

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

### ALEXANDER MUÑOZ GOMEZ



Maestrante en Administración de Empresas con especialidad en Sistemas Integrados de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad de la Salud. Ingeniero Industrial. Educador Investigador del programa de Administración Pública de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, adscrito al grupo de investigaciones formativo Vestigium Scientiae. Autor de un sistema de información – software– para cálculo de costos SiCTM de producción para empresas de bienes y de servicios.

### ALVARO JAVIER BURBANO TORRES



Magíster en Docencia. Maestrante en Administración en Salud. Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad de la Salud. Contador Público Titulado. Administrador Financiero. Educador Investigador del programa de Administración Pública de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP. Tutor del grupo de investigaciones formativo Vestigium Scientiae. Fundador y Director Ejecutivo de la Fundación Centro de Investigación y Consultoría Integral en Educación y Salud – Fundación CIES–. Adscrito a la Red Latinoamericana de Investigadores sobre la Integridad –Red LISI– de la Asociación de Universidades de América Latina y el Caribe para la Integración –AUALCPI–

## El Co-Desarrollo del Talento Humano por Competencias Laborales: Una Aproximación en la Edificación de un Estado del Arte (Entregado 12/05/2014 – Revisado 30/05/2014)

Escuela Superior de Administración Pública - Colombia  
alexander.munoz604@esap.gov.co  
alvaro.burbano490@esap.gov.co

### Resumen

*La educación, no solo debe desarrollar en el educando sus estructuras cognitivas, sino despertar, en él, sus valores, potencialidades y competencias, estos, son el sustento de la formación del hombre. La educación debe co-responder a un nuevo mundo signado por el cambio, la tecnología y las comunicaciones, un mundo, que exige más del arte del conocimiento. Entonces, la educación debe incitar el talento del educando para operacionalizar el pensamiento y de esta manera, evolucionar el ser. Ahora bien, para cumplir este propósito, la educación debe tener como columna vertebral la investigación. Es decir, la investigación se interioriza en el docente, se vuelve una parte y el todo de su quehacer, de su oficio de maestro, de tal manera, que el educando, la interiorice en él, con el ejemplo. En otras palabras, es cultivar la semilla de la razón –competencias investigativas– para que el educando se enfrente al mundo de manera autónoma y responsable.*

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

*Un primer paso es acercar al educando a la heurística y la hermenéutica del conocimiento, a través, de la construcción de un modelamiento teórico basados en aproximaciones a estados del arte como estrategia de aprendizaje. Es el co-desarrollo en la gestión del talento humano.*

**Palabras Claves:** *Educación, formación, investigación, competencias laborales, talento humano, estado del arte.*

### Abstract

*Education, must not only develop in learner cognitive structures, but awakening, in it, their values, potential and skills, these are the sustenance of the formation of man. Education must co - respond to a new world marked by change, technology and communications, a world, which requires more than the art of knowledge. Then, education should prompt the talent of the learner to operationalize the thinking and thus evolve to being. However, to accomplish this purpose, education must be as backbone research. I.e. research internalize in the teacher becomes a part and the whole of his work, of his office of master, in such a way that the learner, committed it, by example, in other words, is cultivating the seed of reason - research skills - for that the learner to confront the world of autonomous and responsible manner.*

*A first step is to bring the learner to heuristics and the hermeneutic of knowledge, through the construction of theoretical modeling based on approaches to States of the art as a strategy for learning. It is the co-development in the management of human talent.*

**Keywords:** *education, training, research, job skills, talent, State of the art.*

### 1. Introducción

La enseñanza-aprendizaje no es, en primera instancia, un cúmulo de contenidos, distribuidos en asignaturas o materias enmarcados en un currículo, sino una interrelación vivencial entre educador-educando, el educador a través de la enseñanza forja una nueva forma de ser en el educando que aprende, el proceso de enseñanza- aprendizaje es la relación misma. Penalva, B. J. (2006) “solo desde esa relación puede ser despertada en el alma del joven la necesidad de buscar la verdad y, por tanto, poner en activo las potencias racionales del ser.” (p.136).

La tesis: las competencias investigativas son adquiridas y/o desarrolladas por el educando en su paso por el sistema educativo y son la base para hacer la innovación en el contexto laboral. Más aún, el sistema educativo debe establecer el desarrollo de pensamiento crítico – reflexivo como una competencia básica que permite a todos los estudiantes producir cambios en el desempeño profesional, co-desarrollar su competencia.

Para argumentar los temas y la defensa de la tesis, se procederá de la siguiente manera: inicialmente, se abordara desde lo conceptual–teórico un acercamiento a la investigación y la formación, posteriormente, se profundiza en las competencias, para relacionar la concepción de educación – trabajo como un sistema que desarrolla las competencias laborales del educando adquiridas en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y por último, se brinda una

## **EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

explicación del programa de investigación científica como método para la estructuración teórica que se aplica por parte del educando en el análisis del problema de la eficacia de la capacitación en una entidad pública.

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

De la Estrategia de Formación en y para la Investigación: La aproximación al Estado del Arte.

La formación no es cuestión de técnicas pedagógicas o de saberes cognitivos. Sócrates, basaba la formación en preguntas y respuestas. La pregunta contextualiza el saber conquistado y la respuesta revela la inspiración. Esas, son las que mueven al hombre, las que transforman, las que investigan, las que desarrollan, las que descubren al ser. Penalva, B. J. (2006), razonaba: “el conocimiento de las realidades personales no sucede de una vez, sino mediante un proceso. Y, dada la relación que el pensamiento tiene con las vivencias, Platón va descubriendo a Sócrates en la medida en que va viviendo e integrando sus experiencias”. (p.42). En sí, la vivencia misma, es cuando las preguntas alcanzan la respuesta –la verdad–.

Este escrito, se enmarca en la relación indivisible de formación e investigación, en el camino entrañable de la curiosidad donde el talento humano encuentra una nueva forma de aprendizaje: el co-desarrollo, Alles, M. (2009) “se refiere a un método de aprendizaje eficaz y efectivo tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias.” (p.11).

Entonces, el estado del arte, para co-desarrollar al educando, debe entenderse en los procesos de investigación como la aproximación al estado de un fenómeno –objeto estudiado– durante un periodo de tiempo –historia del evento–, en otras palabras, hacer un seguimiento de búsqueda a la evolución del fenómeno –heurística–, interpretando sus avances, enmarcadas en una investigación formativa –investigación acción– en relación a la comprensión de los autores estudiados –hermenéutica– en la construcción de un modelo teórico del tema u objeto estudiado, para ello, se abordarán los parámetros descritos en el programa de investigación científica de Imre Lakatos.

Se hilvana lo dicho hasta aquí, con la investigación-acción, como un proceso que emplea el método científico en la generación de nuevos conocimientos y en el arte de resolver problemas, en el tejido entramado de la realidad social, por lo tanto, es cuidadosamente organizado y riguroso. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) mencionan: “la investigación científica cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada)”. (p.xxvii). Entonces, como aludí arriba, la investigación- acción cumple esos dos propósitos fundamentales de la investigación científica.

Profundicemos un poco más, el sistema educativo se encuentra fragmentado por disciplinas en busca de una correlación como lo expresa Gardner:

A mi entender, todo el sistema educativo debería tener como misión primordial la de acrecentar los conocimientos de los alumnos, dentro de las disciplinas y entre ellas. Como resultado de su educación, los estudiantes deberían adquirir un mejor conocimiento del mundo físico y biológico, del mundo social y del mundo de las

## **EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

artes y del mundo del yo. Ahora, bien, (...) solo puede surgir si los estudiantes tienen la oportunidad de enfrentar problemas auténticos; de utilizar sus destreza de manera apropiada...; de elaborar proyectos, solos y en forma cooperativa; (...) y, por último, de convertirse en pensadores ávidos y productivos. Pero, si queremos darles a todos los alumnos la oportunidad de adquirir un mejor conocimiento del mundo y de sí mismos, debemos considerar nuevos métodos de enseñar, de aprender y de demostrar lo que se ha aprendido. (Gardner, H. 2004, p.15).

El educando, formado en un contexto teórico, aun, no comprende lo significativo de la relación educación–investigación–trabajo imbricado en la formación de conocimiento.

Baste lo anterior para plantear la siguiente tesis: las competencias investigativas son adquiridas y/o desarrolladas por el educando en su paso por el sistema educativo y son la base para hacer la innovación en el contexto laboral. Más aún, el sistema educativo debe establecer el desarrollo de pensamiento crítico – reflexivo como una competencia básica que permite a todos los estudiantes producir cambios en el desempeño profesional, para co-desarrollar su competencia.

En este apartado, es conveniente precisar que el educando por medio de la edificación de una aproximación a un estado del arte desarrolla sus competencias investigativas básicas, de observación y percepción –heurística–, y de pensamiento, textuales- discursivas y metodológicas –hermenéutica– enmarcadas en un programa de investigación científica, que permite edificar una estructura teórica de aprendizajes.

Para argumentar los temas y la defensa de la tesis, se procederá de la siguiente manera: inicialmente, se abordará desde lo conceptual–teórico un acercamiento a la investigación y la formación, posteriormente, se profundiza en las competencias, para relacionar la concepción de educación – trabajo como un sistema que desarrolla las competencias laborales del educando adquiridas en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y por último, se brinda una explicación del programa de investigación científica como método para la estructuración teórica que se aplica por parte del educando en el análisis del problema de la eficacia de la capacitación en una entidad pública.

Formación e investigación: una sola sinfonía

El concepto sistémico de investigación debe estar concebido como un proceso que integra e involucra el conjunto de finalidades, intereses, conocimientos y actividades de docencia, investigación y proyección social, como funciones fundamentales de las instituciones de educación superior – IES.

En este sentido, centremos la formación para la investigación en la disciplina de Administración Pública, que tiene como columna vertebral la investigación acción, en cuanto, permite abordar los problemas nacionales, departamentales y municipales de naturaleza administrativa, y sirve de instrumento para la construcción e implementación de una nueva cultura de gestión de lo público, en este contexto, se pretende desarrollar el método de aprendizaje basado en problemas – ABP.

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

Entonces, “la primera tarea política e intelectual –porque aquí coinciden ambas cosas– del científico social consiste hoy en poner en claro los elementos del malestar y la indiferencia contemporáneos (...), las ciencias sociales se están convirtiendo en el común denominador de nuestro periodo cultural y la imaginación sociológica en la cualidad mental más necesaria.” (Mills, 2012, p.32-33)

Desde esta concepción, la investigación sobre el objeto y la práctica de la Administración Pública debe ser abordada desde las múltiples disciplinas que confluyen y trascienden desde una perspectiva epistemológica y cultural, la comprensión de la realidad pública en una mezcla de experiencia –sabiduría– y conocimiento científico, que dinamice y transforme la gestión del Estado, de tal forma, que contribuya a consolidar mayores niveles de competitividad nacional para la inserción del país en el ámbito internacional.

Penalva, B. J. (2006) “La raíz del método de la enseñanza no son los materiales técnicos, sino el contacto con realidades vivas.” (p.137). Formar al hombre, es el problema de la enseñanza, porque se limita a una transmisión de conocimientos, y en ocasiones, porque así sucede, olvida su deber ser, la enseñanza debe ser capaz de aflorar en el educando, el ser, y no sólo sus estructuras cognitivas. Penalva, B. J. (2006) “El proceso educativo se presenta en forma de tensión en la que está en juego el destino de la persona. Es, por tanto, un drama, que tiene como mediador la figura del maestro.” (p.32). El maestro, no sólo, es un mediador, es quien define, pule, esculpe, diseña, la forma del educando, es una verdadera responsabilidad, más aún, su misión es educarlo integralmente. Vásquez, F. (2007) “Que una verdadera educación integral no desarticula la vida, la calle, los afectos, los medios. Que una verdadera educación integral va más allá del aula, más allá del plan de estudios”. (p.33).

Ahora bien, para formar en investigación en ciencias sociales –administración pública– el educador debe desarrollar la didáctica, para desplegar la inteligencia práctica de los estudiantes, en palabras de Vásquez, F. (2007) “los griegos clásicos llamaban a este tipo de inteligencia metis. Una inteligencia encaminada a la solución de problemas; una inteligencia capaz de convertir las ideas en acciones, los proyectos en obras. Metis era el tipo de inteligencia propio de los artistas, los artesanos, los políticos, los médicos...” (p.53).

Esto, nos conduce a reflexionar en la formación para la investigación –social– retomando el saber socrático de preguntas y respuestas; la comunicación cotidiana se basa en preguntas y respuestas, y la investigación también, es acercarse al educando con palabras técnicas, pero, de fácil comprensión al mundo itinerante de la investigación, es involucrar al educando con su propia realidad, donde, el maestro es el mediador por excelencia, que viabiliza el camino de la curiosidad, de la búsqueda, de la heurística. Vásquez (2000) “la mediación como puente, como paso de un estadio a otro (...). Lo que la educación quiere desarrollar es una capacidad o una disposición para que el hombre pueda vivir en un mundo siempre cambiante.” (p.27-28). Esto conduce al maestro a trazar el camino, y al educando a caminar sobre él, pero, esa búsqueda debe ser complementada, con la comprensión, el análisis, la hermenéutica:



## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

Lo primero y quizás más importante cuando se quiere hacer un análisis hermenéutico es seguir de cerca el consejo de Paul Ricoeur<sup>16</sup>: combinar una voluntad de escucha y una voluntad de sospecha frente a la unidad cultural que se esté trabajando. Tal recomendación –al menos en su primera parte– conlleva una serie de tareas como la de leer o mirar muchas veces, comparar versiones, ir a las fuentes; en suma, manipular exhaustivamente la unidad cultural que nos compete. La voluntad de escucha, además, nos obliga a poner la unidad cultural en perspectiva de tradición. (Vásquez, 2007, p.181).

En definitiva, formar para la investigación, es formar para la vida, es despertar en el educando, su sentimiento de pesquisa, de exploración, de caza. Y el principal rol del maestro, es delinear el camino para aprehender, con dos firmes propósitos: primero, cimentar conocimiento –teoría–, y segundo, resolver los problemas que aquejan al educando y a su entorno, es así, como ese mundo que va ha ser interpretado, descifrado, explicado, se convierte, en esencialmente humano. Ahora es oportuno, citar a Sócrates en palabras de Penalva, B. J. (2006) “Durante toda su vida, con su ejemplo y con el arte de su palabra, Sócrates ha tratado de incitar al hombre a su superación, ha tratado de espolear el pensamiento, de despertar las potencias dormidas en el alma”. (p.31). Es pensar, es reflexionar, es descubrir sobre sí mismo y sobre el mundo la realidad misma. Ese descubrir, ese averiguar, Casares, J. (2007) es “investigar”<sup>17</sup> (p.483). Más aún, Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto de la H., M, Martínez, M., Picazo, M., & Castro, I. (2011) citan a Kemmis (1984) “la investigación-acción no sólo se constituye como ciencia práctica y moral, sino también como ciencia crítica.” (p.4), y, Vásquez (2007) “Entonces, decir educación en proceso interdisciplinario es colocar a la cultura –al hombre– como centro. Y como problema permanente”. (p.37).

Cabe aquí anticipar, que la enseñanza en la estructuración teórica –formación de pensamiento– a través, de una aproximación en la construcción de un estado del arte permite en el educando formarse para la investigación, por cuanto, exige de él, el desarrollo de sus competencias en un proceso metodológico de heurística y hermenéutica frente a su realidad social. Forjemos lo dicho hasta aquí con la competencia.

### Competencia: investigativa y laboral

El vocablo competencia, es polisémico, de él, se derivan dos verbos: *competere* y *competere*, el primero, se refiere a pertenecer, a incumbir, estar a cargo de una cosa, poseer una cualidad de excelencia, en otras palabras, ser cierta persona la obligada a encargarse de la acción, a preocuparse por el otro –es altruista<sup>18</sup>–, y el segundo, se enmarca en contender entre sí, una contienda por algo, una rivalidad –es competitivo–. De ahí se infiere, que en la competencia

---

<sup>16</sup> Afirma Ricoeur: “La hermenéutica me parece movida por esta doble motivación: voluntad de sospecha y voluntad de escucha; voto de rigor y voto de obediencia”, en Freud: una interpretación de la cultura, Siglo XXI editores, México, 1983, p.28.

<sup>17</sup> Define Casares: “Hacer diligencias para averiguar o descubrir una cosa”, en Casares, J.: Diccionario Ideológico de la Lengua Española Julio Casares de la real academia española. Desde la idea a la palabra; desde la palabra a la idea, Editorial Gustavo Gili, SL, Barcelona, 2007, p.483.

<sup>18</sup> Define Casares, J.: Sentimiento o norma de conducta que nos mueve a realizar el bien de otros, aun a costa del propio. En Casares, J. Diccionario ideológico de la lengua española, Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL, 2007, p.42.

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

preexista la esencia del hombre determinada por el iego-ismo<sup>19</sup> de la acción.

Entonces, ¿Qué es Competencia?: Es el talento de operacionalizar el pensamiento, a través del saber, del saber hacer-hacer saber y del ser, de una manera integral, en las diferentes interacciones de la persona durante la vida, con el fin de evolucionar el ser, en los diferentes entornos para su propia satisfacción y la de otros, imbricados en una sociedad.

En la anterior definición, se observan, cuatro elementos que constituyen la competencia, el primero, el saber, tiene su génesis en el conocimiento tanto basado en la experiencia –sabiduría– como en el científico –otorgado por la universidad–, el segundo y tercer elemento, saber hacer y hacer saber, denotan la destreza motora y la habilidad cognitiva en el quehacer, dos elementos que se complementan entre sí, y por último, el ser, determinado por la actitud –la esencia del hombre–, cada uno de ellos, son la parte y el todo, en un sistema<sup>20</sup>, el yo.

Ahora, se articula la competencia con la investigación, inicialmente, en un marco educativo y posteriormente, como fundamento del desarrollo de competencias laborales. El quehacer del docente –maestro– en la formación del educando –discípulo–, es desarrollar en el educando su competencia y sus valores, es construir una nueva manera de pensar, pero, ese pensar, debe edificarse en una nueva manera de formar, es aprehender la investigación como un aprendizaje, en sí mismo. Es prepararlo para el camino de la vida misma, y brindar parte del equipaje que debe llevar consigo para esa larga travesía. Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto de la H., M, Martínez, M., Picazo, M., & Castro, I. (2011), citan a Lewin (1946) quien, “contempla la necesidad de la investigación, de la acción y de la formación como tres elementos esenciales para el desarrollo profesional. Los tres vértices del ángulo deben permanecer unidos en beneficio de sus tres componentes”. (p.4). En otras palabras, la investigación es parte integrante de la formación profesional. Una educación basada en la investigación, es sustentable, por cuanto permite mantener un equilibrio entre la necesidad del educando por mejorar su nivel de vida y los medios productivos del entorno. Desarrolla en el educando la competencia de mantenerse y de mejorar, sin dependencia alguna.

Infiérase de allí, una relación sistémica entre: la teoría, conocimiento científico [universidad], la práctica, conocimiento tácito –sabiduría, experiencia–, pragmático [empresa] y un entorno modulado por la investigación [método], para el desarrollo del talento humano. Ahora bien:

---

<sup>19</sup> Definen los autores: palabra compuesta de un prefijo iego-, que significa “yo” y un sufijo -ismo que significa “sistema”, definida como “el sistema del yo”.

<sup>20</sup> Define Garcíandía, J.: ¿Qué se supone que es un sistema? Si bien el concepto etimológico se refiere al sentido de unidad entre elementos o partes, no es suficiente como explicación de un fenómeno contenedor de complejidad de la naturaleza y la vida. La noción de sistema lleva implícito en su concepto, la posibilidad de que las partes o componentes tengan algún tipo de relación entre sí. El componente de interrelación es ineludible para poder considerar un conjunto de elementos como un sistema. La interrelación entre los elementos y la unidad global conformada por esos elementos. Estos dos aspectos, en primera instancia contradictorios, al interior del sistema logran complementarse para adquirir coherencia en un nivel que los incluye. Ahora bien ¿Cómo se llega a la organización? Cuando las interrelaciones van más allá de la circunstancia momentánea, es decir, cuando en las interrelaciones se logra una regularidad, una estabilidad, una constancia y una persistencia en el tiempo que permite a un observador constatarlas como características de la unidad global que articulan. De este modo se establece una interacción indisociable entre interrelación, unidad global y organización. En *Pensar sistémico: una introducción al pensamiento sistémico*, Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2011, p. 105- 107.

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

Misas, G., cita a Morin (1977) La formación de la competencia-profesional y laboral-, precisa cambios profundos en la educación. Se requiere una formación centrada en los fundamentos y no en los procedimientos, con una relación fuerte entre teoría y práctica. Una enseñanza no reduccionista, que le permita relacionar el todo con las partes y las partes con el todo, que haga posible deconstruir los saberes aprendidos, cuestionar los fundamentos teóricos de lo que se hace y el por qué las situaciones operan de determinada manera. (Misas, 2004, p.30)

Se comparte con Morin, que la educación debe co-responder a la sociedad y la cultura, y la manera en que se desarrolla la educación para el trabajo, es por medio de la gestión de competencias, bien se comprende que el proceso enseñanza – aprendizaje, no se puede enmarcar únicamente en los contenidos, sino en la relación directa de la realidad con ellos, en un edificar de pensamiento. Este, Dewey (2007) “se apoya en el estudio cuidadoso y amplio, en la voluntaria ampliación del área de observación, en el razonamiento sobre las conclusiones a partir de concepciones alternativas con el fin de averiguar qué sucedería.” (p.24). en otras palabras, es cimentar el pensamiento a través de estructuras teóricas debidamente construidas, cabe aquí precisar el modelo teórico de Imre Lakatos como una unidad de análisis: programa de investigación científica –PIC– que consiste en relacionar, entretejer teorías entre sí, de tal manera que unas generen a otras, en un doble enfrentamiento de teorías concurrentes y la experiencia, este modelo permite generar en el educando una estructura mental entre los diferentes teóricos y sus teorías. Ahora bien,

Conocer comporta información, es decir, posibilidad de responder a las incertidumbres. El conocimiento no se reduce a la información; el conocimiento necesita estructuras teóricas para poder dar sentido a la información; y nos damos cuenta entonces de que, si tenemos demasiada información y no las estructuras mentales suficientes, el exceso de información nos sumerge en una nube de desconocimiento. (Morin, 1984, p.35)

Lo anterior converge en un pensamiento que impulsa la investigación y se interpreta a través de los PIC. Dewey (2007) “lo que constituye el pensamiento reflexivo<sup>21</sup> es el examen activo, persistente y cuidadoso de toda creencia o supuesta forma de conocimiento a la luz de los fundamentos que la sostienen y las conclusiones a las que tiende.” (p.24) Entonces, ¿Cuál es el aprendizaje que se utiliza para constituir pensamiento reflexivo? Es el aprendizaje basado en problemas – ABP.

La política de formación y capacitación de empleados públicos, contempla el Aprendizaje Basado en Problemas –ABP<sup>22</sup>– dentro de su esquema metodológico. Los pro-

---

<sup>21</sup> Dewey determina dos fases para el pensamiento reflexivo. La primera, un estado de duda, de vacilación, de perplejidad, de dificultad mental, en la que se origina el pensamiento, y la segunda, un acto de busca, de caza, de investigación, para encontrar algún material que esclarezca la duda, que disipe la perplejidad. En: como pensamos. Barcelona: Ediciones Paidós, S. A. p. 27-28.

<sup>22</sup> ABP: Aprendizaje Basado en Problemas. Constituye una metodología de aprendizaje que utiliza un problema guía como elemento conductor de las actividades de enseñanza – aprendizaje. El problema es cuidadosamente diseñado y planteado para propiciar en la adquisición de una serie de competencias básicas, y particularmente cierta suficiencia en la resolución de problemas, autonomía en la selección de estrategias para guiar su propio aprendizaje, y habilidades de trabajo en equipo.



## **EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

blemas deben entenderse como una oportunidad para aprender a través de cuestionamientos realizados sobre la realidad laboral cotidiana, haciendo énfasis en aquellos aspectos que los individuos deben investigar, proponer y ejercitar para mejorar su desempeño y el de sus compañeros de trabajo. (Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, 2007, 24)

Como se aludió anteriormente, la investigación en su segundo propósito es resolver problemas, y a través de este, aprendizaje basado en problemas, se logra que el estudiante desarrolle competencias de investigación como: (Rojas, 2007, p.8)

Básicas: indagación, confrontación, contextualización, capacidad de conjeturar y plantear hipótesis y preguntar.

De observación y percepción: sensibilidad a fenómenos, intuición, descripción y establecimiento de características entre objetos, eventos o fenómenos en distintos contextos.

De pensamiento: analítico, reflexivo, lógico y crítico.

Textuales y discursivas: capacidad para la interpretación textual; para el análisis de coherencia de textos escritos; para inferir, comunicar y socializar resultados en forma oral y escrita; para argumentar y defender posturas conceptuales; para identificar intencionalidades en tipos de textos narrativos, explicativos, argumentativos e informativos.

Sociales: trabajo en equipo.

Metodológicas: diseñar instrumentos, buscar, recuperar o generar información, diseñar metodologías y diseñar técnicas para organizar, sistematizar y analizar la información. (Rojas, 2007, p.8)

Es conveniente precisar que las competencias, hoy se encuentran en medio de una coyuntura nacional que pretende adentrarse en el escenario educativo – laboral, cuyo modelo de trabajo es por excelencia, la vía capaz de llevar al estudiante – trabajador a un conocimiento integral que le permite formarse como un ser indagador, crítico, y reflexivo; que la pregunta y respuesta son atributos, para formar nuevas preguntas y respuestas, fundando, así, el conocimiento, el cual se interioriza como uno de los elementos de la competencia: el saber –sabiduría (experiencia) y científico (universidad).

La importancia relativa del «factor conocimiento» dentro de las nuevas formas de organización de la producción y el trabajo se ha incrementado notablemente. El control de la información y el conocimiento pasa entonces a ser estratégico, tanto como antaño fue el control de la tierra o de los medios de producción. La capacidad de generar conocimiento y gerenciarlo bajo el concepto de las organizaciones que aprenden, está considerado como una fortaleza clave para la competitividad y ha desembocado en una revalorización del talento humano. (CINTERFOR, 1999, p.19)

A esto se añade las definiciones de competencias de: Desaulniers (2001) “la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados, lo que implica un refinamiento de mecanismos e instrumentos utilizados en su evaluación respectiva” (p.8) de igual manera, lo expresado por Ibarra:

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

El concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”. (Ibarra, 2000, p.103). Y lo definido por Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L.:

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. Del mismo modo, la competencia laboral es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en los programas formativos.

Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizajes y de gestión del talento humano. (Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L., 2001, p.30)

Esto nos conduce al desarrollo del talento humano por competencias desde la educación para el trabajo, su fundamento igualar oportunidades; compárese con lo expuesto por Pfeffer y Sutton (2005) “El grado de competencia existente en una sociedad o empresa es, en gran medida, una cuestión de elección, no el resultado inevitable de una característica de la naturaleza humana.”, con base en lo anterior, es determinante que el ser o no ser competente, es cuestión de elección, de donde se colige, que se debe formar al talento humano para desarrollar su competencia.

Hay un cambio cualitativo educacional en concordancia con las nuevas exigencias del mundo actual. La construcción del capital educacional es una acción de cada persona y de un sistema que ofrece impulso, orientaciones, diseños, regulaciones, apoyos, facilitaciones y, sobre todo, un cuidado por la equidad en sus diversas dimensiones. (Irigoin, M. & Vargas, F., 2002, p.25)

Parafraseando a Cajiao (2008) es conveniente precisar la concepción de pertinencia y competencia como una relación íntima entre educación y trabajo, competencias profesionales y competencias laborales, entre profesión y empleo; entiéndase como una inferencia a lo laboral después de egresar de la educación formal, una conciliación de lo educativo, desde expectativas individuales, familiares y de un entorno cultural en el cual se produce el aprendizaje, Es decir, la pertinencia apunta al currículo, los métodos pedagógicos, la organización escolar y la interacción con la sociedad. Como una consecuencia de considerar el cambio de un sistema productivo industrial a un sistema productivo basado en el conocimiento, el cual exige el desarrollo de un pensamiento sistémico.

Entonces, Irigoin, M. & Vargas, F. (2002) Según la CEPAL (1999), “la educación es un factor para acelerar modernización y progreso, para conducir a sociedades más equitativas, como medio privilegiado para superar sociedades inseguras, como inversión, como recuperación de un pensar crítico de la realidad, como reducción de desigualdades y como formadora de

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

ciudadanías.” (p.25). Esto nos lleva a definir, en Colombia, competencia laboral:

Decreto 2539, artículo 2o. Las competencias laborales se definen 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, destreza, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. (Diario Oficial 45980, 2005, p.22)

Dicho decreto clasifica las competencias laborales en: funcionales y comportamentales, las primeras, se refieren, a la capacidad del empleado para ejercer el cargo y se derivan de un análisis funcional, teniendo en cuenta criterios de desempeño, conocimientos básicos, el contexto y las evidencias requeridas. Las segundas, como su nombre lo indica, hacen inferencia en el comportamiento y tienen en cuenta los siguientes criterios: responsabilidad, habilidad y aptitud laboral, iniciativa y valor estratégico.

Tabla 1. Clasificación de competencias

Competencias comunes	
Nivel	Competencia
Directivo Asesor Profesional Técnico Asistencial	Orientación a resultados
	Orientación al usuario y al ciudadano
	Transparencia
	Compromiso con la organización
Competencias comportamentales	
Nivel	Competencia
Directivo	Liderazgo
	Planeación
	Toma de decisiones
	Dirección y desarrollo de personal
	Conocimiento del entorno
Asesor	Experticia
	Conocimiento del entorno
	Construcción de relaciones
	Iniciativa
Profesional	Aprendizaje continuo
	Experticia profesional
	Trabajo en equipo y colaboración
	Creatividad e innovación
	Liderazgo
	Toma de decisiones
Técnico	Experticia técnica
	Trabajo en equipo
	Creatividad e innovación
Asistencial	Manejo de información
	Adaptación al cambio
	Disciplina
	Relaciones interpersonales
	Colaboración

Fuente: Decreto 2539 de 2005.

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

Finalmente, es importante mencionar que, las competencias investigativas: básicas, de observación y percepción, de pensamiento, textuales y discursivas, sociales, metodológicas; se relacionan directamente con las competencias laborales: comunes y comportamentales, por cuanto, existe una interacción continua entre ellas, que incide en la expansión de capacidad humana y desarrollo social. Porque el educando – trabajador necesita de la investigación para gestionar su talento en la realización de las actividades del cargo. Por ejemplo, un empleado de nivel asistencial necesita manejar información, él, se pregunta. ¿Qué información?, ¿Dónde está la información?, ¿Cómo clasifico la información?, ¿Qué hago con la información?, estas preguntas que en ocasiones parecen obvias, hacen reflexionar al empleado y a su vez, lo obliga a construir preguntas más elaboradas de acuerdo a su entorno, una de las bases del pensamiento reflexivo: pregunta-reflexión-pregunta, inicio de toda pregunta de investigación.

En el momento actual se puede hablar de una re-valorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en la importancia concedida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza, a las relaciones sociales de trabajo o sea las múltiples interacciones de personas y equipos que facilitan el quehacer; la importancia que en consecuencia es otorgada a la formación y, así mismo, al diseño de mecanismos para el reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo. (Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L., 2001, p.15).

En este contexto, CINTERFOR (1999) afirma que “los programas formativos propician una apropiación crítica de conocimientos científicos, técnicos, tecnológicos y de saberes más generales sobre el hombre y la sociedad, imprescindibles en la conformación del ciudadano trabajador”. (p.102)

Construyendo talento: la eficacia de la capacitación en función de la competencia.

“Cualitativamente hablando ha surgido un elemento de alta valoración en el trabajo: el conocimiento. Este ha pasado a ser la base del trabajo humano a tal punto que la actual, ha sido llamada la sociedad del conocimiento.” (Irigoin, M. & Vargas, F., 2002, p.27).

Iniciemos este escrito con la reflexión teórico-práctica de dos docentes que pretenden innovar en la enseñanza de la investigación como parte inherente de la formación, a través, de un método de aprendizaje que desarrolla la competencia del educando- trabajador en sus cuatro elementos: saber –conocimiento–; saber hacer-hacer saber – destreza motora, habilidad cognitiva–; y el ser –Actitud–, como un nuevo escenario de enseñanza aprendizaje: Alles, M. (2009) “co-desarrollo” (p.11), como una de las respuesta a Pfeffer, J. & Sutton, R. (2005) que plantean: “¿Por qué motivo toda la educación y capacitación que se lleva a cabo, la consultoría de gestión a que se recurre, las investigaciones que se realizan sobre la administración de empresas, así como la gran cantidad de libros y artículos que se publican, no logran producir cambios significativos en el desempeño efectivo de las organizaciones?” (p.19),

Profundicemos un poco más, CINTERFOR (1999) expone que: la articulación en un ambiente apropiado de formación y educación, trabajo y tecnología, permiten estructurar mecanismos mediante los cuales se adquieran, además de sólidos conoci-

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

mientos técnicos y tecnológicos, los valores, hábitos y conductas inherentes a las competencias que las actuales circunstancias históricas requieren de los trabajadores, técnicos y profesionales. (p.29)

Entonces, entre otros, centremos la atención en la capacitación como una de los factores que pueden mejorar el desempeño de las organizaciones, de donde se colige, la necesidad de evaluar el impacto, de reflexionar, ¿Si la capacitación desarrollada a nivel institucional se está haciendo de manera adecuada?, y ¿si cumple con los resultados esperados: eficiencia, eficacia y efectividad?, más allá, de la medición de la satisfacción y reacción de los participantes. Es decir, analizar los efectos generados en el puesto de trabajo, en otras palabras, evaluar el impacto del desarrollo de la inteligencia práctica como parte de la competencia, que redunde en el mejoramiento de la producción de servicios, o sea la servucción<sup>23</sup>.

Por tal razón, frente a la evaluación lo primero observable es la toma de decisiones para avanzar en su desarrollo, en comparación con los gastos y demás erogaciones que esto implica, inclusive sabiendo que es difícil conocer a ciencia cierta la relación directa entre la capacitación y los impactos logrados en la institución, desconociendo las múltiples variables que pueden estar afectando el resultado.

Sin embargo, se puede pensar en evaluar el impacto de la capacitación, a través de otros aspectos, que inclusive se tiene a disposición en la entidad pública, como son: a) clima laboral, b) volumen y estado de las PQR, c) encuestas de percepción del usuario, d) reducción en rotación de personal y costos operativos, e) incremento en la calidad y cantidad de producción y servucción, f) mejora en la eficiencia, el ahorro en tiempos e insumos, g) reducción de accidentes de trabajo, h) reducción de ausentismo; o aplicando metodologías econométricas como: retorno de la inversión - ROI, la DAFP-ESAP<sup>24</sup>, citan a Phillips, J. & Selano, J. (1994) “lo cual puede determinarse calculando los beneficios netos debidos a la capacitación (valor monetario<sup>25</sup>), dividido por el costo total del programa de capacitación y multiplicado por 100<sup>26</sup>.” (p.45)

En relación al contexto sobre la evaluación de la formación y capacitación, se tiene información global que hace comprender la falta de iniciativas y de interés frente a este tema, o por lo menos eso es lo que se alcanza a evidenciar a nivel estadístico: la mayoría de organizaciones (90%) evalúan el grado de satisfacción de los empleados con la formación, pero tan sólo un 20% evalúan los resultados reales de la formación y cómo ésta mejora la actuación laboral, aun siendo este el tipo de evaluación más útil para la empresa, según datos de EPISE<sup>27</sup> (Pineda, 2003, p.54).

<sup>23</sup> Nota de los autores: Servucción. Entiéndase como la generación de servicios.

<sup>24</sup> Nota de los autores. DAFP, sigla que significa Departamento Administrativo de la Función Pública. ESAP, sigla que significa Escuela Superior de Administración Pública.

<sup>25</sup> Valor monetario: El cual se considera complejo de determinar por contener múltiples variables y de desconocer el tiempo exacto en el cual se reciben los beneficios.

<sup>26</sup> Nota de los autores: Phillips, J. & Selano, J. (1994). Citados en Guía para la Evaluación de los Resultados de Formación. Instituto Nacional de Administración Pública. (2001). Madrid (España). p. 45.

<sup>27</sup> Compañía que desde 1965 ofrece servicios profesionales, centrados en el desarrollo del talento de las personas y la mejora de los resultados organizacionales. Tiene oficinas en Barcelona, Madrid, Gijón, México, Buenos Aires y Lima, y trabaja en más de 15 países..



## **EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

Del mismo modo, la incompreensión conceptual sobre algunos términos relacionados con la capacitación, han generado que se construyan instrumentos sin objetividad, como un simple requisito del sistema de gestión institucional, tal es el caso, de la eficacia de la capacitación, término compuesto que se entiende como el logro esperado de la capacitación (cumplimiento del objetivo), que si bien, tiene relación con el impacto de la capacitación, este debe diferenciarse, porque tiene que ver con lograr medir la retribución hacia la institución en materia de aplicación de lo aprendido. En otras palabras, resolver un problema.

Y para mejor comprensión se puede revisar uno de tantos instrumentos de medición como son los indicadores, para este caso:

Indicador de eficacia: refleja el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los usuarios. La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Permite valorar si los objetivos programados se cumplieron y la cobertura. Los indicadores de eficacia permiten medir los resultados del PIC y de los proyectos de aprendizaje en equipo.

Indicador de eficacia: refleja la medida del impacto de los productos o los servicios en el objetivo; por lo tanto mide los cambios que se producen en la situación inicial existente luego de la entrega del producto o servicio. El indicador de efectividad mide los cambios que se generan en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la Capacitación. (DAFP-ESAP, 2008, p.48)

Este tema se ha convertido en uno de los problemas institucionales que inclusive los entes de control comienzan a revisar, queriendo bajo supuestos identificar si los recursos invertidos en capacitación y/o formación contribuyen al mejoramiento institucional o por el contrario se considera detrimento patrimonial<sup>28</sup>.

Las entidades privadas han avanzado en la resolución de este problema, hasta el punto de aplicar metodologías internacionales, las cuales se exponen a continuación para identificar mejor el contexto y de esta manera avanzar hacia una posible solución.

Un breve análisis de los modelos de evaluación

### **Modelo de Kirkpatrick**

El modelo está conformado por cuatro niveles: Kirkpatrick (1987): “1) Evaluación de reac-

---

<sup>28</sup> Estado la lesión del patrimonio público, representada en el menoscabo, disminución, perjuicio, detrimento, pérdida, uso indebido o deterioro de los bienes o recursos públicos, o a los intereses patrimoniales del Estado, producida por una gestión fiscal antieconómica, ineficaz, ineficiente, inequitativa e inoportuna, que en términos generales, no se aplique al cumplimiento de los cometidos y de los fines esenciales del Estado, particularizados por el objetivo funcional y organizacional, programa o proyecto de los sujetos de vigilancia y control de las contralorías.

Dicho daño podrá ocasionarse por acción u omisión de los servidores públicos o por la persona natural o jurídica de derecho privado, que en forma dolosa o culposa produzcan directamente o contribuyan al detrimento al patrimonio público. (Congreso de Colombia, 2000)

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

ción/satisfacción, 2) Aprendizaje, 3) Transferencia, y 4) Resultado o Impacto.” (p.5). Siendo, el tercer nivel en donde se hace la respectiva medición o evaluación de la capacitación, la cual se detallará con mayor profundidad para identificar su alcance.

**Nivel 1:** Evaluación de reacción/satisfacción: Encuesta en 5 aspectos: 1) Datos Generales del capacitado (anónimo), 2) Condiciones logísticas, 3) Desarrollo pedagógico, 4) Desempeño del (los) docente (es) capacitadores o de los conferencistas, 5) Pertinencia de la capacitación.

**Nivel 2:** Aprendizaje: Evaluación pre y post. Dutra (1999) cita a Kirkpatrick y define el aprendizaje en tres acepciones:

1. cambiar en la forma en que percibimos la realidad (actitud) y/o,
2. aumento de conocimientos y/o,
3. aumento de habilidades. (p.1)

“Nótese como la definición de aprendizaje de Kirkpatrick está referida a cambios en el comportamiento. Desde otras perspectivas en psicología del aprendizaje es descrito como un proceso interno que puede observarse. Por ejemplo, para Piaget la obtención de conocimiento es una creación que el sujeto obtiene al aprehender con sus esquemas un objeto, lo que supone una actividad de investigación sobre el objeto. Para Ausubel, (aprendizaje significativo) la captación del significado potencial que tiene un determinado contenido es un proceso en el que el sujeto que aprende presta una significación subjetiva a la significación potencial de los contenidos. Esta significación está en función de su estructura mental y de sus experiencias previas. Para Bruner, el aprendizaje por descubrimiento consiste en una reordenación de la evidencia realizada por el sujeto.”<sup>29</sup> (Rutty, 2007, p.25-26)

Estas afirmaciones y análisis hacen comprender la necesidad de evaluar las capacitaciones o mejor de evaluar lo aprendido, para que de alguna manera se pueda comprender los cambios ocurridos en la conducta a través de lo aprendido (saber – ser). Rutty, (2007) “El incremento de conocimiento es fácil de medir, para medir actitudes se puede utilizar una prueba escrita, para evaluar habilidades se necesita una prueba de desempeño. Se recomienda la comparación antes y después y se sugiere la utilización de grupo control si es practicable” (p. 26)

Como medidas de evaluación, se podría iniciar con las respuestas a las siguientes preguntas, las cuales pueden constituirse en parte de los instrumentos de evaluación a futuro, llámense, evaluaciones, procedimientos, pruebas, etc. Lo importante es ir segregando la información de cada uno de los niveles, de tal manera que se pueda al final concluir con una propuesta adecuada, flexible y acorde a las exigencias del medio dentro del sector público.

Estas preguntas, para mejor comprensión se han diseñado tanto para el trabajador – educando– que es formado como para su jefe inmediato, quien es el que observa el cambio en el desempeño y por ende quien podría evaluar más a profundidad la eficacia o efectividad de lo aprendido. Preguntas para el trabajador –educando–: determinado en los elementos de competencia: primero, el saber –conocimiento–: ¿Amplio sus conocimientos sobre el tema?, ¿La

---

<sup>29</sup> Tomado de Sacristán, J. “Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo - Rei, Argentina, 1986.

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

capacitación le brindó los conocimientos e información necesarios para el desempeño en su puesto de trabajo?, ¿Considera que debe reforzar lo aprendido?; segundo, saber hacer-hacer saber – destreza motora, habilidad cognitiva–: ¿Sabía desarrollar las tareas relacionadas con el tema antes de asistir a la capacitación?, ¿Considera que aplicará lo aprendido en el puesto de trabajo?, ¿Considera que replicará lo aprendido en su área de trabajo?, ¿Determinaría la aplicación de lo aprendido?; y por último, el ser –actitud–: ¿Lo aprendido ha producido cambio en su comportamiento?, ¿Ha mejorado las relaciones interlaborales luego de la capacitación?

### **Nivel 3: Transferencia – Comportamiento: Evaluación (portafolio de evidencias)**

Dutra (1999) se refiere a Kirkpatrick cuando define este nivel, como una extensión de cambio de conducta que ocurre porque la persona participo de un entrenamiento o formación. Aparte de eso, en su justificación, explica. “Algunos instructores quieren eliminar la evaluación de la reacción (nivel 1) y la evaluación del aprendizaje (nivel 2) para medir los cambios en el comportamiento más rápido, pero esto es un error, porque el supuesto no hay ningún cambio en el comportamiento, la conclusión obvia sería que el programa no fue efectivo y se debe suspender. Esto puede o no puede ser una conclusión correcta, ya que la reacción podría haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje puede haberse cumplido, pero para que se producen cambios de comportamiento (nivel 3) y el alcance de los resultados financieros, ciertas condiciones deben estar presentes.

Para que el cambio de comportamiento se produzca, son necesarias cuatro condiciones: primera, la persona tiene que querer cambiar, segunda, una persona tiene que saber qué y cómo cambiar; tercera, una persona tiene que trabajar en un entorno con el clima adecuado, y por último, la persona debe ser recompensado por el cambio. (Dutra, 1999, p.2).

Preguntas para el trabajador –educando–: a) aplico los conocimientos o habilidades aprendidos en la capacitación en su puesto de trabajo, b) implemento proyectos después de la capacitación, c) ha realizado cambios en la forma de realizar sus actividades después de la capacitación, d) ha mejorado su desempeño laboral, e) Su jefe o coordinador le facilita la aplicación de lo aprendido en su puesto de trabajo. Preguntas para el jefe inmediato/coordinador: a) existe mayor responsabilidad del funcionario en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo, b) se ha notado aumento de la productividad, c) ha mejorado notoriamente su desempeño laboral, d) la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo produjo resultados medibles, e) el funcionario elaboró un informe después de la capacitación que recibió, f) Se generó un plan de acción/mejora, donde se aplica cómo va a usar los nuevos conceptos y habilidades.

**Nivel 4: Resultados o impacto:** Frente al impacto hay que considerar que no es necesario hacer una evaluación a todos los eventos de formación, pero si se debe considerar lo siguiente:

Formación estratégica, es decir, Párraga (2010) “que estén diseñados especialmente para mejorar la eficiencia del personal de la organización y, por tanto, estén alineados con los objetivos de la misma.” (p.31)

Formación que implique mayores costos. Párraga (2010) Es decir, que representen un ele-

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

vado coste de realización o que requieran especial dedicación por parte del personal de la entidad, tanto en su diseño y coordinación como en su ejecución (incluyendo las horas de los asistentes a los cursos). (p.31).

Formación de interés de la alta dirección. Aquellos que por directivas o por prioridades sean elegidos dentro del análisis, los cuales pueden estar incluidos en planes estratégicos, planes de acción o planes de desarrollo. Para la evaluación del impacto se puede sugerir hacer una evaluación de 360°, es decir: a) autoevaluación, b) evaluación. Jefe Superior Jerárquico Inmediato, c) heteroevaluación: colaborador Interno, colaborador externo y evaluador par (mismo nivel).

### Proyectos de Aprendizaje por Equipos<sup>30</sup>: basado en situaciones problémicas.

La evaluación, como la emisión de juicios de valor aplicada al método de aprendizaje basado en proyectos – problemas –, debe reflejar el alcance y la calidad del desempeño y el proceso de aprendizaje de los educandos a través del desarrollo de sus competencias: el saber, el saber hacer–hacer saber, y el ser. No se debe desconocer en el proceso de evaluación, el conocimiento que el estudiante aporte al proceso de razonamiento grupal y las interacciones personales del estudiante con los demás miembros del grupo. Los estudiantes deben tener la oportunidad de participar en la valoración por medio de la auto evaluación, la valoración a sus compañeros y al docente, sin dejar de lado el proceso de trabajo y los resultados del problema.

Criterios de evaluación. Son las condiciones, requisitos de calidad, indicadores o factores que deben reunir los compromisos establecidos y las evidencias requeridas, que dan cuenta del desempeño del empleado.

A continuación se presentan algunas aproximaciones a los criterios que pueden ser utilizados por el educador frente a la valoración del estudiante. (Véase tabla 1.)

Tabla 1. Criterios de evaluación

Criterio	Valoración
Preparación para la sesión:	Utiliza material relevante durante la sesión, aplica conocimientos previos, demuestra iniciativa, curiosidad y organización. Muestra evidencia de su preparación para las sesiones de trabajo en grupo.
Participación y contribuciones al trabajo del grupo:	Participa de manera constructiva y apoya al proceso del grupo. Tiene la capacidad de dar y aceptar críticas constructivas; contribuye a estimular el trabajo colaborativo
Habilidades interpersonales y comportamiento profesional:	Muestra habilidad para comunicarse con los compañeros, escucha y atiende las diferentes aportaciones, es respetuoso y ordenado en su participación, es colaborativo y responsable.

<sup>30</sup> Metodología utilizada por el gobierno Colombiano, aportada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. 2008.

**EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES:  
 UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

Contribuciones al proceso de grupo:	Apoya el trabajo del grupo colaborando con sus compañeros y aportando ideas e información recabada por él mismo. Estimula la participación de los compañeros y reconoce sus aportaciones. Escucha las opiniones de los demás, tolera los defectos de los demás y estimula el desarrollo de sus compañeros.
Evaluación crítica:	Clarifica, define y analiza el problema, es capaz de generar y probar una hipótesis, identifica los objetivos de aprendizaje.

Fuente: Burbano, A., Cabrera, M., & Melo, N. (2008), p. 126.

La estrategia a través del aprendizaje basado en proyectos – problemas – genera un ambiente propicio para promover diversos aprendizajes con integración de habilidades, actitudes y valores que se verán reflejados y estimulados en los estudiantes por el aprendizaje significativo, frente al reto de la resolución de un problema y el deseo de completar un proyecto trabajando a través del aprendizaje colaborativo.

La integración del aprendizaje individualmente, estará determinada por la capacidad del docente y por la disposición del estudiante. El estudiante a través del proceso, aprende:

1. El pensamiento crítico mediante el proceso de análisis, síntesis y evaluación.
2. Conceptos y contenidos propios a la materia o tema de estudio.
3. Detectar sus propias necesidades de aprendizaje.
4. Manejar de forma eficiente diferentes fuentes de información.
5. Argumentar y debatir ideas utilizando fundamentos sólidos.
6. Asumir actitud positiva y dispuesta hacia el aprendizaje y contenidos propios de la materia.
7. Participar en procesos para tomar decisiones.
8. Cuestionar la escala propia de valores como la honestidad, responsabilidad y el compromiso. (Burbano, A., Cabrera, M., & Melo, N., 2008, p. 125-127)

**I.**

El aprendizaje del educando expuesto por Burbano, A., Cabrera, M., & Melo, N., (2008, p. 125-127) se clasifica en las competencias de Rojas (2007, p8):

Tabla 2. Clasificación de competencias

Aprendizajes desarrollados por la formación por problemas–proyectos Co-desarrollo	Competencias Investigativas	
Manejar de forma eficiente diferentes fuentes de información.	Básicas	Indagación, confrontación, contextualización, capacidad de conjeturar y



**EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES:  
UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

		plantear hipótesis y preguntar.
Conceptos y contenidos propios a la materia o tema de estudio. Detectar sus propias necesidades de aprendizaje.	De observación y percepción	Sensibilidad a fenómenos, intuición, descripción y establecimiento de características entre objetos, eventos o fenómenos en distintos contextos.
El pensamiento crítico mediante el proceso de análisis, síntesis y evaluación.	De pensamiento	Analítico, reflexivo, lógico y crítico.
Argumentar y debatir ideas utilizando fundamentos sólidos. Asumir actitud positiva y dispuesta hacia el aprendizaje y contenidos propios de la materia. Cuestionar la escala propia de valores como la honestidad, responsabilidad y el compromiso.	Textuales y discursivas	capacidad para la interpretación textual; para el análisis de coherencia de textos escritos; para inferir, comunicar y socializar resultados en forma oral y escrita; para argumentar y defender posturas conceptuales; para identificar intencionalidades en tipos de textos narrativos, explicativos, argumentativos e informativos
Participar en procesos para tomar decisiones.	Sociales	Trabajo en equipo

Fuente: esta investigación

**Relevancia de la Evaluación del Impacto de la Formación y Capacitación<sup>31</sup>:  
Caso CORPONARIÑO<sup>32</sup>**

En atención a las normas de calidad es totalmente relevante que la alta dirección este concentrada en generar los espacios y herramientas que permitan la generación de mejoras al sistema, y parte de esta motivación es la generación efectiva de cambio a través de las intervenciones realizadas mediante la capacitación y formación, lo cual puede estar relacionado con la formulación de proyectos que permitan llevar a cabo la realización de actividades que coadyuven al cumplimiento de los objetivos institucionales, conforme a las estrategias y requisitos legales aplicables.

Resultados de las Evaluaciones: autoevaluaciones, auditorías internas, auditorías externas, resultados del control (productos/procesos), revisión por la dirección, y evaluación de la

<sup>31</sup> Nota de los autores: este apartado surge como complemento de la consultoría evaluación integral del sistema de gestión de calidad que busca la transferencia de conocimientos a los equipos de trabajo y se desarrolla durante los meses comprendidos entre agosto-diciembre, de donde se infiere el trabajo de campo en el que se evalúa el impacto de la formación y la capacitación. Unidad de análisis CORPONARIÑO, instrumento empleado entrevista no estructurada.

<sup>32</sup> Nota de los autores: CORPONARIÑO, sigla que significa Corporación Autónoma Regional de Nariño.

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

eficacia y eficiencia del SIG.

Cumplimiento de Requisitos: legales, de las partes interesadas (usuarios, entes territoriales y entes de control), internas de la organización, e implícitos en los productos/procesos.

Satisfacción de las partes Interesadas: clientes, usuarios (comunidad), entes territoriales, entes de control, clientes internos, proveedores, y junta directiva.

Resultados del desempeño: del proveedor, del personal, de procesos, financiero, de producto, de los competidores, y planes de mejora.

Evaluación de riesgos: prevención de pérdidas, estudios de continuidad del negocio, y estudios de vulnerabilidad.

Instrumentos de Evaluación. Por otro lado, entre los métodos más utilizados en el sector privado en EEUU, según una encuesta realizada por ASTD<sup>33</sup>, se incluyen: cuestionarios, focus group, retroalimentación de desempeño, relevamiento de actitudes, testimonios, test y entrevistas. Como se puede observar se combina el uso de métodos cuantitativos y técnicas cualitativas.

Para el caso de CORPONARIÑO y pensando en su efectiva aplicación de instrumentos se procede a utilizar los siguientes:

### Metodología a aplicar:

1. Análisis del contexto Interno y Externo.

1.1. Identificación de la línea de base: Indicadores, Problemática.

REAL.

2. Análisis del problema.

2.1. Descripción.

2.1.1. Análisis Causa Efecto.

2.1.2. Árbol de problemas.

2.2. Contextualización.

3. Medición.

3.1. Parámetros.

3.2. Criterios.

3.3. Escalas.

3.4. Matriz de priorización.

4. Plan Institucional Basado en Problemas

4.1. Conformación de Equipos

4.2. Definición del Proyecto de Aprendizaje por Equipos/Individual.

4.2.1. Descripción de Acciones. Que estén relacionadas con la causa raíz del problema.

5. Evaluación.

---

<sup>33</sup> “National Human Resources Development Executive Survey” American Training and development Association (ASTD) citado en ZUVANIC, Laura y BECCIO, Carina: Evaluando el impacto de la capacitación una visión cualitativa” IV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública” México, 19 -22 de octubre 1999.

## **EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

- 5.1. Análisis de la línea de base identificada.
- 5.2. Identificación de la brecha y/o dificultades presentadas.
  - 5.2.1. Las partes interesadas que afecta.
  - 5.2.2. El alineamiento con las políticas.
  - 5.2.3. Los recursos Utilizados.
  - 5.2.4. Los procesos implicados.
  - 5.2.5. Cambios administrativos.

### **Proyecto de Mejoramiento Basado en Problemas**

1. Título del proyecto.
2. Declaración del problema/riesgo/oportunidad de mejora. (línea de base)
3. Medición y seguimiento operacional (debe reflejar lo que el cliente necesita).
4. Objetivos.
5. Impacto en el cliente.
6. Medición y seguimiento financiero (si aplica)
7. Impacto en la Organización.

### **Indicadores para la medición del impacto de la capacitación y/o formación.**

Para la medición se debe pensar en la medición a través de los usuarios, del cumplimiento de la misión y objetivos, de la comparación entre un antes y un después.

#### **Aprendizaje Individual.**

- Nivel general de logro del aprendizaje por objetivo.
- Nivel de desarrollo de cada competencia.
- Contribución individual al objetivo del equipo.

#### **Aprendizaje Organizacional.**

- Soluciones efectivas a las situaciones problemáticas identificadas y programadas en el PIC.

#### **Mejora del Servicio.**

- Reducciones de tiempos en la entrega de conceptos verbales y escritos, asesorías y en la atención directa.
- Reducción de consultas sobre un mismo tema a un mismo usuario.
- Reducción del número de quejas de los usuarios relacionadas con el servicio prestado por la entidad.
- Aumento de fichas de atención con concepto favorable de los usuarios.

#### **Mejora de los productos.**

- Auditorías del Sistema de Calidad institucional con concepto favorable sobre procesos y procedimientos adelantados.
- Auditorías de la Oficina de Control Interno con concepto favorable sobre hallazgos superados y prácticas mejoradas.
- Evaluación favorable del MECI.
- Encuestas de percepción favorable de los usuarios sobre los productos que ofrece la entidad.

Entonces, CINTERFOR (1999) La emergencia de las nuevas formas de organización del trabajo y la producción que colocan al factor conocimiento en el centro de las estrategias de competitividad y productividad, han hecho también que la calificación sea una clave fun-

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

damental en el acceso al empleo. Si bien la formación no parece asegurar de modo directo la creación de más empleo, sí es posible actuar en el sentido de que se produzca un acceso equitativo a las oportunidades de formación y, por esa misma vía, se contribuya a alcanzar mayores niveles de equidad social en lo que tiene que ver con el acceso al empleo, el ingreso y el desarrollo personal y social. (p.82)

### 4. CONCLUSIONES

Es común escuchar: se debe mejorar la calidad de la educación, erradicar el analfabetismo, y se presume que a mayor educación, mayor movilidad social –estudiar para superarse–. En el mundo de hoy, no. Fernando Vásquez que cita a Bourdieu, ha descrito: Vásquez (2000) Lo que mueve a las clases no es tanto el valor de la educación en sí, como la titulación que la educación reporta. Y los títulos, cada vez más, no son garantía ni de puesto laboral, ni de acceso directo a un nuevo status. (p.45). Entonces, para llegar a la movilidad social se debe formar al educando como un investigador que desarrolle internamente el aprendizaje significativo y el aprendizaje basado en problemas como dos conceptos inherentes al aprendizaje autónomo.

Lo importante es poder enseñar a las personas los fundamentos de su disciplina, de su profesión. Los profesionales que forma la universidad, como se señaló anteriormente, deben desarrollar las capacidades que les permitan tener gran capacidad de abstracción, manejar sistemas simbólicos la mayor de las veces altamente formalizados, con un pensamiento sistémico no reduccionista ni simplificador, capaces de experimentar y de trabajar en equipo. Se requiere formar lo que hemos llamado analistas simbólicos, personas que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes en medio de un proceso de creación, construcción y deconstrucción de conocimientos, saberes y prácticas. (Misas, 2004, p.52)

El conocimiento científico, se desarrolla a través de la educación y conocimiento tácito, a través del trabajo –experiencia–, y que la interrelación entre ellos, desarrollan la competencia que se proyecta a la sociedad.

Un entorno apropiado de formación, educación, y trabajo permite constituir conocimiento científico-tácito, que desarrolla al hacer y gestiona al talento humano, acrecentando los valores, y las conductas propias de las competencias profesionales, técnicas y laborales.

¿Hay que concluir que el estudiante está condenado a un rol pasivo, como si no hubiera otra alternativa que entre la digestión y la creación? La imagen romántica del trabajo intelectual y la impaciencia de las disciplinas impuestas a uno mismo conducen a algunos a tildar de infantil la actividad del aprendiz intelectual, a saber, el aprendizaje de la actividad intelectual a través del entrenamiento y del ejercicio. Pues al organizarse ese “hacer” ficticio, la ecuación prepara con ese ejercicio a los estudiantes para hacer, haciendo lo que hay que hacer para hacerse. (Bourdieu, 2009, p.84).

Alrededor de esta investigación se logró observar más allá de la problemática en las entidades públicas relacionadas con el impacto de capacitación, la inexistencia de instrumentos adoptados que den respuesta a sus exigencias en pro de la satisfacción del usuario/comuni-

## **EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE**

dad, que simplemente se ha buscado cumplir las exigencias normativas, especialmente las relacionadas con la gestión en donde se obliga a la construcción de planes institucionales de capacitación, centrado en la recopilación de temáticas, las cuales dan respuesta a veces a sondeos o encuestas, que en algunas ocasiones, sin dato específico, pueden estar centradas en un problema, pero sin ningún método que soporte la decisión. Es así como la aplicación en CORPONARIÑO, frente a la metodología e instrumentos, permitió estructurar la identificación de necesidades de capacitación basado en problemas (hallazgos, no conformidades, quejas, revisiones de la alta dirección, auditorías, entre otros) que permitieron la redefinición de procedimientos y manuales, acorde al sistema de gestión de calidad implementado a la fecha.

Los cambios permitieron articular la identificación de las necesidades de capacitación y su evaluación en términos de impacto, centrándose en soportar y caracterizar la necesidad de capacitación mediante: 1) la fuente de donde proviene el problema, 2) su justificación que debe versar sobre la problemática identificada en cada área funcional o proceso, la cual debe expresar que se quiere alcanzar con la capacitación solicitada, 3) el objetivo que centre o direcciona la acción de formación, que se debe formular de tal manera que permita resolver la situación problemática identificada en la recolección de necesidades, y 4) la población a quien está dirigida, es decir, los niveles (Directivos, Asesores, Profesionales, Técnicos y Asistencial) de cargos que pueden estar relacionados con la capacitación.

Luego, en proponer las herramientas que permitan medir el impacto de la capacitación, siendo necesario conocer primero el nombre de la capacitación y el o los procesos relacionados, acorde a la población ya identificada (puede haber capacitaciones que apliquen a todos los procesos de la institución). Dentro de estas herramientas se toma como base lo propuesto por el DAFP – ESAP mediante la configuración del Plan de Aprendizaje que estará constituido por: 1) las actividades y/o productos, donde es necesario detallar de tal manera que se pueda evaluar los aportes realizados a la Institución, frente al evento de capacitación recibido, 2) Evidencias o soportes en donde se debe indicar cuál va a ser el documento entregable que soporte las actividades y/o productos, y 3) porcentaje de cumplimiento concertado, donde se debe indicar el porcentaje ponderado para cada una de las actividades y/o productos concertados, el cual debe sumar un 100%).

Y por último, como resultado del instrumento de evaluación del impacto de la capacitación, que debe ser desarrollado por el jefe inmediato, sobre el cumplimiento de las actividades y/o productos, se hace necesario indicar: 1) la descripción de la evaluación, la cual debe corresponder a cada actividad y/o producto concertado, 2) porcentaje de cumplimiento alcanzado, donde se debe calificar el porcentaje logrado acorde al porcentaje concertado por cada actividad y/o producto. El resultado total debe estar entre 1 y 100, esta evaluación dependerá de las evidencias de los resultados alcanzados en el proceso, acorde a los propuestos, y 3) Soportes que sustentan lo aprendido, donde se dan las observaciones pertinentes sobre cada uno de los documentos presentados, los cuales deben estar relacionadas con las evidencias o soportes de las actividades y/o productos.



## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

### 5.- Bibliografía

- Alles, M. (2009). Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Buenos Aires: Granica.
- Burbano, A., Cabrera, M., & Melo, N. (2008). Criterios de evaluación en formación por proyectos para educación superior en el programa contaduría pública de la institución universitaria CESMAG (Tesis de maestría). Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Bourdieu, P. (2009). Los herederos: los estudiantes y la cultura. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
- Casares, J. (2007). Diccionario Ideológico de la Lengua Española Julio Casares de la real academia española. Desde la idea a la palabra; desde la palabra a la idea. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL.
- CINTERFOR (1999). Formación, trabajo y conocimiento. Montevideo: Cinterfor/OIT. Desaulniers, Ramos, J. Org. (1998b). Formação & trabalho & competência: quesotes atuais. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Congreso de la República de Colombia. (2005). Decreto 2539. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005. En: Diario Oficial 45980. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Dewey, J. (2007). Como pensamos. Barcelona: Ediciones Paidós, S. A.
- Gardner, H. (2004). Prologo. En: Allen, D. (Ed). La Evaluación del aprendizaje de los estudiantes: una herramienta para el desarrollo profesional de los docentes. Buenos Aires: Paidós S. A.
- Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencias laborales. En Boletín - Cinterfor/OIT No. 149. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Irigoien, M. & Vargas F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Kirkpatrick, D. (1987). "Evaluation" en Robert Craig (ed) "Training and development handbook. A guide to human resource development" McGraw-Hill Book Company, Ny.
- Misas, A., G. (2004). La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Morin, E. (1984). Ciencia con conciencia. Barcelona: Anthropos. Recuperado de: <http://www.edgarmorin.org/descarga-libro-ciencia-con-conciencia.html>.
- Párraga M., M, Medina C., F. Guía práctica para evaluar el impacto de la formación en una organización. Escuela de Administración Pública. Pegan SL. Región de Murcia.
- Penalva, B. J. (2006). El profesor como formador moral: la relevancia formativa del ejemplo. Madrid: PPC, Editorial y Distribuidora, S. A.
- Pineda H., Pilar. "Continuous training in Spain" publicat a Schmidt-lauff, S. (coord.) (2003): Adult Education and Lifelong Learning. A European view as perceived by participants in an exchange programme. verlag dr. Kovač, Hamburg.
- Pfeffer, J. y Sutton, R. (2005) Cuando la competencia interna convierte a los amigos en enemigos. En E. Gore (Ed), La brecha entre el saber y el Hacer: Cómo las compañías inteligentes transforman el conocimiento en acción. Buenos Aires: Granica.
- Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto de la H., M, Martínez, M., Picazo, M., & Castro, I. (2010-2011). Investigación-Acción Universidad Autónoma de Madrid. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stma](http://www.uam.es/personal_pdi/stma)

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

- ria/ jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\_10/Inv\_accion\_trabajo.pdf
- Rojas, S. (2007). El estado del arte como estrategia de formación en la investigación. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Recuperado de: file:///C:/Users/Mag%C3%ADster/Downloads/ Dialnet- ElEstadoDelArteComoEstrategiaDeFormacionEnLa Invest-2719676%20(1).pdf
  - Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: OIT/Cinterfor. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/enfoque-competencia-laboral-manual-formaci%C3%B3n>.
  - Vásquez, F. (2007). Educar con maestría. Bogotá D. C.: Ediciones Unisalle.
  - Vásquez, F. (2000). Oficio de maestro. Bogotá D. C.: JAVEGRAF.

### Referencias

- Penalva, B. J. (2006). El profesor como formador moral: la relevancia formativa del ejemplo. Madrid: PPC, Editorial y Distribuidora, S. A. p. 136
- Ibíd. p. 42.
- Alles, M. (2009). Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. Buenos Aires: Granica. p. 11.
- Gardner, H. (2004). Prologo. En: Allen, D. (Ed). La Evaluación del aprendizaje de los estudiantes: una herramienta para el desarrollo profesional de los docentes. Buenos Aires: Paidós S. A. p. 15.
- Op cit. Penalva, B. J. (2006). p. 42.
- Vásquez, F. (2007). Educar con maestría. Bogotá D. C.: Ediciones Unisalle. p. 33.
- Ibíd. p. 53.
- Vásquez, F. (2000). Oficio de maestro. Bogotá D. C.: JAVEGRAF. p. 27-28.
- Op cit. Vásquez, F. (2007). p. 181.
- Op cit. Penalva, B. J. (2006). p. 31.
- Casares, J. (2007). Diccionario Ideológico de la Lengua Española Julio Casares de la real academia española. Desde la idea a la palabra; desde la palabra a la idea. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL. p.483.
- Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto de la H., M, Martínez, M., Picazo, M., & Castro, I. (2010-2011). Investigación-Acción Universidad Autónoma de Madrid. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Inv\\_accion\\_trabajo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf) p.4.
- Op cit. Vásquez, F. (2007). p. 37.
- Op cit. Rodríguez, S., Herráiz, N., Prieto de la H., M, Martínez, M., Picazo, M., & Castro, I. (2010-2011). p.4.
- Misas, A., G. (2004). La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. p.29.
- Dewey, J. (2007). Como pensamos. Barcelona: Ediciones Paidós, S. A. p.24.
- Morin, E. (1984). Ciencia con conciencia. Barcelona: Anthropos. Recuperado de: <http://www.edgarmorin.org/descarga-libro-ciencia-con-conciencia.html>. p.35.
- Op cit. Dewey, J. (2007). p.24.
- Rojas, S. (2007). El estado del arte como estrategia de formación en la investigación. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Recuperado de: file:///C:/Users/Mag%C3%

## EL CO-DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES: UNA APROXIMACIÓN EN LA EDIFICACIÓN DE UN ESTADO DEL ARTE

%ADster/Downloads/ Dialnet- ElEstadoDelArteComoEstrategiaDeFormacionEnLa Invest-2719676%20(1).pdf

- CINTERFOR (1999). Formación, trabajo y conocimiento. Montevideo: Cinterfor/OIT. p.19

- Desaulniers, Ramos, J. Org. (1998b). Formação & trabalho & competência: quesotes atuais. Porto Alegre: EDIPUCRS. p. 8.

- Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencias laborales. En Boletín Cinterfor/OIT No. 149. Montevideo: Cinterfor/OIT. p.103.

- Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: OIT/Cinterfor. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/enfoque-competencia-laboral-manual-formaci%C3%B3n>. p.30.

- Pfeffer, J. y Sutton, R. (2005) Cuando la competencia interna convierte a los amigos en enemigos. En E. Gore (Ed), La brecha entre el saber y el Hacer: Cómo las compañías inteligentes transforman el conocimiento en acción. Buenos Aires: Granica. p. 221–259.

- Irigoin, M. & Vargas F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor/OIT. p.25.

- *Ibid.* p.25.

- Congreso de la República de Colombia. (2005). Decreto 2539. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005. En: Diario Oficial 45980. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia. p. 22.

- *Op cit.* Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L., 2001. p.15.

- *Op cit.* CINTERFOR (1999). p.102

- *Op cit.* Irigoin, M. & Vargas F. (2002). p.27.

- *Op cit.* Pfeffer, J. & Sutton, R. (2005). p. 19.

- *Op cit.* CINTERFOR (1999). p.29

- Pineda H., Pilar. “Continous training in Spain” publicat a Schmidt-lauff, S. (coord.) (2003): Adult Education and Lifelong Learning. A European view as perceived by participants in an exchange programme. verlag dr. Kovač, Hamburg.

- Kirkpatrick, Donald “Evaluation” en Robert Craig (ed) “Training and development handbook. A guide to human resource development” McGraw-Hill Book Company, Ny, 1987.

- Párraga M., María Dolores, MEDINA C. Francisco. Guía práctica para evaluar el impacto de la formación en una organización. Escuela de Administración Pública. Pegan SL. Región de Murcia, p.31.

- *Ibid.* p.31.

- Burbano, A., Cabrera, M., & Melo, N. (2008). Criterios de evaluación en formación por proyectos para educación superior en el programa contaduría pública de la institución universitaria CESMAG (Tesis de maestría). Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. p.125-127.

- *Op cit.* CINTERFOR (1999). p.82

- *Op cit.* Vásquez, F. (2000). p.45.

- *Op cit.* Misas, A., G. (2004). p.52.

- Bourdieu, P. (2009). Los herederos: los estudiantes y la cultura. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina. p.84.