestar los impactos de la ola invernal en el servicio educativo y fortalecer las capacidades institucionales del sector para asegurar la prestación del servicio en situaciones de emergencia.

2.1.6. Objetivos estratégicos:

1. Mejorar los resultados en lenguajes, ciencias, y matemáticas, medidos por pruebas estandarizadas (Saber y Pisa).
2. Aumentar la cobertura de programas y universidades de alta calidad.

2.1.7. Valores éticos

El Código de Ética y Buen Gobierno (Ministerio de Educación Nacional, 2016), *es una herramienta que contiene el conjunto de políticas respecto a la gestión de la entidad con criterios de Ética, Integridad, Transparencia y Eficiencia, para asegurar que los servidores públicos orienten su actuar al cumplimiento de los fines misionales y del Estado. Por lo que se constituye en un valioso referente para la gestión de la Universidad Corporativa.*

En el mismo se establece que los valores éticos son *“las formas de ser y de actuar de los servidores públicos que son consideradas altamente deseables como atributos o cualidades suyas, por cuanto posibilitan la aplicación de los Principios Éticos y el cabal cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales en su desempeño laboral”.*

Los Valores Éticos son:

- **Servicio:** Disposición y actitud en el desarrollo de la función pública para satisfacer con excelencia las necesidades y requerimientos del cliente externo e interno. Somos serviciales cuando reconocemos las características y requerimientos de los clientes externos e internos para atender sus necesidades con buena disposición, calidad, oportunidad, pertinencia y sin discriminación.
- **Transparencia:** Dar a conocer el proceso y los resultados de la gestión en forma clara, veraz y oportuna. Somos transparentes cuando ponemos a disposición de los diferentes grupos de interés información clara, completa, veraz y oportuna sobre nuestra gestión y rendimos cuentas públicas sobre el cumplimiento de la misión del Ministerio y sobre la ejecución de los recursos.
- **Compromiso:** Identificar y asumir como propios los objetivos y metas de la organización, con actitud entusiasta y motivadora, de modo que se reconozca a cada persona como parte importante del sistema. Somos comprometidos cuando reconocemos y asumimos como propios los lineamientos estratégicos del MEN y orientamos todas nuestras actuaciones hacia el mejoramiento continuo de los procesos con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, aplicando nuestro mejor esfuerzo y procediendo de manera voluntaria, leal y crítica.
- **Respeto:** Reconocimiento y legitimación del otro en sus derechos, deberes y diferencias culturales, sociales y de pensamiento. Somos respetuosos cuando reconocemos, aceptamos y valoramos los Derechos Humanos y constitucionales de nuestros compañeros y de los ciudadanos, y les brindamos un trato digno, independientemente de sus diferencias de opinión y jerarquía.
- **Honestidad:** Ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace en la búsqueda del bien común. Cuidar y respetar lo que no nos pertenece. Somos honestos cuando somos coherentes entre lo que decimos y el ejemplo que damos. Rendimos los informes basados en datos y hechos veraces. Cuidamos y optimizamos los bienes y recursos públicos, empleándolos únicamente para beneficio del interés general. Reconocemos los derechos de los autores en cuanto

a recibir crédito por la creación de obras literarias, artísticas, científicas o didácticas, estén publicadas o inéditas y cuando rechazamos y denunciemos cualquier acto que atente contra el correcto cumplimiento de las normas. (Entre otras).

- **Justicia:** Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece de acuerdo con la ley. Somos justos cuando prestamos los servicios según lo dispuesto en la Constitución, las leyes y demás normas, basados en hechos y argumentos verificables, y sin favoritismos ni discriminaciones y gestionamos el trabajo de nuestros equipos considerando los perfiles y necesidades institucionales y distribuimos las tareas en forma equitativa.
- **Participación:** Propiciar espacios para la toma de decisiones y la realización de acciones conjuntas. Participamos y generamos participación cuando tomamos parte activa y responsable en el desarrollo de propuestas y decisiones que nos encaminen al cumplimiento de la misión institucional y promovemos espacios para la consulta y concertación de intereses y necesidades con los diferentes actores sociales.
- **Responsabilidad:** Capacidad de desarrollar con competitividad, pertinencia y diligencia las funciones, y para asumir las consecuencias de los propios actos u omisiones, implementando acciones para corregirlos. Somos responsables cuando cumplimos a cabalidad nuestras tareas y obligaciones y asumimos las consecuencias de nuestros actos u omisiones y tomamos las medidas correctivas en búsqueda de la mejora continua.
- **Colaboración:** Apoyar la labor de otros mediante el trabajo conjunto, con el fin de alcanzar un objetivo común. Somos colaboradores cuando nos proponemos metas comunes y trabajamos en equipo para conseguirlas y apoyamos las tareas de nuestros compañeros en situaciones de contingencia.

2.1.8. Principios de Acción

Según lo definido en el documento interno de trabajo denominado Marco Estratégico MEN a 2025, los principios de acción son: *“la declaración de los parámetros comportamentales exigibles para la realización de las acciones estratégicas, tácticas y operacionales de los distintos grupos de interés (stakeholders) de la organización”*. A continuación, se encuentran enunciados:

- a. **Liderar:** En el MEN se entiende liderar como el proceso de hacerse responsable de las decisiones y acciones tanto personales como grupales y organizacionales, orientadas hacia el cumplimiento del propósito superior.

Este principio de acción se evidencia en los siguientes comportamientos cotidianos de cada uno de los miembros del Equipo del MEN:

- Las personas confían en su equipo y por lo tanto empoderan y delegan en forma equitativa y coherente.

- Las personas respetan a todos los miembros de los grupos de interés del MEN.
- Las personas trabajan en equipo, por lo tanto, se reconocen sus logros y se materializa colectivamente el propósito superior del MEN.
- Las personas toman la iniciativa, se orientan hacia resultados concretos y dan ejemplo.

- b. **Servir:** En el MEN se entiende servir como el compromiso cotidiano de conocer, examinar conjuntamente y dar respuestas asertivas a las características y las necesidades de los distintos grupos de interés de la Institución.

Este principio de acción se evidencia en los siguientes comportamientos cotidianos de cada uno de los miembros del Equipo del MEN:

- Las personas no se conforman con hacer lo necesario, siempre corren la milla extra.
- Las personas contribuyen genuinamente al bienestar de los demás en forma responsable.
- Las personas siempre tienen buena disposición para servir a los demás.
- Las personas se interesan genuinamente por el otro y en comprender el contexto del otro.

- c. **Transformar:** En el MEN se entiende transformar como un proceso continuo que se caracteriza por buscar, validar e implementar nuevas formas, cada vez más efectivas para el contexto, en las que se evidencia la capacidad de innovar y crear tanto a nivel personal como organizacional.

Este principio de acción se evidencia en los siguientes comportamientos cotidianos de cada uno de los miembros del Equipo del MEN:

- Las personas realizan acciones concretas que logran generar cambios.
- Las personas piensan fuera de la caja y generan nuevas ideas y proponen alternativas.
- Las personas aceptan el cambio como un proceso natural que permite la transformación constante.
- Las personas gestionan y ejecutan el plan de acción para transformar el MEN.

- d. **Inspirar:** En el MEN se entiende inspirar como la disposición genuina y coherente en la que cada una de las personas, los equipos a los que pertenecen y la institución, generan motivos para convocar el compromiso de otros dado el sentido claro en cada una de las acciones que se emprenden.

Este principio de acción se evidencia en los siguientes comportamientos cotidianos de cada uno de los miembros del Equipo del MEN:

- Las personas son gestoras de felicidad y aman lo que hacen.
- Las personas motivan a su equipo para generar grandes cambios.
- Las personas son coherentes con el ser y el hacer en el trabajo diario.
- Las personas actúan autónomamente y con sentido sin necesidad de exigirlo.

2.2. Plan estratégico institucional

Acorde con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en la política de eficiencia administrativa orientada a identificar, racionalizar, simplificar y automatizar trámites, procesos procedimientos y servicios, así como optimizar el uso de recursos, con el propósito de contar con una organización moderna, innovadora, flexible y abierta al entorno, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad, para el logro de los objetivos del Estado. En particular en la estrategia 1, relacionada con el fortalecimiento de la gestión del conocimiento y la innovación, se estableció para la vigencia 2015 como meta: *Definir la estructura organizacional, pedagógica y tecnológica de la Universidad Corporativa del MEN como escenario de gestión del conocimiento institucional.*

2.3. Propósito y objetivos de la UC-MEN

A partir del marco institucional estratégico la Universidad Corporativa del Ministerio se constituye en una estrategia de gestión del conocimiento para fortalecer y fomentar el aprendizaje individual y colectivo para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Sus principales objetivos:

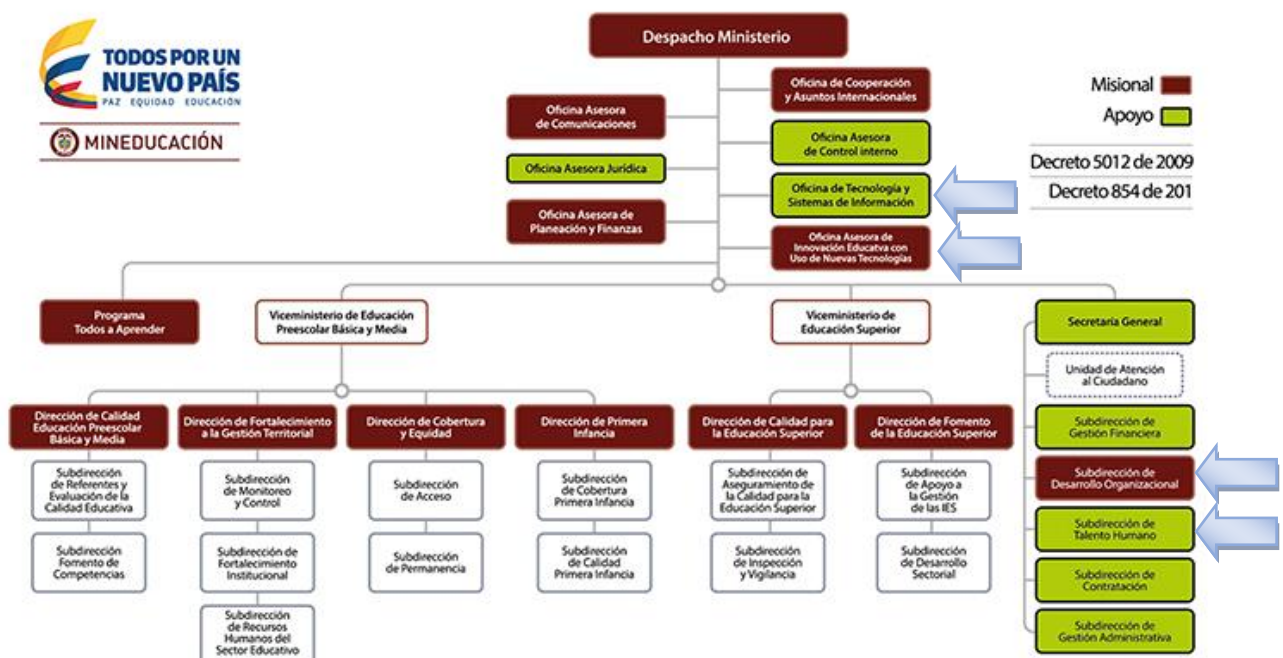
- Identificar, construir, compartir y hacer uso del conocimiento que producen las personas y la organización.
- Brindar formación orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo de sus colaboradores.
- Fortalecer y promover una cultura de la innovación organizacional.

III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS

En el tercer capítulo, se presenta la estructura organizacional y los procesos existentes en el MEN, bajo los cuales se plantea la inserción de la estructura de la Universidad Corporativa, seguidamente las estructuras que tienen otras UC y finalmente las propuestas de estructuras y procesos requeridos para el funcionamiento en el corto y mediano plazo de la UC-MEN.

3.1. Estructura organizacional del MEN

Para comprender la funcionalidad de la Universidad Corporativa como estrategia de la Gestión del Conocimiento del MEN, es necesario identificar en la estructura organizacional las dependencias que tendrían relación directa con la implementación de la misma en función de los componentes que se requiere articular y movilizar. En el organigrama institucional se señalan las áreas identificadas:



Según el organigrama anterior, todas las áreas del MEN se constituyen en potenciales beneficiarias de la Universidad Corporativa, en tanto que en las mismas existe

conocimiento que requiere ser gestionado y puesto a disposición del aprendizaje organizacional.

Sin embargo, en función de la estructura organizacional, las dependencias que tendrían injerencia en la operación de la Universidad Corporativa serían: **Subdirección de Desarrollo Organizacional, la Subdirección de Talento Humano, la Oficina de Innovación Educativa con uso de Nuevas Tecnologías, la Oficina de Tecnología y Sistemas de Información.**

En este sentido, en el **Decreto 5012 de 2009**, *por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional y se determinan las funciones de sus dependencias*, se establece como una de las funciones de la **Subdirección de Desarrollo Organizacional**, en el Artículo 39 la de *“Coordinar con la Subdirección de Talento Humano la formulación del Plan de Capacitación y de actividades que conduzcan al mejoramiento de la cultura organizacional y el clima laboral”*.

Del mismo modo, define en el artículo 38, para la **Subdirección de Talento Humano** la función de *“Coordinar con la Subdirección de Desarrollo Organizacional, la planeación y formulación del Plan de Capacitación, para ejecutar estrategias y programas que generen una cultura organizacional y un clima laboral, basado en la ética, el autocontrol y la eficiencia en la prestación del servicio”*.

Además, el artículo 10 señala que son funciones para la **Oficina de innovación educativa con uso de nuevas tecnologías** las siguientes:

10.4. *“Orientar la política para el uso de e-learning, redes y contenidos educativos digitales, participación en redes y comunidades virtuales, para facilitar la apropiación de tecnologías de la Información y Comunicación - TIC en la comunidad educativa nacional, para promover estrategias didácticas activas”*.

10.7. *“Generar criterios para la adquisición, producción y distribución de contenidos digitales educativos con calidad y pertinencia necesaria para asegurar el adecuado cubrimiento de los requerimientos de la comunidad educativa”*.

10.8. *“Gestionar adecuadamente los bancos de contenidos, objetos y formas de publicación que generen interacción y colaboración a nivel nacional e internacional, para que el portal Colombia aprende, se convierta en el mejor facilitador de acceso y encuentro virtual de la comunidad educativa”*.

10.9. *“Monitorear la apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación a través del seguimiento y evaluación al uso de contenidos digitales educativos y de infraestructura tecnológica para determinar su impacto en el sector educativo”*.

Y, por último, **el artículo 3°** se adiciona al decreto 5012 de 2009 en el artículo 9 Bis y señala como funciones de la **Oficina de Tecnología y Sistemas de Información**, las siguientes:

(3.2) Apoyar el diseño, desarrollo, implementación, capacitación y mejora de los sistemas de información que requieran las diferentes dependencias del Ministerio de Educación Nacional.

(3.5) Desarrollar lineamientos de tecnología necesarios para generar políticas, planes programas y proyectos que soporten los procesos del sector educativo, cumpliendo con la eficiente prestación del servicio.

(3.6) Elaborar el plan estratégico de tecnologías de información del sector educativo y coordinar los estudios que sean necesarios para su implementación.

(3.8) Estudiar y coordinar las actividades tendientes a proveer servicios de acceso a internet y facilitar la conectividad y el intercambio de información a las instituciones educativas oficiales y a las secretarías de educación.

(3.9) Garantizar a las áreas del Ministerio de Educación Nacional, una infraestructura de hardware, redes y telecomunicaciones eficiente y segura, que permita el acceso a la información de forma ágil y permanente, identificando las mejores soluciones disponibles en el mercado.

(3.10) Definir, monitorear y proponer mejores en el sistema de información el sector de la educación para orientar al Ministerio de Educación Nacional en la toma de decisiones y el mejoramiento permanente de la gestión del sector educativo.

(3.11) Desarrollar mejoras en el sistema de información el sector de la educación para orientar al Ministerio de Educación Nacional en la toma de decisiones y el mejoramiento permanente de la gestión del sector educativo.

(3.12) Identificar tecnologías emergentes y evaluar la viabilidad para su adopción en el sector educativo, teniendo en cuenta criterios económicos, financieros, normativos, de sostenibilidad, uso y tendencias de la industria de la tecnología de la información.

(3.13) Ofrecer soporte técnico de primer, segundo y tercer nivel, para garantizar un normal funcionamiento de la infraestructura tecnológica y sistemas de información, a través de mesas de ayuda dispuestas para tal fin.

(3.14) Asesorar y apoyar al Ministro, a los viceministros y a los demás servidores del Ministerio de Educación Nacional, en la definición de las políticas referidas a la adopción y adquisición de software y hardware.

(3.16) Garantizar la existencia, uso, distribución y control de las licencias de software en el Ministerio de Educación Nacional.

(3.18) Preparar la reglamentación necesaria para el desarrollo de aplicaciones, empleo de equipos, software y manejo automático de la información del Ministerio de Educación Nacional.

(3.19) Elaborar manuales de usuarios e impartir la capacitación requerida para el manejo de las aplicaciones y programas por las diferentes dependencias del Ministerio de Educación Nacional.

(3.21) Recibir y coordinar la atención y solución de los requerimientos de soporte técnico relacionados con los sistemas de información, servicios de red, hardware y software de los equipos de cómputo asignados a los funcionarios del Ministerio de Educación Nacional.

(3.22) Proponer estrategias, planes maestros para el mantenimiento y actualización del modelo tecnológico del Ministerio de Educación Nacional, asegurando

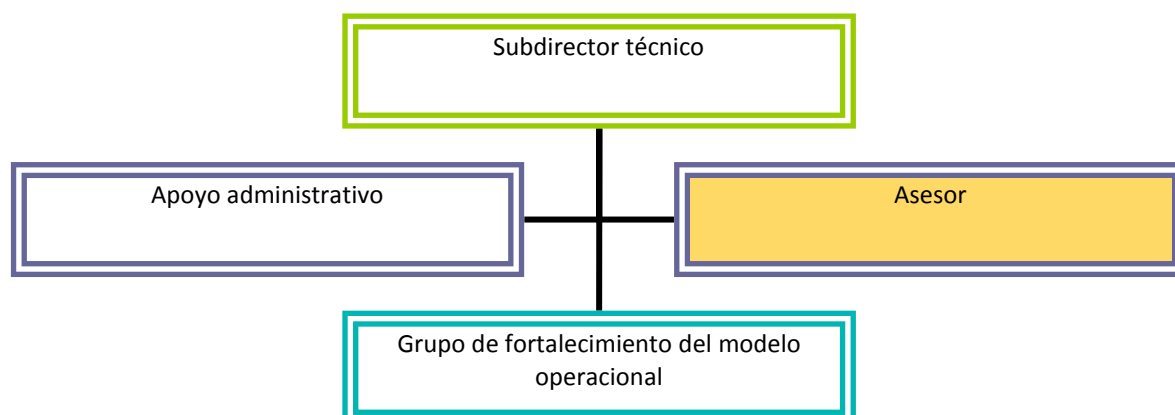
que la formulación sea participativa, realista y enfocada a cumplir con las necesidades del sector.

(3.23) Efectuar los ajustes requeridos en los sistemas de información actuales o realizar desarrollos de nuevos sistemas de información necesarios para apoyar la gestión de las dependencias.

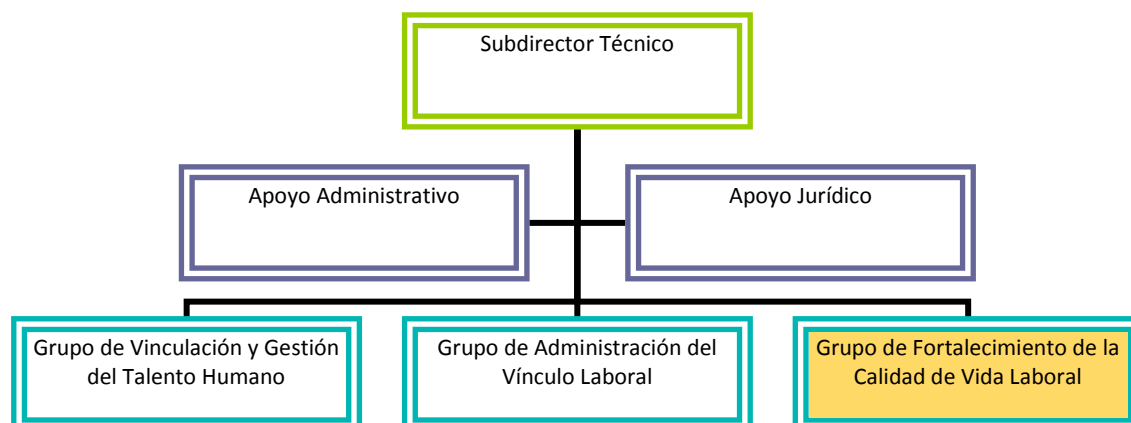
3.2. Estructura organizacional de las dependencias relacionadas con la operación de la UC

Considerando que la Universidad Corporativa requiere la anuencia de diversas áreas en el Ministerio, a continuación se encuentran las estructuras de las dependencias que estarán directamente relacionadas con la operación y resaltadas las instancias que tienen injerencia directa en los procesos que se desarrollarán durante la implementación de la misma.

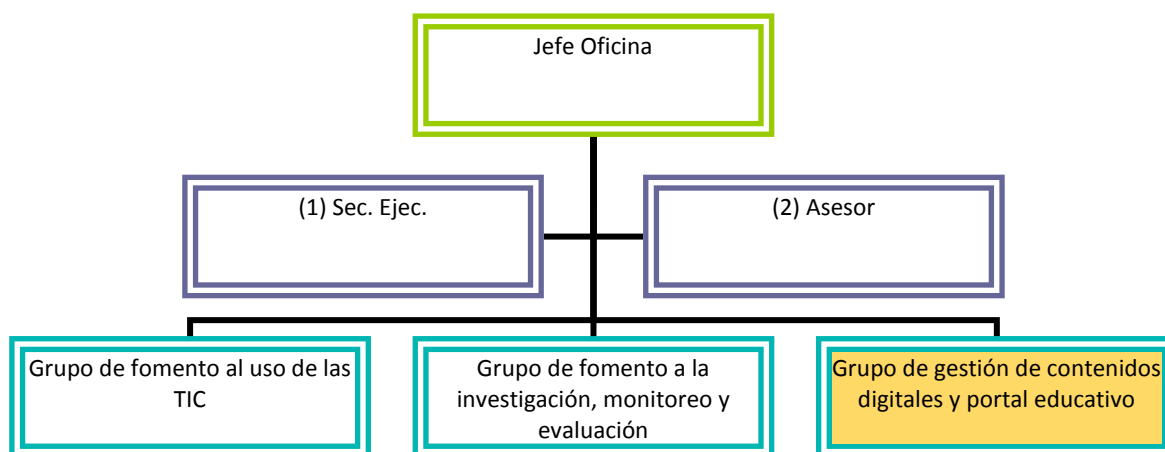
3.2.1. Subdirección de Desarrollo Organizacional



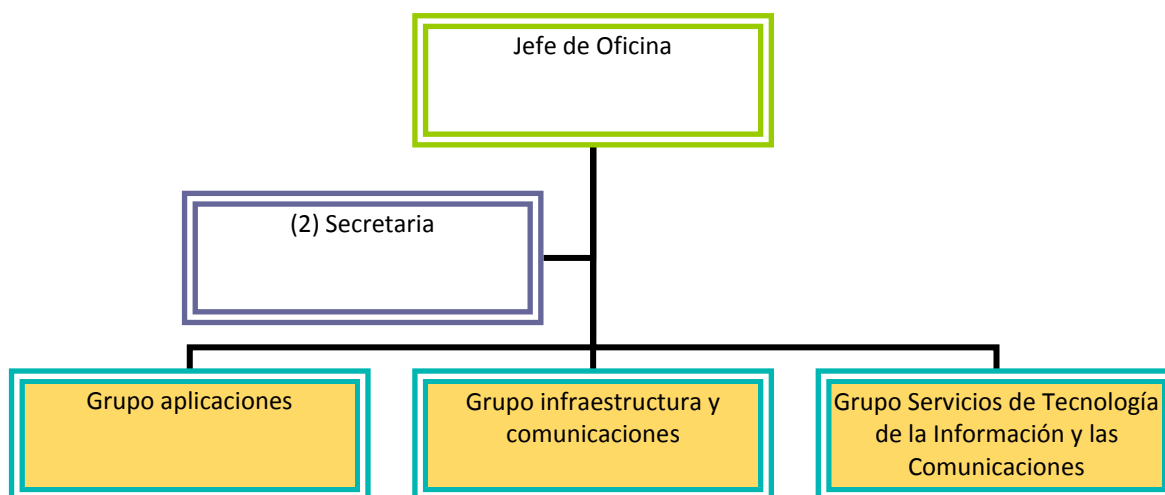
3.2.2. Subdirección de Talento Humano



3.2.3. Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías

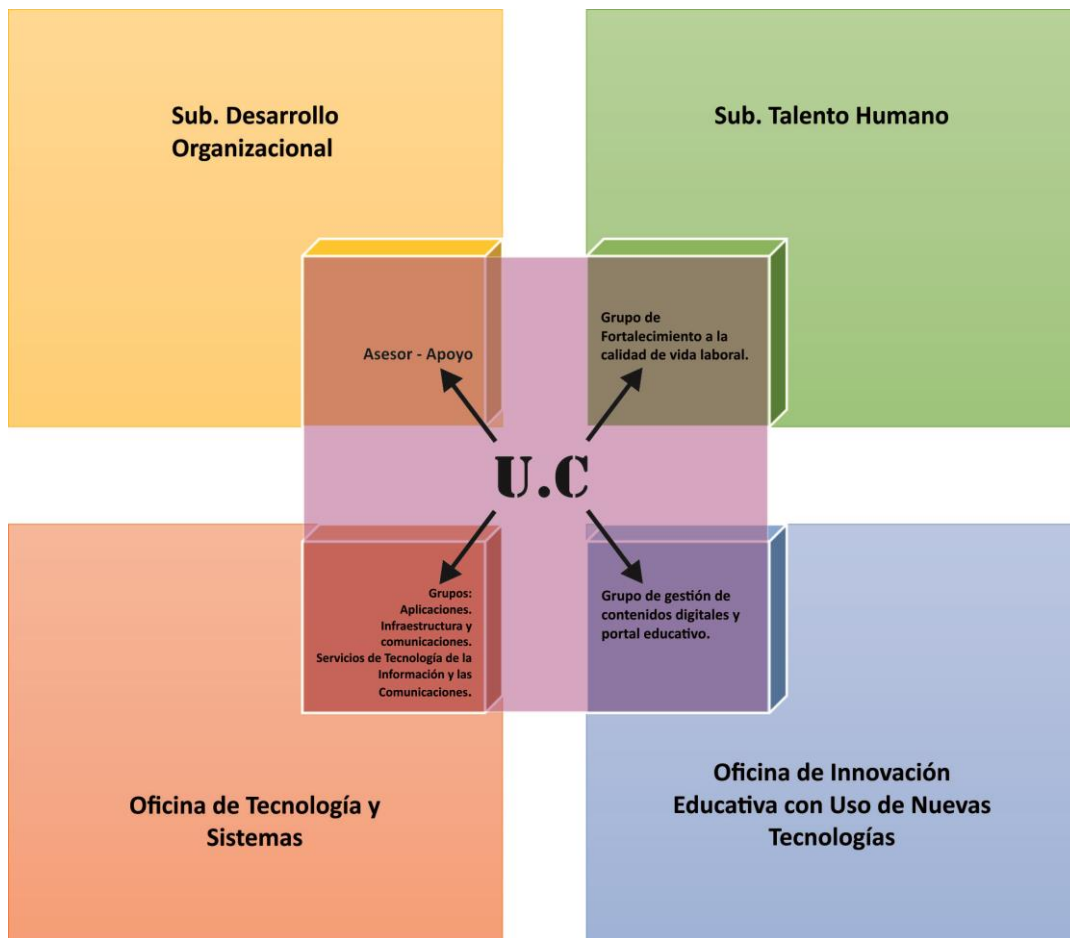


3.2.4. Oficina de Tecnología y Sistemas



3.2.5. Propuesta de articulación de grupos internos de trabajo para la operación de la Universidad Corporativa del MEN

A continuación se presenta la propuesta de articulación de los grupos internos de trabajo y de las instancias relacionadas con la operación de la Universidad Corporativa.



3.2.6. Funciones de los grupos internos de trabajo relacionados con la operación de la Universidad Corporativa

Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías – Grupo de Gestión de Contenidos Digitales y Portal Educativo

1. Asesorar y participar en la elaboración de proyectos de decreto, directivas ministeriales y demás actos administrativos relacionados con la gestión de contenidos educativo digitales
2. Apoyar la construcción de lineamientos y orientaciones para fomentar la adquisición, producción y distribución de contenidos digitales.

3. Realizar el seguimiento a la gestión de contenidos educativos digitales, que permita monitorear la apropiación de las TIC en las comunidades educativas a través de los indicadores y plantear acciones de mejora en los casos que aplique.
4. Articular los requerimientos de las áreas misionales del Ministerio, referente a contenidos educativos digitales con las iniciativas estratégicas de la oficina, con la calidad y pertinencia necesaria para asegurar el adecuado cubrimiento de los requerimientos de la comunidad educativa.
5. Diseñar y coordinar el desarrollo de estrategias para consolidar la oferta de contenidos educativos digitales a nivel nacional que respondan a las necesidades de la comunidad educativa.
6. Gestionar mecanismos que faciliten la adquisición o el intercambio de contenidos educativos digitales, que respondan a la intencionalidad educativa y a las políticas emanadas por el Ministerio de Educación Nacional a nivel nacional e intencionalidad.
7. Coordinar las estrategias de gestión de alianzas tendientes a la consolidación de la oferta nacional de contenidos educativos digitales.
8. Asesorar la definición y aplicación de la base de estándares para la gestión de contenidos educativos digitales.
9. Gestionar los bancos de contenidos educativos digitales y recursos educativos digitales con el fin de contar con una oferta actualizada y pertinente.

Oficina de Tecnología y Sistemas - Grupo Aplicaciones

1. Efectuar los ajustes requeridos en los sistemas de información actuales o realizar desarrollos de nuevos sistemas de información necesarios para apoyar la gestión de las dependencias.
2. Brindar acompañamiento técnico a las entidades o instituciones que hacen parte del sector educativo, en temas de tecnología relacionados con aplicaciones, servicios web, sistemas de información encaminados a fortalecer su capacidad de gestión.
3. Apoyar el diseño, desarrollo, implementación, capacitación y mejora de los sistemas de información y servicios web que requieran las diferentes dependencias del Ministerio de Educación Nacional o realizar desarrollos nuevos necesarios para apoyar la gestión.
4. Identificar tecnologías emergentes y evaluar la viabilidad para su adopción en el Ministerio de Educación Nacional y el sector educativo, teniendo en cuenta criterios económicos, financieros, normativos, de sostenibilidad, uso y tendencias de la industria de la tecnología de la información.
5. Asesorar y apoyar al Ministro, a los Viceministros y a las demás dependencias del Ministerio de Educación Nacional, en temas de tecnología relacionados con aplicaciones, servicios web y sistemas de información para fortalecer su capacidad de gestión.
6. Gestionar y supervisar la operación de los contratos de desarrollo o mantenimiento de software, soporte técnico o mantenimiento preventivo y correctivo de aplicaciones o sistemas de información del Ministerio de Educación Nacional.
7. Garantizar el soporte técnico de tercer nivel para garantizar un normal funcionamiento de las aplicaciones y sistemas de información.

8. Preparar la documentación técnica para la contratación de desarrollo o mantenimiento de software, soporte técnico o mantenimiento preventivo y correctivo de aplicaciones, servicios WEB o sistemas de información.
9. Realizar desarrollos que permitan dar solución a las necesidades planteadas utilizando la metodología adoptada para desarrollo de software por la Oficina, asegurándose de preparar la documentación técnica requerida.
10. Realizar análisis y seguimiento sobre el comportamiento de aplicaciones, servicios web y sistemas de información.
11. Elaborar los manuales de usuarios e impartir la capacitación requerida para el manejo de las aplicaciones, servicios web y sistemas de información por las diferentes dependencias del Ministerio de Educación Nacional.
12. Gestionar, mantener y operar los servicios web ofrecidos por la Oficina de Tecnología y Servicios de Información.

Oficina de Tecnología y Sistemas - Grupo Infraestructura y Comunicaciones

1. Ofrecer soporte técnico de primer y segundo nivel, para garantizar un normal funcionamiento de la infraestructura tecnológica, aplicaciones, servicios web y sistemas de información, a través de mesas de ayuda dispuestas para tal fin.
2. Garantizar a las áreas del Ministerio de Educación Nacional, una infraestructura de hardware, redes y telecomunicaciones eficiente y segura, que permita el acceso de la información de forma ágil y permanente, identificando las mejores soluciones disponibles
3. Proponer estrategias, planes maestros para el mantenimiento y actualización del modelo tecnológico del Ministerio de Educación Nacional, asegurando que la formulación sea participativa, realista y enfocada a cumplir con las necesidades en materia de infraestructura y comunicaciones del sector educativo.
4. Recibir y coordinar la atención y solución de los requerimientos de soporte técnico relacionados con las aplicaciones, sistemas de información, servicios web, servicios de red, hardware y software de los equipos de cómputo asignados a los funcionarios del Ministerio de Educación Nacional.
5. Asesorar y apoyar al Ministro, a los Viceministros, dependencias del Ministerio de Educación Nacional y el sector educativo, en temas de tecnología, definición de las políticas en relación con la adopción y adquisición de hardware y en la especificación de requerimientos para proyectos que involucren componentes tecnológicos de infraestructura y telecomunicaciones.
6. Generar lineamientos y políticas de uso de los equipos, software y manejo automático de la información en el Ministerio de Educación Nacional.
7. Preparar la documentación técnica para contratos de administración o mantenimiento de hardware, software, soporte técnico y mantenimiento preventivo y correctivo de componentes tecnológicos del Ministerio de Educación Nacional.
8. Recibir y coordinar la atención y solución de los requerimientos de cambios sobre aplicaciones, servicios web o sistemas de información, requerimientos de soporte técnico o solución de problemas relacionados con las aplicaciones, sistemas de información, servicios web, servicios de red, hardware y software del Ministerio de Educación Nacional.
9. Garantizar el normal funcionamiento de las herramientas colaborativas del Ministerio de Educación Nacional en la actualización de software de la infraestructura tecnológica, la disponibilidad de servicios de red y conectividad.

10. Garantizar la existencia, uso, distribución y control de las licencias de software en el Ministerio de Educación Nacional.
11. Dar respuesta a las solicitudes de información de ciudadanos, dependencias del Ministerio de Educación Nacional u otros interesados relacionados con aplicaciones y sistemas de información.

3.3. Procesos

3.3.1. Cadena de valor del Ministerio de Educación Nacional

La Cadena de Valor, es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades del Ministerio enfocadas en generar valor a la comunidad educativa y sus partes interesadas y que en ella se encuentra inmerso el macro proceso de Gestión del Conocimiento del Sector.

Figura. Cadena de Valor MEN.



Para hacer de la gestión del conocimiento un instrumento que facilite, genere y mantenga la innovación en la Entidad, se incluyó como eje transversal de la nueva cadena de valor de la entidad el macroproceso de gestión del conocimiento del sector y de la organización.

3.3.2. Macroproceso de gestión del conocimiento

La GC, es un concepto dinámico basado en la captación, estructuración y transmisión de conocimiento que encuentra en el aprendizaje organizacional su principal objetivo.

La gestión del conocimiento se concentra en la administración de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades esenciales distintivas y obtener resultados institucionales.

En el Ministerio de Educación, la gestión del conocimiento es entendida como la capacidad institucional de poner a disposición de los grupos de interés de un modo sistemático, ordenado, práctico y efectivo, los conocimientos que permitan contribuir e incidir en la:

- *Capacidad transformadora*
- *Generación de innovación*
- *Toma de decisiones*

Objetivo

Capitalizar el conocimiento crítico del sector educativo MEDIANTE su identificación, generación, procesamiento, almacenamiento y transferencia PARA para soportar el cumplimiento de los propósitos misionales y la innovación en el sector y en la entidad.

Alcance

INICIA con la identificación de necesidades y fuentes de datos, de información y conocimiento del sector educativo y del Ministerio de Educación Nacional, CONTINÚA con la captura, generación, almacenamiento y transferencia de conocimiento para su socialización y consulta en la base, TERMINA con su capitalización para soportar el cumplimiento de los propósitos misionales y la innovación en el sector y en la entidad

Modelo conceptual

Figura. Modelo Macroproceso de gestión del conocimiento

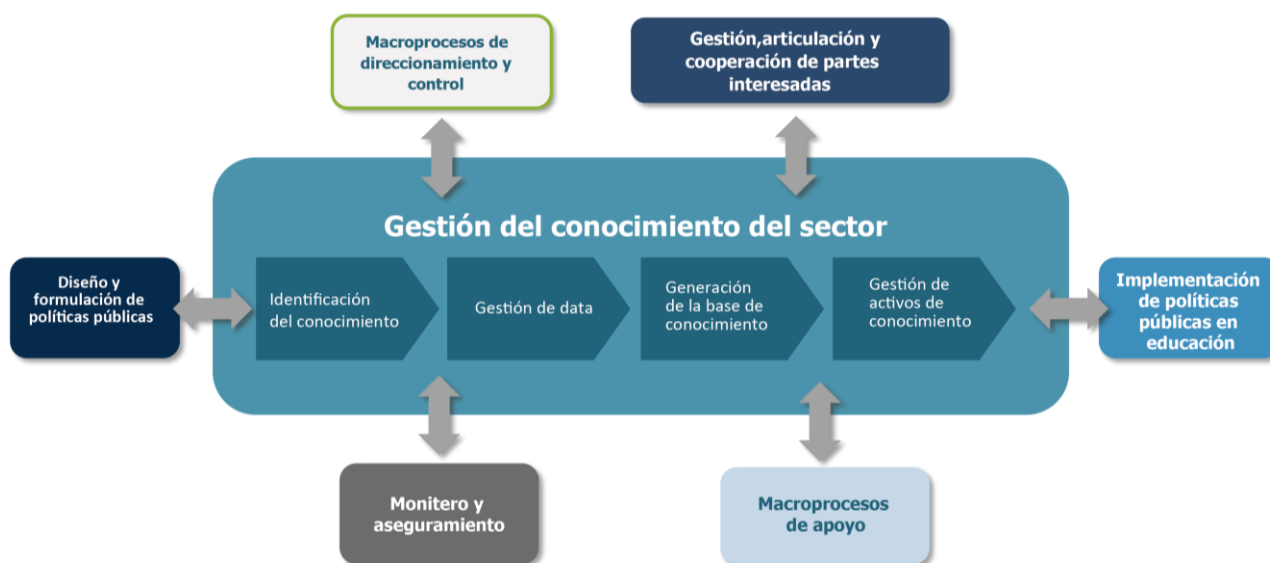
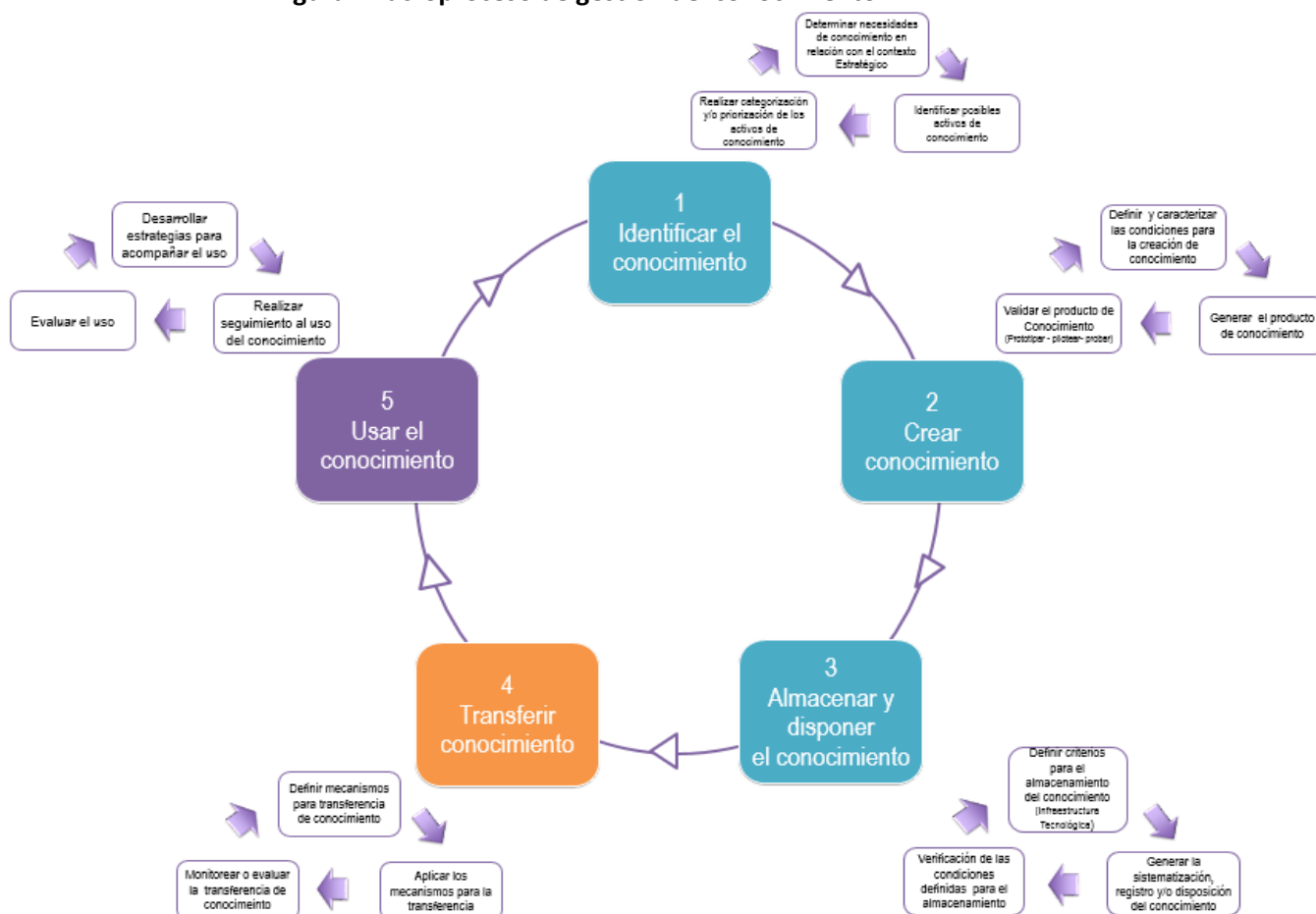


Figura. Macroproceso de gestión del conocimiento



La Universidad Corporativa, como una estrategia de gestión del conocimiento organizacional estará directamente relacionada con la cadena de valor del macroproceso de la siguiente manera:

1. Identificación del conocimiento, mediante la creación de un banco de conocimientos existentes y requeridos en la organización, los cuales se categorizan y priorizan en función de los objetivos estratégicos.
2. Creación del conocimiento, a través de la construcción de contenidos educativos digitales entre expertos temáticos (colaboradores del MEN) y diseñadores de contenidos.
3. Almacenamiento y disposición, de los contenidos educativos en los cursos virtuales que se dispongan, acorde con los estándares de calidad y acceso estipulados por el MEN.
4. Transferencia, por medio de los procesos pedagógicos definidos para la UC.
5. Uso, mediante el acompañamiento y seguimiento a los participantes de los procesos formativos de la UC.

Adicionalmente, la Universidad Corporativa desarrollará procesos en los tres componentes que se integran para su implementación así:

Pedagógicos	Tecnológicos	Organizacionales
<ul style="list-style-type: none">• Creación de programas – cursos -contenidos educativos digitales• Formación de facilitadores-tutores• Acompañamiento y tutoría• Seguimiento y evaluación• Certificación	<ul style="list-style-type: none">• Administración plataformas (CMS, LMS)• Administración de usuarios• Administración de cursos• Mesa de ayuda	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de conocimientos existentes y requeridos• Selección y gestión de facilitadores-tutores• Gestión de participantes (inscripción)• Relacionamiento externo (alianzas)• Movilización (comunicación)

IV.COMUNICACIÓN

En el cuarto capítulo, se presentan las políticas de comunicación existentes en el MEN y se proponen las estrategias de movilización de la UC.

5.1. Políticas de comunicación existentes en el MEN

5.1.1. Protocolos - Manejo de imagen

El manejo de la *imagen corporativa del Ministerio de Educación Nacional*, como signo visual de individualizador de la entidad responde a la Directiva Presidencial No. 05 del 24 de noviembre de 2014, en la que se estipulan las directrices para el manejo de imagen, mensajes y publicidad por parte de las entidades públicas del orden nacional. En consecuencia, la *identidad visual de la Universidad Corporativa* estará sujeta a estas disposiciones y tendrá en cuenta las orientaciones respecto al uso y aplicación de la marca gráfica disponibles en:

http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-322548_recurso_1.pdf.

Edusitio Universidad Corporativa

Respecto al manejo de *la imagen y la condiciones para la publicación del edusitio de la Universidad Corporativa*, se seguirán las pautas establecidas en el **Protocolo para la publicación de edusitios web en el Portal Educativo Colombia Aprende**, en el que se determinan, entre otros, los siguientes aspectos como condiciones a tener en cuenta:

Actualización, periodicidad y publicación de los contenidos del edusitio

- Los contenidos deben tener información útil, actualizada y de fácil comprensión para el usuario que navega por la web y relacionados con los objetivos determinados para la creación del edusitio. Las notas deben tener una estructura con las características principales de textos para web.
- El edusitio debe ser actualizado de manera constante (mínimo una vez a la semana con mínimo 2 contenidos nuevos) utilizando recursos como notas editoriales, multimedia (videos, fotografías, galerías), links de interés, etc. con el propósito de que sea una página web con contenidos nuevos y coyunturales.

- El edusitio debe contar con una persona o dos encargada(s) de dirigir el edusitio en cuanto a su matriz de contenidos y temas que se van a destacar. La publicación y montaje de contenidos está a cargo del Portal Colombia Aprende.
- El edusitio puede estar administrado por un web master estipulado por la oficina o dirección que solicita el edusitio, de acuerdo a sus necesidades y presupuesto. En ese caso, el Portal Colombia Aprende le brindará una asesoría y capacitación a la persona delegada para la administración de contenidos del edusitio. Se le autorizará un usuario y contraseña de la plataforma Newtemberg para el montaje y edición de estos contenidos, teniendo en cuenta en que la publicación final (contenido al aire en la web) se realiza por parte del Portal.
- Los contenidos que se publiquen en el Edusitios (PDF, imágenes, textos, videos, etc.) deben contar con los respectivos permisos para tal fin y estar en concordancia con lo establecido en la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor. Por lo tanto, el responsable o líder del micrositio, firmará el formato respectivo en donde acredite que se está respetando lo establecido en la norma.

Contar con una estrategia de Comunicación óptima

Cada edusitio debe tener la claridad de su funcionalidad y los propósitos comunicativos y pedagógicos de cada uno de sus contenidos. Para este fin, es necesario tener en cuenta:

- Titulación correcta, breve y coherente de cada una de las pestañas que conforman el menú o menús del edusitio. Opte por subtítulos o intertítulos cuando el texto es largo.
- Cada una de estas pestañas debe tener contenidos con una función específica. Ninguno debe duplicarse en otras pestañas (contenidos iguales).
- Practicidad y fácil navegación. El edusitio debe ser de fácil navegación para el usuario. En caso de que tenga gran cantidad de menús internos, es necesario un mapa de navegación para el usuario.
- Contenidos útiles. Cada producto editorial o multimedia del edusitio, debe tener un propósito pedagógico y de utilidad para las prácticas pedagógicas y educativas de los usuarios.

Definir una línea editorial /Política editorial con lenguaje online (redacción web)

Los contenidos editoriales del edusitio (multimedia y textos) deben estar contruidos a partir de las características que tiene la redacción online. La información que se presente en los Edusitios debe tener las siguientes condiciones:

- Uso de un lenguaje sencillo, fluido y de fácil comprensión para el usuario.
- Párrafos cortos, directos y de fácil lectura. En caso de que haya textos extensos, estos pueden clasificarse como un archivo de descarga o utilizar recursos como intertítulos.

- Ubique la información principal en el primer párrafo, que se conoce como “lead” o las ‘Cinco W’: quién, cómo, cuándo, dónde y por qué. Los usuarios de la web buscan contenidos cortos y con ayudas o recursos multimedia, como videos, infografías, galerías de fotos y audios.
- Contar con herramientas que posicionen al edusitio dentro del público objetivo al que va dirigido. Dar a conocer el edusitio a través de otros medios de comunicación, tales como banners para enviar a través de mailing, las redes sociales (Facebook y Twitter) y los otros Edusitios que están vinculados al Portal Colombia Aprende.
- Tener contenidos e investigaciones propias de la dependencia del Ministerio de Educación Nacional que está encargada del edusitio.
- Actualización continua de los contenidos del edusitio y alimentar con nuevos contenidos la página web. Para este fin, se recomienda tener una metodología y cronograma de publicación semanal de acuerdo a los objetivos del edusitio y del equipo de trabajo que se encarga de la producción editorial.

Cursos Virtuales

El Campus Virtual de la Universidad Corporativa del MEN, en su línea gráfica general, guardará total coherencia visual con la imagen corporativa de la Organización, manifestada en el sitio web <http://www.mineduccion.gov.co/>.

Todo espacio de aprendizaje que se desarrolle en el Campus Virtual de la Universidad, debe respetar la imagen corporativa según el documento “Guía Sistema Gráfico”, el cual se encuentra disponible para ser consultado en:

<https://intranetmen.mineduccion.gov.co/comunidades/oac/imageninstitucional/Imagen%20Institucional/manual%20de%20imagen.pdf>, sin embargo, cada curso puede tener su propia imagen, siempre y cuando esté relacionada con la imagen institucional de la Universidad.

Orientación de elementos y piezas gráficas

- **Tipo de público:** aquí se deben tener en cuenta diferentes variables como: tipo de formación académica, edad, cultura, etc.
- **Tipo de dispositivo:** según el tipo de dispositivo en que se vayan a visualizar dichos elementos gráficos, hay que ajustar medidas, organización de elementos y tipo de herramienta tecnológica con la que se vayan a elaborar dichos elementos.
- **Tipo de pieza gráfica:** en este punto determinamos que tipo de pieza es necesaria (banner, imágenes para web, presentaciones, vídeos etc.)

Formato de imágenes:

- **Formato PNG:** Se recomienda para aquellos casos en los que se necesita garantizar una buena calidad en la visualización de la imagen. Esto es debido a que este formato permite la creación de imágenes de poco peso sin pérdida de calidad, reproduce transparencias, es muy recomendado.
- **Formato JPG:** Se recomienda para aquellos casos en los que se requieran imágenes con alto registro de color y degradados, ya que este formato admite una paleta muy amplia de colores y ofrece gran compresión sin mucha pérdida de calidad.
- **Peso:** El peso de una imagen para la web puede variar según el fin de la misma, por eso es muy difícil establecer un peso único para éstas, lo que se recomienda es que se trate de no pasar los 50 kb, en casos donde se requiera mucha calidad como máximo 100 kb, si la imagen sobrepasa este peso, se debe tratar de optimizar al máximo, pero siempre guardando el archivo original para efectos de cambios posteriores

Banners o cabezotes: Los formatos recomendados para estos elementos son: JPG y PNG. Debemos considerar para estos banners que su ancho no sobrepase los xxx px y xxx px de alto.

Presentaciones en swf, HTML y jquery

Las dimensiones recomendadas para este tipo de piezas gráficas van desde un ancho de 500px con una altura mínima de 150px y una máxima de 600px.

Para la construcción de estas presentaciones se recomienda evitar el uso de botones o iconos prediseñados. Es indispensable que se construyan estos elementos con relación al tema que se desarrolla y manteniendo la línea y la coherencia gráfica de la organización.

Materiales de apoyo

Estos materiales son sumamente importantes para que los beneficiarios puedan desarrollar con éxito sus actividades. Deben estar disponibles para ser descargados y conservados en el caso de que no se disponga de una conexión a Internet.

Para la construcción de estos materiales se recomienda utilizar el formato PDF, ya que cumple con las características arriba mencionadas y adicionalmente evita posibles reproducciones o modificaciones de los contenidos.

Tiempos de producción

De acuerdo con el tipo de material que se desee producir, así será el tiempo que se requiera para su producción, a mayor complejidad mayor será el tiempo que se requiera. Se presenta a continuación un estimado de los tiempos que la unidad de producción gastaría en la creación de un recurso o elemento para el aula:

- Banners para el aula: x horas.
- Realización de presentaciones (en línea, descargable y representación gráfica): x horas
- PDF lectura: dependiendo de la complejidad: x hora.
- Lectura en formato libro: x horas.
- Lectura en formato presentación: x horas.
- Realización de un banner individual: x horas.
- Medios impresos: x días, concepto base, más el tiempo que toman las correcciones. (dependiendo de la complejidad).

5.1.2. Estrategias de comunicación y difusión de la Universidad Corporativa

El éxito de la Universidad Corporativa depende en gran medida de las actividades de comunicación y difusión. Para garantizar desde el principio una planificación estratégica y una gestión eficaz de las actividades y herramientas de comunicación y difusión se elaboran y ponen a disposición estas estrategias comunicación y difusión.

Destinatarios

Las actividades de comunicación y difusión de la Universidad Corporativa tienen como objetivo transmitir una serie de mensajes e informaciones a unos grupos de destinatarios claramente identificados. Se trata de los siguientes grupos:

Destinatarios directos internos:

- Directivos, asesores, profesionales, técnicos y asistenciales de LNR, CA, provisionales, temporales.
- Contratistas.

Destinatarios externos:

- Entidades adscritas y vinculadas: Directivos, asesores, profesionales, técnicos y asistenciales de LNR, CA, provisionales, temporales.

Estrategia y Actividades

Con el propósito de responder de manera puntual a los destinatarios internos y externos, se agruparán las acciones y materiales elaborados para su comunicación y difusión en tres ejes de actuación, así:

1. Comunicación Interna
2. Comunicación Externa
3. Difusión externa

Estos tres ejes de actuación que forman los pilares de la estrategia de comunicación y difusión prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios.

5.1.3. Comunicación interna

La estrategia de la Comunicación interna tiene como objetivo la sistematización y estructuración de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del proyecto, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados.

Los medios de comunicación al interior del MEN que actualmente existen corresponden a:

- El Pregonero
- Intranet
- Página web institucional
- Correo electrónico
- Carteleras electrónicas
- Wallpapers

Para dar a conocer la UC y movilizar la participación de los servidores en los cursos de formación, se propone el diseño de piezas gráficas que les permitan conocer los propósitos y alcance de la UC, así como contar con infografías para la movilización de la oferta formativa.

5.1.4. Comunicación externa

Para avanzar en el posicionamiento de la UC, existen los siguientes mecanismos y medios:

- Portal Colombia Aprende
- Página web institucional
- Redes sociales (Facebook, twitter)
- Páginas web de entidades adscritas y vinculadas

V. RECURSOS FÍSICOS Y ECONÓMICOS

En el capítulo quinto, se presentan las condiciones existentes en función de recursos físicos y económicos y los requeridos para la implementación de la UC-MEN.

5.1. Recursos físicos

Considerando que para la operación de la Universidad Corporativa, se integran funciones de diversas dependencias del Ministerio como lo son la Subdirección de Desarrollo Organizacional, la Subdirección de Talento Humano, la Oficina de Tecnología y Sistemas de Información y la Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías y que las mismas disponen para su funcionamiento de los recursos físicos requeridos (puestos de trabajo y equipos tecnológicos) para el desempeño de las funciones y actividades de sus servidores, no se hace necesario, por el momento, de la disposición adicional de recursos físicos.

En particular, en la Subdirección de Desarrollo Organizacional se cuenta con 4 puestos de trabajo, así: Experto Pedagógico, Experto Tecnológico, Apoyo Transversal y Asesor.

Para los procesos de formación presencial que se requieran, actualmente se cuentan con las salas 1-2, 1-3, 1-4, 1-5 disponibles en el primer piso del Auditorio Luis Carlos Galán, así:

Tabla. Disposición de las salas para formación presencial disponibles en el MEN.

Nombre de la sala	Descripción de la sala		Capacidad Recursos	Características
1-2	<i>Posibilidad de proyectar imágenes:</i>	Si (Individual o compartido)	Video beam, micrófono de mano, micrófono de solapa, planta de potencia, matriz electrónica, rack metálico	Con posibilidad de proyectar. 6 mesas, 15 sillas, internet, distribución habitual u, capacidad máxima 30 personas.
	<i>Amplificación de sonido:</i>	SI (Individual o compartido)		
	<i>Ancho:</i>	5.25 m		
	<i>Profundidad:</i>	7.98 m		
	<i>Alto:</i>	3.07 m		
1-3	<i>Posibilidad de proyectar imágenes:</i>	Si	Video beam, computador, tablero	Con posibilidad de proyectar. 6 mesas, 15 sillas, internet, distribución habitual u, capacidad máxima 30 personas.
	<i>Amplificación de sonido:</i>	Sólo compartida desde la Sala 1-2		
	<i>Control de aire acondicionado del auditorio</i>	Si		
	<i>Ancho:</i>	5.25 m		
	<i>Profundidad:</i>	8.28 m		
	<i>Alto:</i>	3.07 m		
1-4	<i>Posibilidad de proyectar</i>	Si	Video beam	Con posibilidad de proyectar.

	<i>imágenes:</i>			6 mesas, 15 sillas, internet, distribución habitual u, capacidad máxima 30 personas
	<i>Amplificación de sonido:</i>	Sólo compartida desde la Sala 1-2		
	<i>Ancho:</i>	5.25 m		
	<i>Profundidad:</i>	8.29 m		
	<i>Alto:</i>	3.07 m		
1-5	<i>Posibilidad de proyectar imágenes:</i>	Si	Video beam, computador.	Con posibilidad de proyectar. 6 mesas, 15 sillas, internet, distribución habitual u, capacidad máxima 30 personas
	<i>Amplificación de sonido:</i>	Sólo compartida desde la Sala 1-2		
	<i>Ancho:</i>	5.25 m		
	<i>Profundidad:</i>	7.97 m		
	<i>Alto:</i>	3.07 m		

El procedimiento para contar con la disponibilidad de salas es el señalado en <http://vumen1.mineducacion.gov.co/mesaayuda/ModuloReportesDinamicos/InterfazUsuario/HomeRepDinamicos.asp?Portal=EV>

Así mismo, es necesario disponer de una sala de informática que cuente con equipos conectados a internet para los procesos iniciales de formación, en este sentido el MEN no cuenta con una sala de capacitación acondicionada para tal fin.

Para el proceso de construcción de contenidos educativos digitales, en especial para el levantamiento del conocimiento existente en los servidores se requiere por lo menos una sala de reunión que facilite el encuentro entre los expertos temáticos y los diseñadores de contenidos (diseñadores instruccionales, diseñadores gráficos, ilustradores, entre otros). Las mismas pueden estar ubicadas cerca a las instalaciones del MEN, dadas la carencia actual de este tipo de espacio en las instalaciones y se recomienda considerarlas con la empresa contratista que desarrolle los contenidos educativos.

5.2. Recursos económicos

5.2.1. Actuales – Vigencia 2016

En la vigencia 2016 según lo establecido en la Cadena de Valor del proyecto de inversión denominado “*Fortalecimiento de la gestión sectorial y la capacidad institucional en Colombia*” y en el Plan de Acción de la Subdirección de Desarrollo Organizacional, se destinaron \$82.850.000 para la definición pedagógica y tecnológica de la Universidad Corporativa del MEN como escenario de gestión del conocimiento institucional.

Las actividades en las que se centra la ejecución de los mismos correspondieron a la revisión de antecedentes, marcos, condiciones y experiencias organizacionales, pedagógicas y tecnológicas y formulación de los lineamientos organizacionales, pedagógicos y tecnológicos.

5.2.2. Proyectados – Vigencia 2017

Según lo establecido en la cadena de valor del proyecto de inversión del que hace parte la Subdirección de Desarrollo Organizacional, para la vigencia 2017 se han proyectado \$739.654.022, para iniciar el proceso de implementación de la Universidad Corporativa, distribuidos de la siguiente manera:

- Asesoría pedagógica, tecnológica y organizacional \$224.400.000.
- Diseño y producción de contenidos educativos digitales y de la estrategia de formación de formadores-tutores \$ \$515.254.022.

Lo anterior, teniendo en cuenta que es necesario construir los cursos de formación, desarrollar estrategias para fortalecer el rol de los facilitadores de los mismos y contar con el apoyo de expertos en cada uno de los componentes que requiere la operación de la Universidad.

Para los siguientes años según el plan estratégico de la Universidad Corporativa se definirán los recursos requeridos por frente de acción (organizacional, pedagógico, tecnológico).