

## MENTOR, UNA ESTRATEGIA DE LARGO ALCANCE

### **Equipo base:**

*Martha Patricia Ortiz Camacho  
Nancy Huertas Peña*

### **Equipo de Apoyo:**

*Cristian Mauricio Amaya Martínez  
Víctor Gabriel Grosso Gómez  
Lina Fernanda Garrido Rodríguez*

*“Una organización que aprende, es aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva.”*

*Peter Senge (1992)*

### **1. ANTECEDENTES**

El objetivo de este documento es explicitar el conocimiento adquirido durante el desarrollo de los cursos virtuales de Mentor, visto como herramienta de gestión para el Ministerio de Educación Nacional, con sus fortalezas y debilidades, con el fin de contribuir a su fortalecimiento. 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.

La capacitación organizacional había sido desarrollada tradicionalmente por el Ministerio de manera presencial, bajo la coordinación de la Subdirección de Talento Humano; no obstante, desde finales del año 2008, con base en el proceso de modernización permanente del Sector que el MEN ha liderado, la Entidad inicio el diseño y la implementación del Centro Virtual de Aprendizaje Mentor, Escuela de la Gestión con Calidad, una plataforma tecnológica de formación virtual dirigida a los servidores del Ministerio que ofrece un nuevo espacio de aprendizaje y busca contribuir a la generación y construcción de conocimiento al interior de la Entidad.

El desarrollo de la metodología de Mentor contó con el liderazgo de la Subdirección de Desarrollo Organizacional en cuanto a su diseño e implementación, la orientación pedagógica de la Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías, y el soporte técnico de la Oficina de Tecnología. Así mismo, se requirió el apoyo metodológico de un experto externo, que contaba con la trayectoria necesaria en el diseño, validación y puesta en marcha los cursos virtuales.

Para el diseño y la puesta en marcha de ésta iniciativa de formación virtual, el Ministerio dio inicio en enero de 2009, a un proceso metodológico enfocado en 6 etapas: identificación de la

necesidad, diseño de los cursos, capacitación de habilitadores, adecuación tecnológica, implementación y evaluación de resultados.

En la identificación de la necesidad se establecieron los requerimientos de capacitación específica al interior del MEN, la población objetivo de los cursos, y el área que contaba con el conocimiento base para el desarrollo de los mismos.

El diseño de los cursos requirió un proceso de levantamiento de contenidos, guionización de información y elaboración de propuestas gráficas; elaboración de retos lúdicos, etapa del proceso que desarrollaron las áreas expertas en la temática específica de cada curso<sup>1</sup>, con el apoyo de la entidad externa.

Otra etapa del proceso fue la capacitación de habilitadores, un grupo de servidores del Ministerio que ofreció orientación a los estudiantes tanto en aspectos inherentes a la metodología, como en conceptos técnicos de los cursos virtuales. Para desarrollar sus funciones los habilitadores recibieron capacitaciones en el uso de las herramientas de la plataforma y una “guía metodológica” como instrumento de apoyo para el trabajo diario.

Simultáneamente, se adelantó el alistamiento de la plataforma tecnológica del Ministerio, que se realizó una única vez, para el correcto funcionamiento de la metodología, y que permitió la armonización de los requerimientos de la plataforma MOODLE con las características de la infraestructura tecnológica del MEN.

Una vez adelantadas estas etapas se implementaron dos cursos: Inducción al aula, que estaba enfocado a familiarizar a todos los servidores con la nueva propuesta de aprendizaje, y Sistema Integrado de Gestión -SIG-, que examinó las características de una de las principales herramientas administrativas con las que contamos al interior del Ministerio.

Finalmente, durante el mes de agosto se consolidaron los resultados de las capacitaciones virtuales con niveles de participación muy satisfactorios, superiores incluso a los de esquemas de formación virtual del SENA a nivel nacional, aspecto que cobra mayor relevancia teniendo en cuenta que esta, era la primera experiencia del MEN en metodologías virtuales. Los resultados fueron expuestos al público en general durante el mes de octubre, mes en el cual se dio inicio al segundo ciclo de Mentor dirigido a los servidores que no visitaron, completaron o aprobaron los cursos ofrecidos.

Este proceso de desarrollo de cursos virtuales generó un gran aprendizaje para la Entidad; en este sentido, hemos identificado dos lecciones aprendidas puntuales en las fases de diseño e implementación del proceso, las cuales se describen a continuación.

## **2. LECCIONES APRENDIDAS Y FACTORES CRÍTICOS QUE INFLUYEN EN LOS RESULTADOS**

Una de las lecciones aprendidas en esta experiencia se obtuvo en la fase de diseño de los cursos en el mes de marzo de 2009; dado que el Ministerio había definido los estándares mínimos en términos pedagógicos, didácticos y de calidad de contenidos que cualquier curso virtual ofrecido

---

<sup>1</sup> Actualmente el MEN cuenta con los cursos de Inducción a Mentor y Sistema Integrado de Gestión bajo la responsabilidad de la Subdirección de Desarrollo Organizacional. El curso de Inducción al MEN, está bajo responsabilidad de la Subdirección de Talento Humano. El curso de contratación e interventoría, está a cargo de la Subdirección de Contratación y Gestión Administrativa.

en Mentor, debía cumplir; estándares que la primera propuesta gráfica del curso SIG realizada por el experto externo no cumplía, lo cual condujo a la intervención en el proceso de la Oficina de Innovación Educativa que estableció subfases adicionales en el diseño del curso, relacionadas con la definición de objetivos pedagógicos específicos, relacionamiento y reforzamiento de conceptos y propuestas didácticas de evaluación de conocimientos, obteniendo así una herramienta eficiente para transmitir los conceptos básicos del Sistema de Gestión de Calidad y para sensibilizar a los servidores sobre el impacto que sus labores diarias tienen en la calidad organizacional de la Entidad.

La implementación de la formación virtual, ha representado para el Ministerio un avance muy significativo, que le permitió alcanzar no solo una optimización de sus recursos financieros y logísticos, sino también, generar un impacto en los servidores tanto profesional como personalmente, a través de una herramienta efectiva como lo es un curso virtual que fue el resultado de un proceso pedagógico estricto que cumplió con los requerimientos metodológicos necesarios para obtener un resultado que garantiza el impacto esperado.

Así mismo, durante la fase de implementación de los cursos en el mes de junio de 2009, se pudo identificar una situación de deserción estudiantil que generó una nueva lección aprendida; gracias a que la metodología permitía el monitoreo diario del desempeño académico de los servidores, fue posible advertir al comienzo del proceso, un nivel de participación en los cursos ofrecidos, inferior al programado; situación que intensificó la estrategia de comunicación liderada por la Subdirección de Desarrollo Organizacional, y que partió de la consolidación de la relación entre habilitadores y estudiantes.

Los mecanismos utilizados fueron el correo electrónico, los chats y foros y el acompañamiento en los puestos de trabajo de los servidores; así mismo, fue fundamental en el logro de los resultados el apoyo de los jefes de área participantes y el soporte de la oficina de tecnología para realizar las adecuaciones necesarias que permitieran el correcto funcionamiento de la herramienta, situación que no solo generó un incremento en la tasa de participación de los cursos que paso de 15% a 80% en promedio<sup>2</sup> durante el periodo de implementación de los cursos; sino que fortaleció la interactividad de la metodología, generándose un proceso dinámico de intercambio de experiencias entre los servidores que mejoró las habilidades comunicativas entre ellos.

Esta experiencia permitió reconocer la importancia de los aspectos complementarios de la metodología y afianzar la velocidad de respuesta del Ministerio como organización, ante eventualidades presentes en este tipo de iniciativas; el MEN generó las condiciones necesarias para ofrecer calidad en términos de las características de conocimiento técnico y habilidades de orientación de los habilitadores; generó procesos de comunicación y sensibilización pertinentes, facilitó la armonización de las condiciones técnicas mínimas para el correcto desarrollo de la metodología y permitió la adecuada distribución de la carga laboral a los servidores que tuvieron los espacios necesarios para cumplir con este proceso.

### **3. RESULTADOS ALCANZADOS**

En relación a la primera lección aprendida, el resultado más significativo fue la estructuración de un documento que incluyó dentro de sus componentes las orientaciones pedagógicas básicas para el diseño de cursos virtuales al interior del MEN y que estableció un proceso estructurado de subfases que permite obtener los resultados de calidad mínimos exigidos por el Ministerio.

---

<sup>2</sup> Fuente: Reportes Escuela de la Gestión con Calidad MENTOR.

El proceso de formación recogió la experiencia, la cultura, y la propia naturaleza del servidor y lo articuló al saber institucional, contribuyendo de esta manera al mejoramiento profesional de cada uno de ellos, cumpliendo las metas de aprendizaje que se establecieron desde el saber, el hacer y desde el ser, consolidando a Mentor como la herramienta de formación virtual del Ministerio, a través de la cual, se organizó la oferta educativa dirigida a todos los servidores y se generó un proceso constante de creación de conocimiento colectivo al interior del MEN.

En relación con la lección aprendida de la fase de implementación relacionada con la asistencia a los cursos, igualmente, se pudo evidenciar en el MEN, que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación brindan la posibilidad de socializar el conocimiento con requerimientos de tiempos y recursos físicos y económicos mínimos, obteniendo un nivel de respuesta mucho mayor a los generados en procesos de capacitación presencial. De igual manera, esta metodología le permitió a sus usuarios acceder a la plataforma desde cualquier sitio con conexión a internet, proporcionando medios de interacción que permiten el desarrollo del proceso formativo y la interacción de los actores y hacer uso de los materiales dispuestos en el campus virtual, en el marco de un trabajo sistemático, autónomo, responsable y ético.

Mentor incorporó un fuerte componente de democratización del conocimiento, dado que ésta metodología se dirigió tanto a servidores de planta, como a contratistas, de todos los niveles, directivos, asesores, profesionales y técnicos, constituyéndose en una herramienta efectiva de apoyo para la socialización de conocimiento en la gestión del Ministerio.

En síntesis, Mentor facilitó al Ministerio la creación de nuevo conocimiento, direccionó la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de los servidores para lograr un mejor desempeño institucional, redujo costos operativos, aumentó la cobertura, brindó una herramienta de formación de acceso universal y mejoró la prestación del servicio a partir de servidores mejor entrenados

Ahora bien, al realizar un ejercicio comparativo entre las dos modalidades de capacitación desarrolladas en el Ministerio, se pudo determinar los beneficios que Mentor ofrece; con base en la cifras de capacitaciones presenciales desarrolladas durante el año 2008, y las ofrecidas de manera virtual durante el presente año se identificaron cambios favorables en la gestión del Ministerio que introdujo esta nueva metodología.

Entre los resultados comparativos más importantes de ésta lección aprendida, se identifica un nivel de participación de 80% en promedio de la formación virtual, frente a un 58.5% de la capacitación presencial, por otro lado, vale la pena resaltar la diferencia en el costo por modalidad, el cual ascendió a \$38.475.000, en el caso de la metodología virtual, cuya inversión se realizó una única vez, y sus productos pueden ser reutilizados infinitas veces; esta información resulta muy relevante comparada con los \$180.768.933 de costo de la capacitación presencial, que incluyeron los costos logísticos y de honorarios, y los cuales deben asumirse cada vez que se desarrolla esta modalidad.

#### **4. SUPUESTOS DE IMPLEMENTACION EN OTROS CONTEXTOS**

El diseño y la implementación de cursos virtuales ha sido para el MEN una herramienta de mejoramiento organizacional en la gestión pública, una de sus mayores cualidades es que fue una metodología que se adaptó perfectamente a las necesidades de formación, al ámbito disciplinario

y al proceso mismo de aprendizaje del Ministerio, permitiendo la posibilidad de realizar de manera muy sencilla modificaciones, adaptaciones o diseños de materiales o contenidos, situación que es perfectamente replicable en cualquier Entidad pública de todo nivel.

En cuanto a los cursos implementados hasta el momento en el MEN, inducción al aula y Sistema Integrado de Gestión, es importante resaltar como su diseño, en términos de contenidos y metodología constituye un elemento muy valioso para todas las entidades involucradas con la norma técnica de calidad de la gestión pública NTC GP1000, herramienta que puede ser aprovechada para transmitir estos conceptos de forma pedagógica, efectiva y a bajo costo.

El desarrollo de la metodología ha demostrado que el conocimiento presente en algunos servidores, resultado de su experiencia y su formación académica puede ser instalado en el saber institucional a través de un proceso sencillo pero articulado que permite socializar conceptos y herramientas básicas en el cumplimiento diario de las funciones del conjunto del talento humano de la Entidad, con lo cual se da un paso trascendental en la modernización de los métodos administrativos del MEN.

## **5. COSTOS Y OTROS RECURSOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS INVOLUCRADOS**

En cuanto al diseño de los cursos y el establecimiento de un documento que organizara las subfases necesarias para obtener los resultados finales se generaron costos relacionados con los honorarios del experto externo, la intervención de la Oficina de Innovación Educativa y la coordinación de la Subdirección de Desarrollo Organizacional, los cuales ascendieron a \$38.000.000 aproximadamente.

En cuanto a las estrategias implementadas para contrarrestar el aumento de la deserción en los cursos ofrecidos, intervinieron la Oficina Asesora de Comunicaciones a través del Pregonero diario y semanal, la Subdirección de Desarrollo Organizacional y la Oficina de Innovación Educativa con el trabajo de los habilitadores del curso, la Oficina de Tecnología realizando las adecuaciones tecnológicas necesarias. Estos costos fueron cercanos a los \$10.000.0000.

## **6. REFERENCIAS**

El documento marco que da inicio a la implementación de la Escuela de la Gestión con Calidad MENTOR es el Convenio 665 de 2008<sup>3</sup> y sus respectivas adiciones y prórrogas. Igualmente, es importante resaltar el valor agregado que generó el documento de estructuración de cursos virtuales del MEN, así mismo las campañas de comunicación realizadas a través de las publicaciones en Pregoneros diarios y semanales.

---

<sup>3</sup> Suscrito entre el MEN y la Corporación Universitaria CEIPA.