

*PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN -PIC INSOR*

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO - 2021

*La formación, la capacitación y el entrenamiento del talento humano al servicio del Estado colombiano juegan un papel estratégico en la cultura organizacional.*

*Se busca entonces que las entidades públicas evolucionen mostrando mejores niveles de integridad, eficiencia y efectividad, por lo que se requiere desarrollar y fortalecer las competencias y capacidades necesarias en los servidores públicos, pues son quienes las materializan a través de su gestión para que respondan de forma innovadora a los grandes retos económicos y sociales del país tales como la construcción de la paz, el aumento de los niveles de equidad y el fortalecimiento de la institucionalidad Publica.*

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO - 2021

Contenido

[INTRODUCCIÓN 2](#_Toc57056894)

[I. COMPONENTE ESTRATEGICO 3](#_Toc57056895)

[II. ANALISIS NORMATIVO 3](#_Toc57056896)

[Eje 1: Gobernanza para la paz 14](#_Toc57056897)

[Eje 2: Gestión del conocimiento 15](#_Toc57056898)

[Eje 3: Creación de valor público 16](#_Toc57056899)

[EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 17](#_Toc57056900)

[COMPETENCIAS LABORALES 19](#_Toc57056901)

[IV. METODOLOGÍAS PEDAGÓGICAS DIVERSIFICADAS 19](#_Toc57056902)

[INDUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN PARA ALTOS DIRECTIVOS DEL ESTADO 20](#_Toc57056903)

[V. MODELOS DE EVALUACIÓN 22](#_Toc57056904)

[VI. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 2021 23](#_Toc57056905)

[1. MECANISMO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EJES TEMÁTICOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL – PIC 2021 23](#_Toc57056906)

[VII. INDICADORES QUE PERMITIRAN MEDIR EL PLAN DE CAPACITACIÓN 2021 25](#_Toc57056907)

[GLOSARIO 26](#_Toc57056908)

[BIBLIOGRAFIA 29](#_Toc57056909)

# INTRODUCCIÓN

El Estado colombiano requiere que, además de procesos de reforma y modernización de sus estructuras, se implementen ciclos de mejora continua sobre la gestión pública de manera tal que esta pueda adaptarse a las dinámicas y necesidades que presenta la sociedad para continuar avanzando en el camino del desarrollo.

Para tal fin, la gestión estratégica del talento humano en el sector público es un factor relevante, dado que promueve la atracción y retención de las personas más idóneas para el servicio público y fomenta su desarrollo a través de las competencias laborales, perfila capacidades que, en últimas, se transforman en comportamientos que permiten un desempeño óptimo, orientado a resultados concretos, medibles, cuantificables y que están en sintonía con el propósito de las entidades del Estado que, en suma, garantiza la prestación de bienes y servicios públicos, así como el diseño, implementación y evaluación de todas las políticas públicas que orientan la acción estatal.

Es por lo anterior que el talento humano se ha instituido como el corazón del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión). Del mismo modo, la estructura del empleo público en Colombia se ha enfocado en aspectos relacionados con la gestión del talento humano basada en normas para la selección de las personas idóneas que harán parte del servicio público a través del mérito, el desarrollo de las capacidades y competencias de los servidores vinculados, la formación de liderazgos para el futuro y el fomento de una cultura organizacional fundada en valores y principios como la integridad y la productividad. La premisa entonces será: si tenemos servidores públicos que mejoran su desempeño continuamente, las entidades prestarán un mejor servicio y esto incidirá en aumentar la confianza del ciudadano en el Estado. Este planteamiento es consecuente con lo establecido en el pacto XV de las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 20221.

En el mismo sentido, en el literal D del pacto V dice que: La innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público, es decir, valor compartido por todos. Para lograrlo, los procesos de innovación pública se enfocan en abordar desafíos públicos de alta complejidad e incertidumbre, al explorar y probar alternativas para aprender con la mayor eficiencia posible hasta encontrar soluciones efectivas que puedan escalarse. Precisamente, en el marco de la Política de Empleo Público y la Gestión Estratégica del Talento Humano, un aspecto esencial corresponde con los lineamientos en materia de capacitación y formación de los servidores públicos como pilares del aprendizaje necesario para dinamizar procesos innovadores en el Estado. Es así como, promover una cultura organizacional del aprendizaje es tener la garantía de que las personas y las entidades estarán orientadas a resolver las problemáticas y necesidades haciendo uso de su activo de mayor valor, es decir, el talento humano y su capacidad para generar activos intangibles como el conocimiento, lo cual genera que las organizaciones aprenden, evolucionen, innoven y mantengan un desempeño óptimo.

# COMPONENTE ESTRATEGICO

**VISIÓN:** El INSOR contará en el 2030 con una entidad capaz de aplicar procesos de formación y capacitación enfocados en la mejora continua del desempeño individual e institucional, la consolidación de una cultura organizacional basada en la productividad, en la gestión del conocimiento y la innovación, mediante el desarrollo de competencias laborales en los servidores públicos que apunten a estas premisas.

**OBJETIVO GENERAL** Establecer los lineamientos para la profesionalización de los servidores públicos, ligado al desarrollo de la identidad y la cultura del servicio público y de una gestión pública efectiva

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

* Establecer las orientaciones estratégicas en materia de capacitación y formación de los servidores públicos.
* Determinar los procesos estandarizados para que la entidad realice los estudios técnicos que identifiquen las necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los servidores públicos para desarrollar la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la oferta de formación y capacitación.

## ANALISIS NORMATIVO

El análisis normativo es un apoyo para el desarrollo de los lineamientos de este plan, así como la Entidad propone a través de la malla curricular una oferta institucional pública o interna de capacitación para los servidores públicos. Este análisis aclara conceptos y ofrece elementos sobre las normas en materia de formación y capacitación, se debe entender que la ley y las normas ofrecen límites a la gestión, por lo tanto, son marcos de referencia y, dentro de estos marcos, la gestión orientada por la innovación y una buena planeación debe ofrecer diversas alternativas para hacer de la capacitación un escenario de mejora continua, tanto para los servidores como para la Entidad.

**LA CAPACITACIÓN COMO DERECHO**

Los procesos de capacitación para el sector público están orientados a desarrollar y potencializar al talento humano en las entidades públicas. Acorde con estos preceptos, el ordenamiento legal que rige al sector público se ha diseñado para orientar ese propósito en el marco de las garantías de las relaciones laborales, esto es, la capacitación como un derecho. A continuación, se detallan las normas vinculadas al respecto: La capacitación es planteada como un derecho laboral en la Constitución Política de 1991 y en su artículo 53 establece: *(…) La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y* calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.” (Subrayado fuera del texto original). Por su parte, la Ley 489 de 1998 determinó que el Plan Nacional de Formación y Capacitación es uno de los dos pilares sobre los que se cimienta el sistema de desarrollo administrativo (ahora sistema de gestión y desempeño), entendido este como el ciclo de mejora continua de la gestión pública. Igualmente, el modelo de empleo público adoptado mediante la Ley 909 de 2004 estableció que la capacitación está orientada al desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales con miras a propiciar la eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los individuos y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

No obstante, fue con la expedición del Decreto Ley 1567 de 1998 que se definió el marco institucional para la política de formación y capacitación con la creación del sistema nacional de capacitación, que establece cinco componentes:

* Conjunto de reglas jurídicas y técnicas relacionadas con la definición y alcance del Sistema.
* Actores institucionales que guían, coordinan, regulan y ejecutan las actividades relacionadas con la formación y capacitación.
* Lineamientos de política (Plan Nacional de Formación y Capacitación) e instrumentos de aplicación en las entidades públicas (planes institucionales de capacitación).
* Diferentes recursos que se dispongan sobre la materia y los responsables para la implementación de planes institucionales de capacitación en cada organización.
* Conjunto de principios, objetivos y definiciones conceptuales de la formación y la capacitación para el sector público



De acuerdo con las consideraciones constitucionales y legales, la formación y capacitación de los servidores públicos tiene un carácter estratégico para la óptima gestión y desempeño institucional, de allí, la necesidad de fijar una política en la materia. Para la gestión pública orientada a resultados adoptada en el marco del Estado colombiano ha sido un factor elemental el desarrollo y renovación de la capacidad institucional, tanto a nivel constitucional como a nivel legal y normativo. Por ello, el Plan Nacional de Formación y Capacitación se presenta siempre como un instrumento que promueve la mejora continua y del desarrollo del servicio público.

**ASEGURAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN PARA TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Es claro que la regla general del empleo público sea el mérito y la carrera administrativa, y que sobre ellas se fundamenten los diferentes lineamientos de la política como el de la formación y capacitación; no obstante, en la realidad y práctica de la gestión del talento humano en las entidades públicas existen diferentes tipos de vinculaciones laborales con el Estado, por tanto, se requiere que la política sea lo suficientemente flexible y que incluya a todos los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación.

En este sentido, la Ley 1960 de 2019, en su artículo 3, amplía el alcance en los principios de la capacitación propuesto inicialmente en el Decreto 1567 de 1998, de acuerdo con lo anterior, todos los servidores públicos vinculados con una entidad, órgano u organismo tienen derecho a recibir capacitación de la oferta institucional que genere la entidad o cualquier otra instancia pública; siempre y cuando atienda a las necesidades detectadas por la entidad y a los recursos asignados. Así mismo, es importante precisar que en el caso de que el presupuesto sea insuficiente se dará prioridad a los empleados de carrera administrativa.

Lo anterior, lleva a que las entidades hagan un mayor esfuerzo por hacer una adecuada detección de necesidades de aprendizaje para que el presupuesto que se asigne se use de la manera más eficiente. También, hace un llamado a que se haga una gestión para atraer oferta de capacitación y de formación sobre la base de criterios que determinen el interés organizacional y que le apunten al mejor desempeño organizacional.

**LOS COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA CAPACITACIÓN: CONTRATISTAS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

De acuerdo con la legislación colombiana, los contratistas por prestación de servicios no son considerados servidores públicos, puesto que son personas naturales que prestan un servicio o desarrollan una actividad específica derivada de un objeto contractual, que, a su vez, responde a una necesidad organizacional detectada en la entidad, órgano u organismo y que se satisface mediante el Plan de Adquisiciones.

Dando continuidad a la postura institucional, la Circular Externa 100-10 de 2014 expedida por Función Pública, establece que los contratistas son considerados colaboradores de la administración, por tanto, no tienen derechos sobre la oferta de capacitación que haga la entidad por la cual se encuentran contratados, no obstante, como parte del proceso de alineación institucional y de aproximación a los procesos y procedimientos a través de los cuales se da la gestión, y para conocer la operación de las diferentes herramientas y sistemas de información con los que cuenta la entidad, pueden incluirse en los programas de inducción y reinducción que oferta cada entidad pública.

Lo anterior, no limita su participación para la oferta pública que se genere de entidades como la ESAP, el SENA o las entidades públicas que cuenten con dependencias de formación para el trabajo o universidades corporativas que hagan una oferta abierta a la ciudadanía. Finalmente, las entidades deben revisar sus procesos precontractuales para contar con el talento humano idóneo y satisfacer las necesidades organizacionales, incluso para identificar el talento humano requerido y valorar si las plantas temporales en los casos de ejecución de proyectos de inversión pueden ser viables; de esta forma, sí puede garantizarse una alineación efectiva entre lo que hacen las personas vinculadas con la planeación estratégica de la entidad y la oferta de capacitación que se genere a través de los planes institucionales de capacitación

**DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO**

En este capítulo se aborda la importancia que tiene la formación y la capacitación para mejorar el desempeño institucional, puesto que, al asegurar los procesos y procedimientos se garantiza la calidad de los bienes y servicios públicos que son el resultado de la gestión pública de las entidades, órganos y organismos. Como se observa, se parte de dar prelación a los intereses y necesidades de la organización dado que esta premisa descansa en una visión weberiana, es decir, en la base del ordenamiento legal y normativo de la sociedad10 que se construye con arreglo a fines y/o a valores.

**QUÉ SE DEBE APRENDER PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES** **PÚBLICOS**

El artículo 4 del Decreto 1567 de 1998 define de manera general a la capacitación como un proceso estructurado y organizado para desarrollar unas capacidades en diversas dimensiones, a saber: cognitivas, de habilidades y destrezas y actitudinales o comportamentales, con el propósito de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir a la misión institucional. Visto desde una perspectiva más amplia, esta definición hace referencia a las competencias laborales, pues se establece que el individuo debe poseer y desarrollar unas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) que pueda poner en práctica (desempeño individual y colectivo) en un contexto determinado (el ámbito institucional de la entidad para la cual se encuentra vinculado).

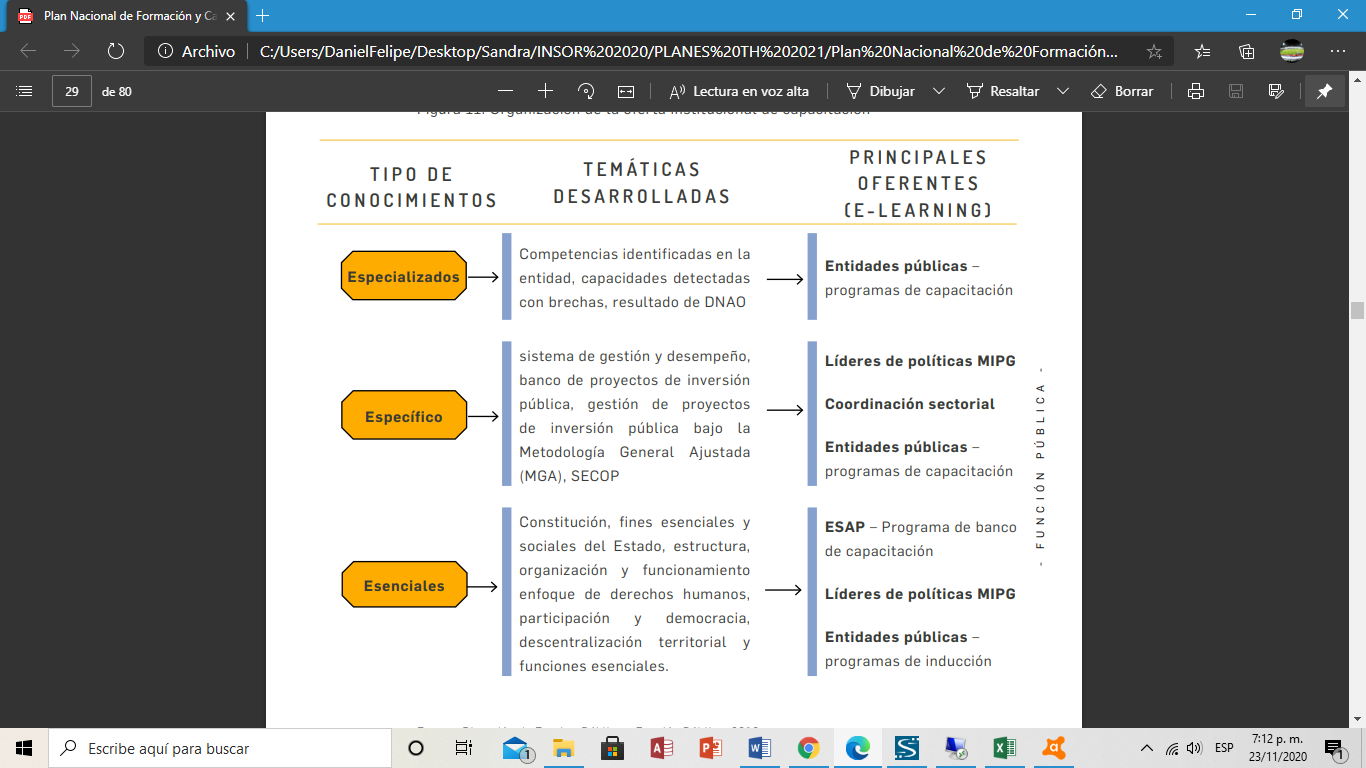
Se parte de la premisa de que todos los servidores públicos deben poseer unas capacidades básicas que puedan aplicar en sus contextos organizacionales propios de la entidad a la que se encuentran vinculados. Se puede deducir que al hablar de la capacitación en el servicio público se requiere lo siguiente:

1. Establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un servidor público, desde las esenciales hasta llegar a lo más específico.

2. Identificar la brecha existente entre las capacidades que posee la persona que llega al servicio público, que son producto de su educación, formación profesional y de su experiencia; y las que requiere para desempeñar óptimamente sus funciones. 3. Elaborar una oferta de capacitación a partir de las brechas identificadas.

4. Ejecutar la oferta a partir de procesos estructurados y organizados que respondan a los criterios de la educación informal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano (objetivos de aprendizaje, resultados del aprendizaje, metodologías, plan de aprendizaje, desarrollo de la competencia, recursos, etc.).

5. Evaluar los resultados obtenidos en términos de eficiencia (económica y tecnológica) y eficacia (calidad del resultado en función del desempeño individual y colectivo). Como lineamiento de política que se deriva de este Plan, y en respuesta al numeral 1, se pone a disposición de las entidades involucradas en el SNC sistema nacional de capacitación) la siguiente estructura de priorización cognitiva para la identificación de capacidades en el sector público:



De acuerdo con la Figura todas las entidades deben organizar y configurar sus diagnósticos para la detección de necesidades en función de una evolución de capacidades basado en un conocimiento que debe generar aprendizajes y, por ende, capacidades en el conjunto de los servidores públicos.

Esto permitirá generar una oferta que garantice mayor cobertura y eficiencia en el uso de recursos, que parte desde la oferta generada por la ESAP y Función Pública, así como de las otras entidades que generan una oferta pública a todos los servidores, además de la institucional que genera de manera interna cada entidad.

Conocimientos esenciales: son aquellos conocimientos que deben aprehender todas las personas que se vinculan al servicio público. Estos pueden ser ofertados y desarrollados en la inducción y también se deben trabajar posterior a ella con un análisis de brechas que las entidades desarrollarán en el momento en el que la persona ocupe el cargo o empleo, independientemente del tipo de nombramiento.

Los conocimientos son:

□ Fundamentos constitucionales. Fines esenciales y sociales del Estado, estructura, organización y funcionamiento del Estado, enfoque de derechos humanos, participación y democracia, entre otros.

□ Descentralización territorial y administrativa, desconcentración y delegación administrativa, entre otros.

□ Funciones principales de la administración pública. Planeación para el desarrollo, organización y direccionamiento de organizaciones públicas, control interno, contratación estatal, prestación de servicios públicos, formulación, implementación y seguimiento de políticas públicas, entre otros.

Conocimientos específicos: son aquellos conocimientos, junto con los esenciales, con los que el servidor público puede operar sistemas, métodos, tecnologías de la información, técnicas, instrumentos y herramientas para contribuir a la gestión pública tanto en el orden nacional como a nivel intra e intersectorial.

Algunos ejemplos de conocimientos específicos sobre: el SGD (sistema de gestión y desempeño), sistema de control interno, SIGEP (sistema de información y gestión del empleo público), FURAG (formulario único de reporte de avances de la gestión), SIIF (sistema integrado de información

financiera), banco de proyectos de inversión pública, gestión de proyectos de inversión pública bajo la MGA (metodología general ajustada), SECOP (sistema electrónico de contratación pública), gestión de archivos y documentos, técnicas estadísticas y manejo de la información pública, entre otros. Conocimientos especializados: son todos aquellos conocimientos que permiten que el servidor público mejore continuamente su desempeño en el ámbito organizacional. Se asocian directamente al objeto misional de la entidad y, en ese orden de ideas, al conjunto de productos y resultados esperados.

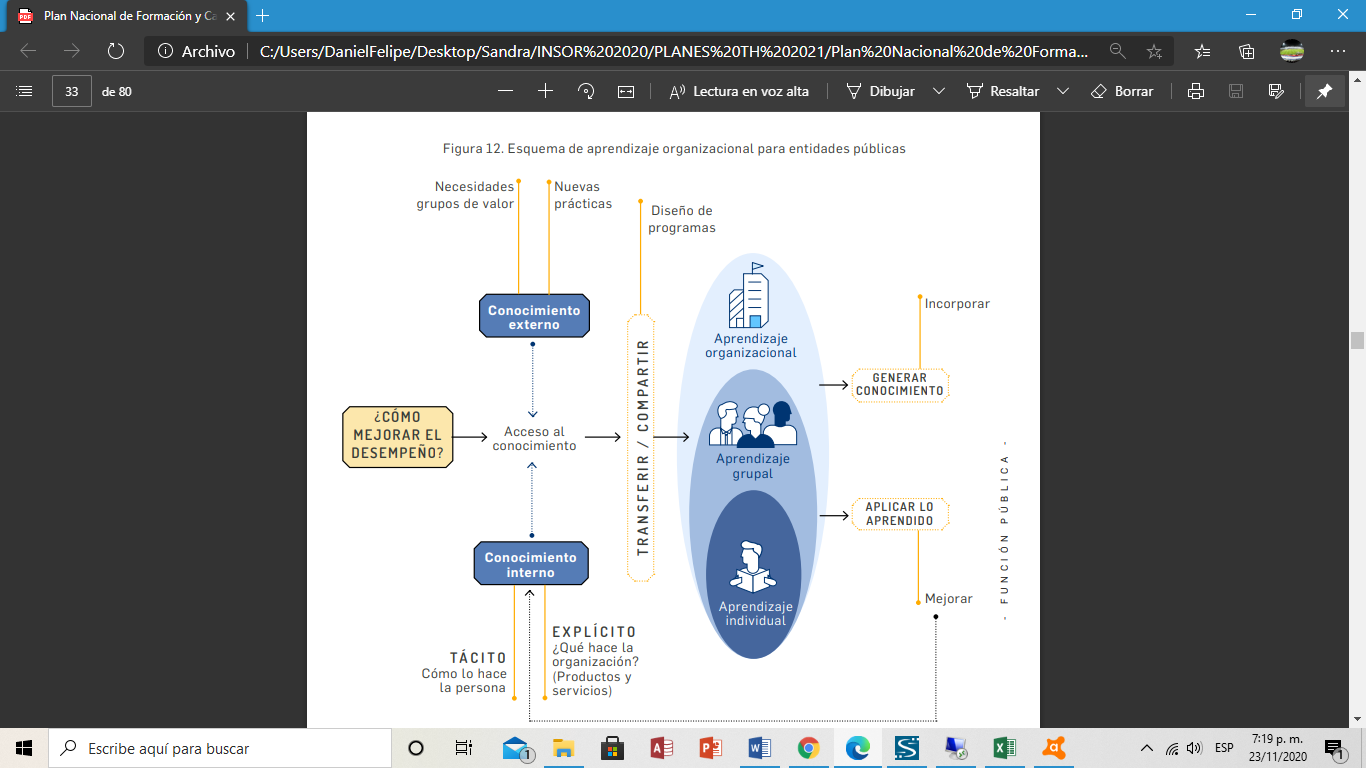
En este aspecto, tienen que tener en cuenta los bienes y servicios que genera y produce la entidad, los resultados y la satisfacción de la ciudadanía y, por supuesto, los dos niveles de conocimiento anteriormente tratados.

También debe alimentarse de los conocimientos que desarrollan el servidor o el equipo de trabajo para generar los productos, metas o resultados propuestos en los diferentes planes que orientan la gestión de la entidad. Para ello, es indispensable que la entidad pública se enfoque en una visión de aprendizaje organizacional que les dé a sus servidores herramientas de aprendizaje para mejorar continuamente su desempeño. Igualmente, de manera transversal a todo este proceso de evolución y desarrollo cognitivo y de habilidades de los servidores, se debe agregar a los procesos de aprendizaje (derivados de los programas de capacitación) las actitudes, conductas y comportamientos esperados del servidor público. Para ello, las entidades no solo deben enfocarse en apropiar o ampliar conocimientos y habilidades, sino que también tienen que perfilar los comportamientos deseados de un servidor público. Para lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes referentes:

* Vocación de servicio con énfasis en lo público
* Defensa y cuidado del patrimonio público
* Normatividad relacionada con la conducta moral y ética de los servidores públicos (Código Único Disciplinario12, Estatuto Anticorrupción, Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública, etc.)
* Código de integridad y manejo de conflicto de intereses
* Cultura organizacional y cambio cultural
* Clima laboral
* Gestión del riesgo y prevención de la corrupción
* Competencias comportamentales (Decreto 815 de 2018), entre otros.

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL FRENTE AL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN**

Desde las entidades públicas se establece como un pilar estratégico de este Plan, el aprendizaje organizacional. Este esquema de gestión de la capacitación responde a la realidad y a las necesidades de todas las entidades, órganos y organismos del Estado.



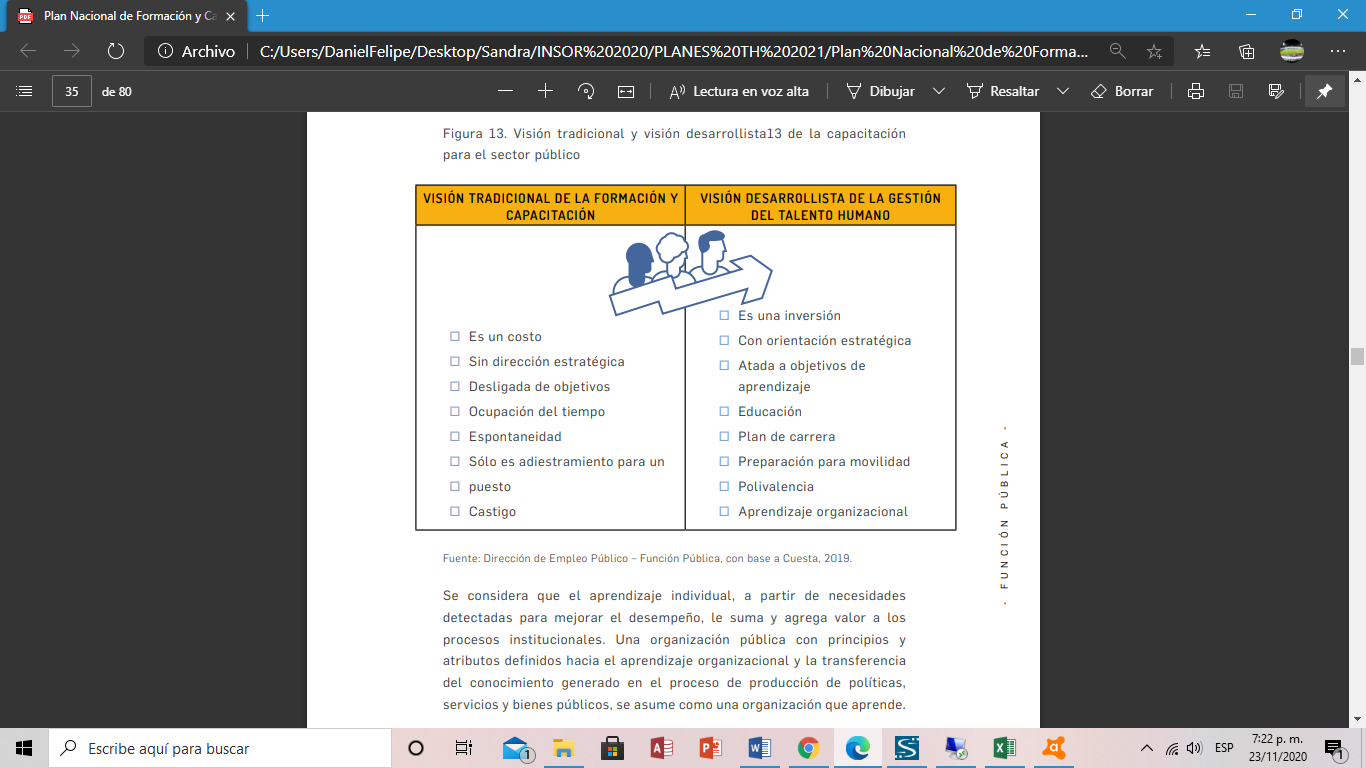
Los productos y resultados de las entidades se expresan mayoritariamente en bienes y servicios públicos que se generan a partir del trabajo colectivo de las diferentes personas e incluso colaboradores de la entidad.

Este trabajo, aunque se procura medir a través de productos tangibles, dependen de un proceso de producción que surge de la capacidad individual de los servidores, es decir, un proceso tácito. Aunque resulta complejo determinar en el corto plazo las variables para medir la capacidad de las personas en función de los bienes y servicios que debe producir una entidad pública, la tesis que se plantea con el aprendizaje organizacional es que, al priorizar, potenciar, desarrollar y medir ciertas capacidades de interés para cada entidad, se genera una garantía en la calidad de los bienes y servicios públicos resultantes.

Servidores que logran desarrollar ciertas habilidades o que apropian y aplican el conocimiento con un fin específico, son servidores que desarrollan las competencias laborales que requiere la entidad pública a la cual se encuentren vinculados.

Es importante recordar que la formación y capacitación debe ser vista como un proceso estratégico para el desarrollo organizacional y de los servidores públicos y no como una instrucción para determinado empleo o trabajo, tampoco como un mero requisito legal.

Bajo esta premisa, se puede afirmar que se gestiona el talento humano y por ende que la cultura de dichas organizaciones se orienta a la gestión del conocimiento y la información que producen. En la figura se muestra la visión tradicional de la formación y capacitación y la visión de la gestión del talento humano orientada al desarrollo del servidor público:



Se considera que el aprendizaje individual, a partir de necesidades detectadas para mejorar el desempeño, le suma y agrega valor a los procesos institucionales. Una organización pública con principios y atributos definidos hacia el aprendizaje organizacional y la transferencia del conocimiento generado en el proceso de producción de políticas, servicios y bienes públicos, se asume como una organización que aprende.

Además, la formación continuada es también el sustento esencial de la gestión por competencias laborales. El desarrollo de las competencias viene dado por el proceso de formación que, además de acoger ciclos de aprendizaje asociados a escuelas y academias (conocimiento explícito), comprende también el conjunto de experiencias (tareas, cargos, eventos responsabilidades, etc.) que, a lo largo de la trayectoria laboral en la organización deberá realiza el servidor (conocimiento tácito).

Este proceso de formación y capacitación implica que la entidad pública mantenga actualizadas las competencias funcionales que son necesarias para el buen desempeño de los servidores públicos de la respectiva entidad y, a la vez, estimule el desarrollo laboral en una organización que aprende. Para ello, se involucra el diseño instruccional (DI) como ruta metodológica para la preparación, desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de programas y ambientes de aprendizaje en diferentes contextos y niveles de complejidad (Belloch, 2013), que aplicado al sector público se traduce en el diseño de programas de aprendizaje para la oferta de cursos, diplomados, proyectos de aprendizaje, inducción y entrenamiento que en suma constituyen el plan de capacitación de la respectiva entidad.

Es este sentido se pretende a través de este plan una metodología que trabaja bajo la premisa de cerrar las brechas que puedan existir entre los conocimientos, habilidades y actitudes que tenga el servidor y las capacidades puntuales que requiera en el ejercicio de su cargo y no sobre la base de un solo enfoque pedagógico, pues lo que tienen que buscar las entidades públicas, a través de su oferta de capacitación, es mejorar el desempeño de los servidores vinculados en el ejercicio de sus funciones. El aprendizaje continuado busca: superar la visión tradicional de clase magistral, fomentar la investigación y la motivación de los servidores por adquirir y aplicar nuevos conocimientos de manera autónoma y ampliar los ámbitos de aprendizaje, medios y recursos.

Así mismo, la metodología busca promover en los servidores públicos acciones de divulgación sobre buenas prácticas administrativas en el diseño e implementación de políticas públicas.

Otra característica que ofrece el aprendizaje organizacional frente a entornos restrictivos (fiscales o normativos) es el uso de herramientas derivadas de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), optimizando el uso de los recursos que destina una entidad para la capacitación de sus servidores. Esto quiere decir que en la medida que la entidad desarrolle sus capacidades institucionales para diseñar y aplicar programas de aprendizaje, estos se podrán aplicar a más personas en la organización con la misma inversión de recursos (relación costo-beneficio). Dicho de otro modo, la entidad debe centrar el uso de sus recursos en el desarrollo de herramientas que generen capacidad instalada para que se cuente con una oferta continua de capacitación sin restricción, en contraposición a la lógica tradicional, de contratar cursos por demanda en el que la participación se ve restringida por capacidad, tiempos o tipos de vinculación. Sin perjuicio de lo que se establezcan en los instrumentos que acompañen la implementación de este Plan, que deberán ser tenidos en cuenta al momento de estructurar la oferta de capacitación y formación para el sector público, la capacitación de los servidores públicos girará alrededor de los siguientes aspectos:

1. La disponibilidad de la información y conocimiento clave para la generación de los resultados esperados en la planeación estratégica.
2. La capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistémicamente datos e información sobre activos de conocimiento fundamentales para la entidad pública.
3. Agregar en los nuevos esquemas de formación y de capacitación la posibilidad de certificar competencias laborales, así como la formación modular basada en competencias acordes con los manuales específicos de funciones y competencias laborales de cada entidad, la priorización temática de este plan y el catálogo de competencias adoptado mediante la Resolución 667 de 2018.
4. Identificar competencias y capacidades que respondan a los procesos para los que los servidores públicos deben desarrollar las funciones, en el caso de las áreas misionales. e. Combinar el uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados para generar una oferta institucional virtual (e-learning, b-learning y m-learning).
5. Promover un cambio gradual de las entidades y del sector público hacia una cultura del conocimiento institucional.
6. Enfocar el proceso de profesionalización y desarrollo de las capacidades y competencias del servidor público, desde la perspectiva de la entidad, como el escenario de aprendizaje.
7. Reforzar las competencias para la adaptación al cambio, especialmente en lo que refiere a los desajustes de competencias que se generan por cambios tecnológicos a través de la experiencia y conocimientos de los servidores públicos de la entidad.
8. Disminución de riesgos mediante la formación y capacitación en competencias clave para gestionar el riesgo y la complejidad de los entornos organizacionales públicos.

**PRIORIZACIÓN TEMÁTICA, ESTRUCTURA Y PROPÓSITO**

Como se ha observado a lo largo de este Plan, se quiere que, con la organización, estructuración y orientación de la política empleo público en lo referente a la formación y capacitación; se puedan generar orientaciones y métodos para desarrollar competencias laborales en los servidores públicos de forma integral, con el objetivo de estimular el desempeño óptimo y, además de ello, un cambio en la forma de pensar, sentir y percibir su labor y al Estado, particularmente, para la entidad de la cual hace parte.

De conformidad con lo anterior, se busca establecer una visión sobre cómo debe ser el servidor público en el marco de un Estado abierto para orientar las temáticas hacia la búsqueda de ese perfil ideal. En este contexto, la visión de futuro es la identidad del servidor público que se quiere forjar a través de la formación y la capacitación, soportada en una serie de variables tales como:

Política de Estado: la política pública de empleo público y la gestión estratégica del talento humano debe ser de largo plazo, no de gobierno, que ubiquen al país en un horizonte de tiempo y que no se vea permeado por cambios políticos o gubernamentales. Naturalmente, la formación y la capacitación hacen parte de este proceso.

Cultura de la ética, la probidad y la integridad: se debe fomentar desde el hogar, la escuela, el colegio, la universidad y en el trabajo, tanto en lo público como en lo privado. En una cultura de lo probo, de lo legítimo, de lo ético; no puede haber cabida al no acatamiento estricto de las leyes y de las reglas de una entidad, más aún cuando los servidores públicos son un referente para la sociedad, por ello, la interiorización, la vivencia y el ejemplo en la práctica cotidiana por hacer las cosas bien hechas y correctamente solo así, se tendrá una sociedad más justa. Lo anterior, además se vincula con la política de integridad que hace parte del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión), enfocando las disposiciones de esta política en el ámbito del aprendizaje de los servidores públicos y de las entidades.

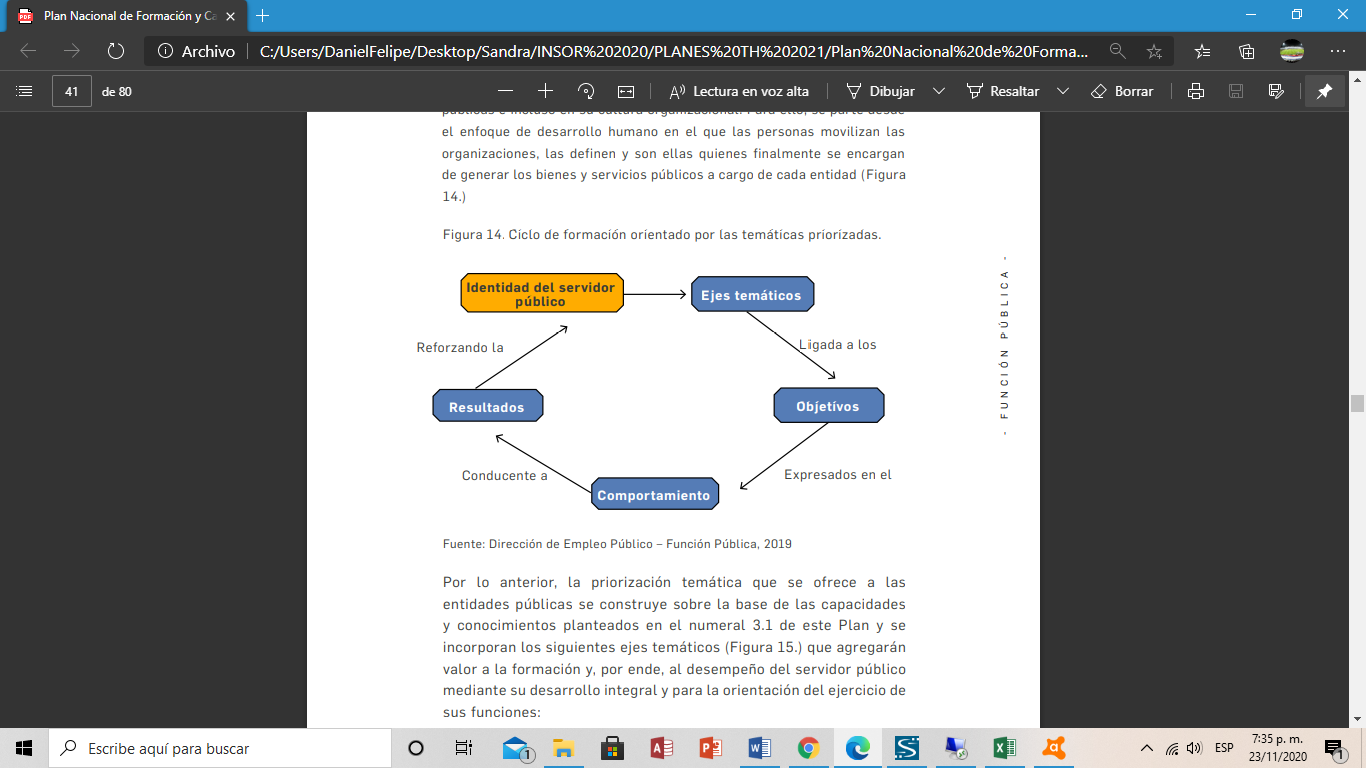
De igual manera, con la promoción de la integridad, la transparencia y el sentido de lo público de la Secretaría de Transparencia. Los valores del servidor público: es importante tener en cuenta que los valores del servidor público no son solo una cuestión corporativa o institucional, sino que son criterios éticos que buscan: el bien común, capacidad para el ejercicio de funciones del empleo, compromiso con la sociedad, comunicación, equidad y respeto de género, respeto por la diversidad, espíritu de servicio, franqueza, honestidad, innovación, lealtad y respeto por la constitución, rectitud, responsabilidad, trabajo en equipo, solidaridad y equidad.

De acuerdo con lo anterior, mediante el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se adoptó el Código de Integridad del Servicio Público para todo el territorio nacional, en el  cual se definen cinco  valores esenciales: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

La visión de desarrollo y equidad: la equidad, comprendida como la reducción de la desigualdad social en sus múltiples manifestaciones, no implica que todos los colombianos tengan lo mismo, pero sí que tengan las mismas oportunidades, así se mide la calidad del desarrollo económico, social, cultural, tecnológico y político. Aquí es importante señalar que políticas como esta soportan la estructura para que una visión del desarrollo como la de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se apalanquen y puedan materializarse. Particularmente, los temas contenidos en la presente priorización temática se encuentran alineados con los ODS 4 “educación de calidad”, 9 “industria, innovación e infraestructura”, 11 “ciudades y comunidades sostenibles”, 16 “paz, justicia e instituciones sólidas” y 17 “alianzas para lograr los objetivos” De lo anterior, se derivan un conjunto de valores, principios y conductas e incluso temáticas organizacionales públicas prioritarias para el Estado y que deben verse reflejados en la gestión institucional de las entidades públicas e incluso en su cultura organizacional. Para ello, se parte desde el enfoque de desarrollo humano en el que las personas movilizan las organizaciones, las definen y son ellas quienes finalmente se encargan de generar los bienes y servicios públicos a cargo de cada entidad.

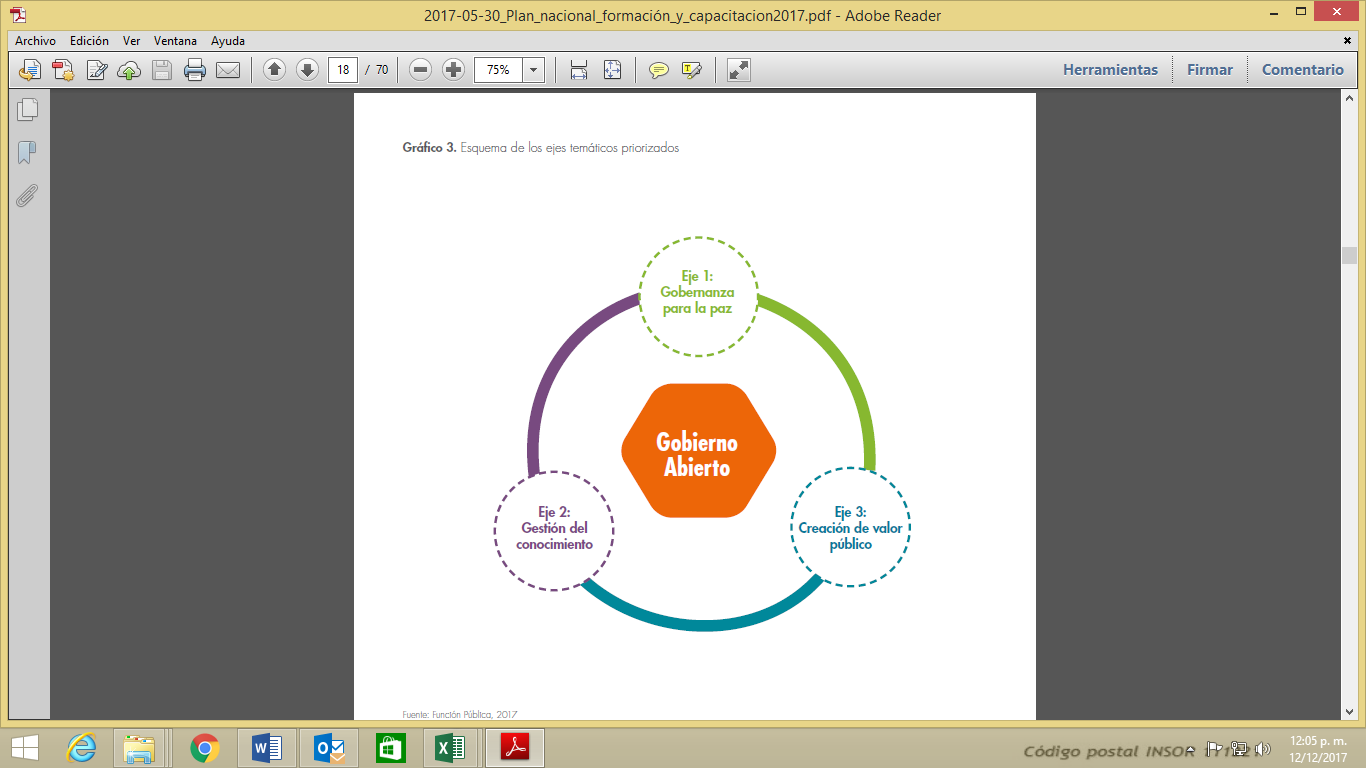
1. **CICLO DE FORMACIÓN ORIENTADO POR LAS TEMÁTICAS PRIORIZADAS.**

**RESULTADOS EJES TEMÁTICOS**



Por lo anterior, la priorización temática que se ofrece a las entidades públicas se construye sobre la base de las capacidades y conocimientos planteados de este Plan y se incorporan los siguientes ejes temáticos que agregarán valor a la formación y, por ende, al desempeño del servidor público mediante su desarrollo integral y para la orientación del ejercicio de sus funciones:

**ESQUEMA DE LOS EJES TEMÁTICOS PRIORIZADOS**



Fuente: Función Pública

### Eje 1: Gobernanza para la paz

Esta temática responde a la necesidad de atender los retos que presenta el contexto nacional actual. El fortalecimiento de las condiciones para la paz se logra por medio de un Estado fuerte que logre sobrepasar las barreras impuestas por un conflicto de cinco décadas. Para esto, los esfuerzos que está haciendo el Gobierno Nacional en materia de empleo público son de gran importancia, ya que quienes aplican las políticas públicas en las regiones son servidores públicos y son ellos la cara visible del Estado.

Por consiguiente, con establecer un incremento en el escalafón del BID o ingresar a la OCDE, se generará confianza en el país y además permitirá que los servidores públicos estén formados y capacitados para aportar en la consolidación de la paz, especialmente en las regiones.

La gobernanza propone como objetivo el logro del desarrollo económico, social e institucional duradero, a partir de relaciones dinámicas y participativas entre el Estado, la sociedad civil y el mercado. De igual manera, se puede definir como el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que éstas son implementadas. La importancia de la gobernanza gira en torno a los actores que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como a las estructuras que se han preparado para poder implementar las decisiones.

A partir de lo anterior, la introducción de la gobernanza para la paz en las mejores prácticas para la gestión de la formación, capacitación y entrenamiento, les ofrece a los servidores públicos un referente sobre cómo deben ser las interacciones con los ciudadanos, en el marco de la construcción de la convivencia pacífica y de superación del conflicto. En este sentido, los servidores orientan su gestión con un enfoque de derechos.

Además, se busca generar sinergias en los diferentes modelos de formulación de políticas públicas, pues se fortalecen las competencias y capacidades requeridas por los servidores para generar y promover espacios de participación. Finalmente, fortalece las prácticas que le apuntan a la transparencia, formalidad y legalidad de los servidores públicos aumentando la confianza y su reconocimiento por parte de los ciudadanos.

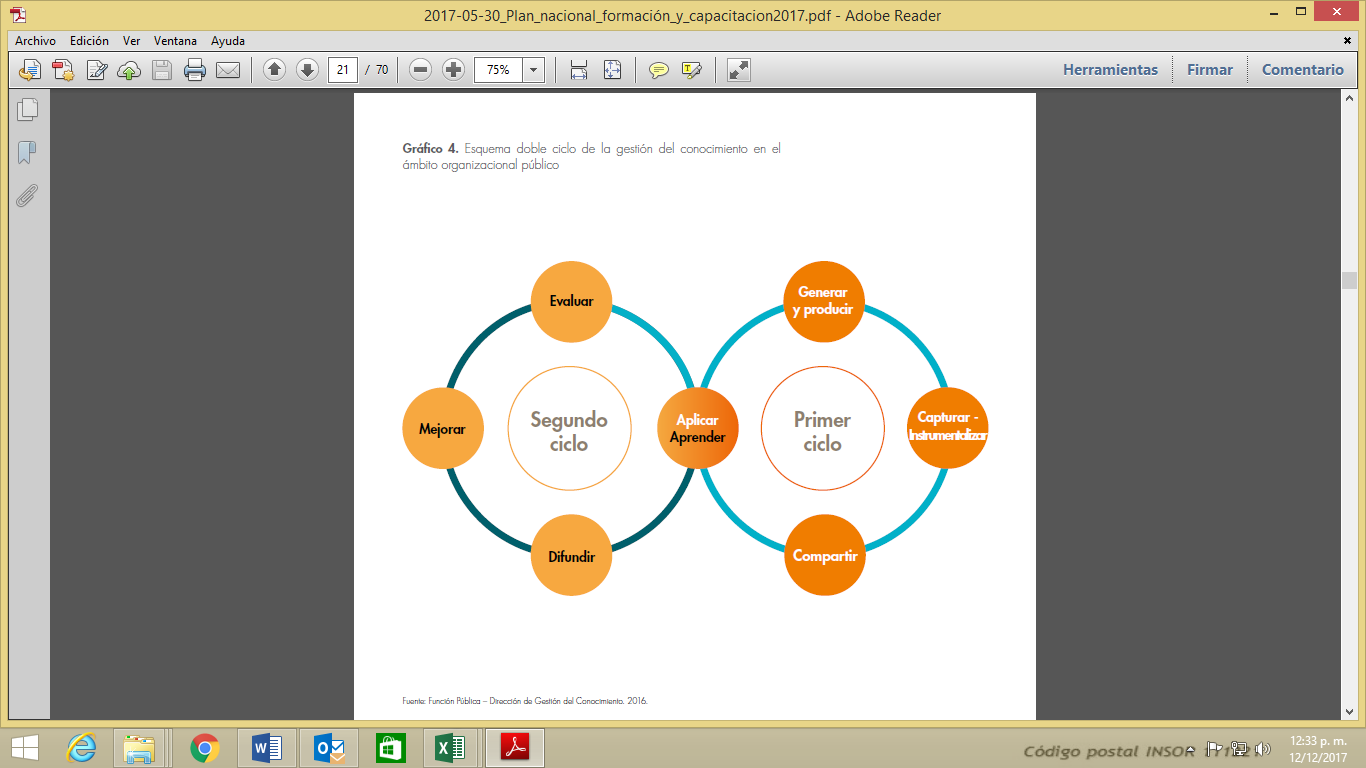
### Eje 2: Gestión del conocimiento

Responde a la necesidad de desarrollar en los servidores las capacidades orientadas al mejoramiento continuo de la gestión pública, mediante el reconocimiento de los procesos que viven todas las entidades públicas para generar, sistematizar y transferir información necesaria para responder a los retos y a las necesidades que presente el entorno.

Dentro de este contexto de cambio, los activos de naturaleza intangible como el conocimiento le pueden ofrecer a las entidades un valor importante que les permita diferenciarse de manera clara en el sector. Con base en esta premisa, nace la gestión del conocimiento, que tiene por objetivo implementar programas que (mediante el correcto estímulo y administración del conocimiento proceso de generación, sistematización y/o transferencia de información de alto valor de quienes integran la institución) permitan a la entidad ser un punto de referencia para el entorno social y territorial. La agregación de este eje permite además fortalecer la gestión pública a partir de su aplicación, principalmente en los equipos transversales.

Finalmente, el esquema de la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional público ilustra las ideas planteadas sobre la orientación que debe tener la formación y capacitación en materia de aprendizaje organizacional. Este nuevo esquema permite transformar el actual paradigma organizacional y cultural para propiciar así entidades públicas flexibles e innovadoras (Ver gráfico 4).

Gráfico 4. Esquema doble ciclo de la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional público



Fuente: Función Pública – Dirección de Gestión del Conocimiento. 2016.

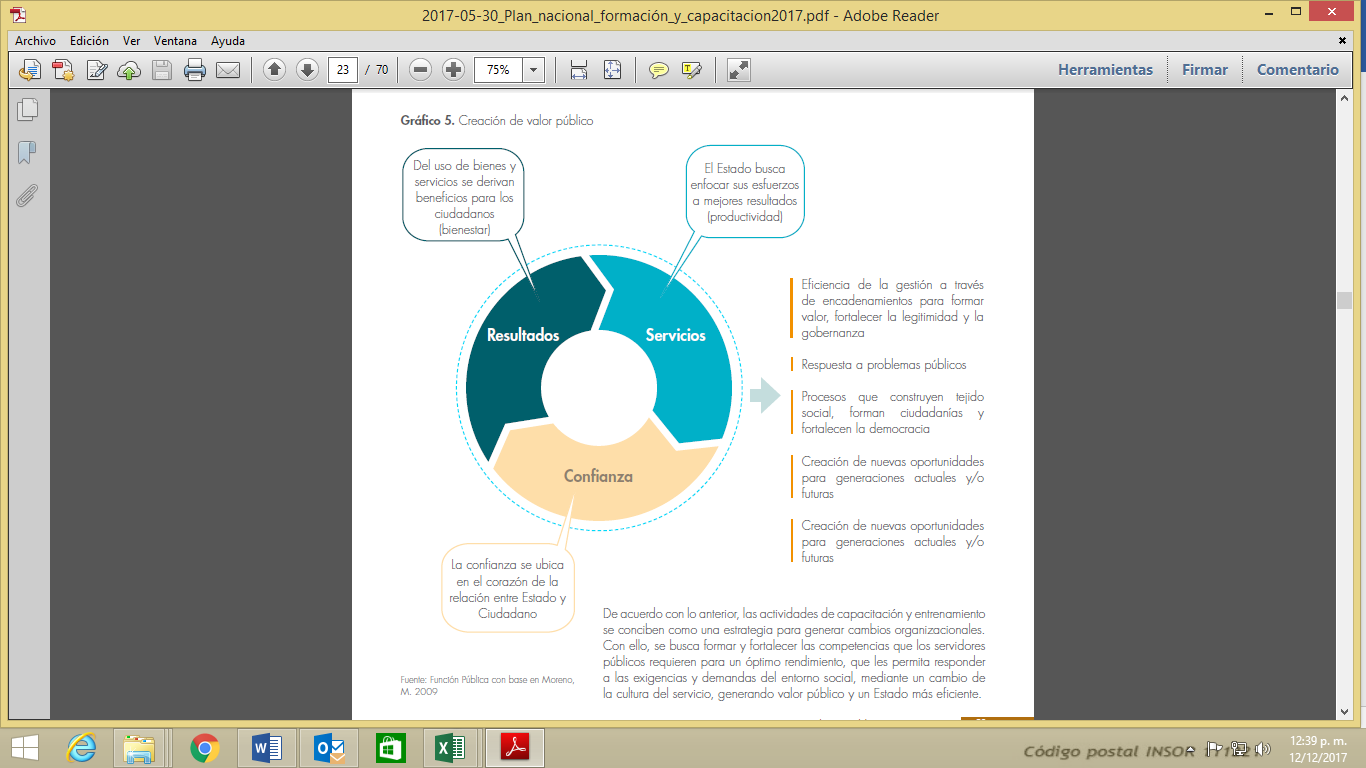
### Eje 3: Creación de valor público

Se orienta principalmente a la capacidad que tienen los servidores para que, a partir de la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas, se genere satisfacción al ciudadano. Esto responde principalmente a la necesidad de fortalecer los procesos de formación, capacitación y entrenamiento de directivos públicos alineando las decisiones que deben tomar con un esquema de gestión pública orientado al conocimiento y al buen uso de los recursos para el cumplimiento de metas y fines planteados en el marco de la misión y competencias de cada entidad pública.

Además, es un foco central para el rol del gerente público en relación con la responsabilidad que tiene en procesos que efectivamente generen resultados. Se busca pasar de un enfoque burocrático (estructura rígida) a un enfoque iterativo e interactivo que ayude a discernir y definir lo que el ciudadano prefiere y, por ende, lo que genera valor público para él.

El concepto de creación de valor conduce al fin último de la gestión pública:

Producción de resultados que impacten de manera positiva a las personas y a la sociedad. El gráfico 5 explica una perspectiva de generación de valor público:



## EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En las entidades públicas colombianas el esquema de aprendizaje organizacional se presenta como una opción favorable para el desarrollo de programas de capacitación, formación y entrenamiento efectivos. El aprendizaje organizacional representa la capacidad de crear, estructurar y procesar información desde sus fuentes (individual, de equipo, organizacional e interorganizacional), para generar nuevo conocimiento (Barrera & Sierra, 2014).

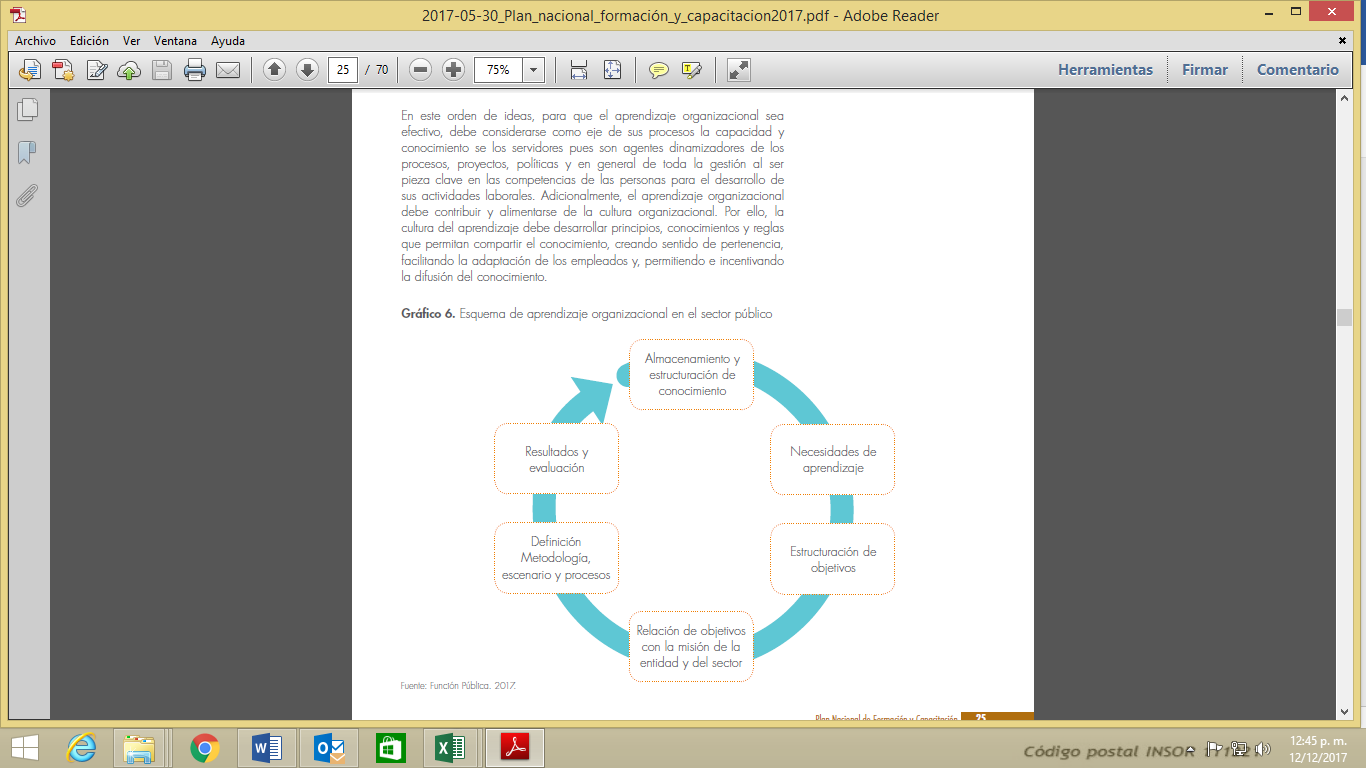
Igualmente, es comprendido como el conjunto de procesos que las entidades deben seguir, con el fin de que el conocimiento que se tenga al interior, se pueda manipular y transferir, aprovechando así este activo intangible de gran valía para la toma de decisiones, la formulación de políticas públicas y la generación de bienes y servicios. Así las cosas, para que el aprendizaje organizacional sea efectivo se deben desarrollar y madurar procesos de gestión del conocimiento al interior de las entidades públicas, lo que a su vez justifica la necesidad de incluir este tema como uno de los ejes temáticos.

Frente a entornos fiscales y normativos restrictivos, las facilidades que ofrecen los avances tecnológicos mediante el aprendizaje organizacional, permiten optimizar el uso de los recursos en materia de capacitación, formación y entrenamiento, universalizando el acceso a programas en los que todos los servidores públicos sean beneficiados. Este aprendizaje le permite a las entidades afrontar situaciones adversas e impulsar el desarrollo de nuevos conocimientos que respondan a las necesidades de sus grupos de interés (Barrera & Sierra, 2014). Para ello la formulación y ejecución de los planes y programas de capacitación institucionales deben:

* Estimular actitudes innovadoras
* Generar competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje.
* Establecer mecanismos para la valoración y desarrollo de competencias atados a los mecanismos de evaluación del desempeño (evaluación del desempeño, acuerdos de gestión e índices que midan el desempeño institucional).

En este orden de ideas, para que el aprendizaje organizacional sea efectivo, debe considerarse como eje de sus procesos la capacidad y conocimiento de los servidores pues son agentes dinamizadores de los procesos, proyectos, políticas y en general de toda la gestión al ser pieza clave en las competencias de las personas para el desarrollo de sus actividades laborales. Adicionalmente, el aprendizaje organizacional debe contribuir y alimentarse de la cultura organizacional. Por ello, la cultura del aprendizaje debe desarrollar principios, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, creando sentido de pertenencia, facilitando la adaptación de los empleados y, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento.

Gráfico 6. Esquema de aprendizaje organizacional en el sector público



## COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son definidas por la administración pública colombiana como aquellas capacidades que una persona debe tener para desempeñar (en diferentes contextos y con base en requerimientos y resultados esperados) las funciones inherentes a determinado empleo.

Estas capacidades son el conjunto de conocimientos, habilidades, valores, entre otros que debe poseer y demostrar el empleado público. La gestión del talento humano por competencias busca identificar y desarrollar esas capacidades claves que garantizan la eficiencia organizacional con las siguientes ventajas:

* Información objetiva que aporta en la valoración de la labor de los servidores y permite establecer mediciones que permiten tomar decisiones sobre su desarrollo.
* Enfocar la gestión del talento humano al conferir más importancia a aquello que genera valor, desde la organización misma del empleo hasta los aspectos que son constitutivos de la evaluación.
* Mejora el clima organizacional porque los resultados son tan importantes como los comportamientos, por ello la gestión de competencias estimula actitudes que facilitan la interacción y el trabajo conjunto.
* Incrementa la satisfacción laboral al aumentar la correspondencia entre las capacidades individuales de los funcionarios y las tareas y resultados asociados al cargo.

## METODOLOGÍAS PEDAGÓGICAS DIVERSIFICADAS

Un modelo de capacitación, formación y entrenamiento enfocado en la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos, debe valerse de diversas herramientas metodológicas y de diferentes recursos para alcanzar sus propósitos. La necesidad de capacitar y formar de manera múltiple y específica a un grupo de servidores con competencias profesionales, exige que la administración plantee una variedad de programas, con el fin de adecuar los contenidos y las estructuras de formación a los colectivos.

Es importante recalcar que la administración debe favorecer, preferentemente, aquellas estrategias que permitan una participación activa de los servidores en la planificación de su propia formación. Del mismo modo, debe propiciar estructuras que den cabida a propuestas plurales y abiertas, que permitan una constante revisión y reformulación de pedagogías, didácticas y métodos de abordaje.

## INDUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN PARA ALTOS DIRECTIVOS DEL ESTADO

El programa de inducción y actualización para altos directivos del Estado a cargo de la ESAP, en una primera etapa se orienta a los profesionales en áreas del conocimiento determinadas como prioritarias y se enfoca a cursos para la actualización y desarrollo de los servidores públicos tales como: secretarios generales, directivos de áreas transversales y directivos de áreas técnicas o misionales.

El objeto de la capacitación es actualizar y potenciar las competencias identificadas, para contribuir en el proceso de profesionalización de la administración pública. La finalidad de proyectarlos como de alto nivel supone un proceso continuo de aprendizaje, que se oriente a definir procesos formalizados de actualización y especialización de su acción, que deriven en buenas prácticas de gestión.

Programa de alta gerencia del Estado, El Estatuto de la Administración Pública o Ley 489 de 1998 adoptó el sistema de desarrollo administrativo como una estrategia de mejoramiento permanente de la gestión pública y dentro de este se encuentra la capacitación como estrategia para el perfeccionamiento de habilidades de los servidores públicos. En este sentido, la Subdirección de Alto Gobierno (SAG) de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) capacita a los servidores públicos de la alta gerencia de la administración pública, con el fin de informar, actualizar y llevar a cabo la inducción a la administración pública a quienes entran a formar parte del cuadro administrativo del Estado en la Rama Ejecutiva. En este contexto, y en cumplimiento de los artículos 30 y 31 de la Ley 489 de 1998 la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), a través de la Subdirección de Alto Gobierno o el área que haga sus veces, desarrollará programas de inducción dirigidos a los servidores públicos que pertenezcan a la alta gerencia pública y se impartirán durante los cuatro (4) primeros meses posterior a su vinculación.

Las distintas entidades del Estado incorporarán actividades específicas en sus planes institucionales de capacitación dirigidas a los servidores que pertenezcan a la alta gerencia de la administración pública, teniendo en cuenta la normatividad vigente y la oferta de capacitación de la Subdirección de Alto Gobierno (SAG) de la ESAP.

La ESAP procurará que en estos programas participen los empleados públicos que ocupan los cargos de mayor jerarquía de los entes públicos, representantes legales, directivos, servidores del nivel directivo y asesor que ejerzan funciones de manejo, conducción u orientación institucional, en cuyo ejercicio se adopten políticas públicas o directrices institucionales, tanto en el sector central como en el descentralizado del nivel nacional y territorial; miembros de los equipos de gobierno, así como los servidores que de manera transitoria o permanente tengan atribuciones de dirección, coordinación y mando. Del mismo modo, la ESAP, a través de la SAG, generará una oferta de capacitación enfocada a los miembros de corporaciones públicas que, como servidores públicos tienen la responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de la toma de decisiones, el análisis de contextos políticos, sociales, participativos, económicos, culturales, ambientales y el control sobre la gestión y las decisiones de las administraciones públicas municipales.

La ESAP, a través de la Subdirección de Alto Gobierno y en coordinación con Función Pública, adelantará anualmente capacitaciones dirigidas a la alta gerencia de la administración pública en el orden nacional y territorial.

Temáticas a trabajar:

1. Inducción y actualización: en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley 489 de 1998, así como por la Ley 190 de 1995, la ESAP adelanta programas de capacitación dirigidos a los servidores públicos elegidos o nombrados para ejercer cargos públicos con el propósito de brindar herramientas que les permitan ejercer adecuadamente las funciones que les corresponde y promover las buenas prácticas en la gestión pública.

2. Innovación y gestión del conocimiento: en concordancia con los lineamientos dispuestos en este Plan frente al núcleo de gestión del conocimiento y la innovación.

3. Habilidades gerenciales

1. Liderazgo
2. Planeación y prospectiva (MIPG, planeación del desarrollo territorial y otros)
3. Modelos de toma de decisiones
4. Negociación colectiva y resolución de conflictos
5. Gestión del talento humano - Políticas públicas
6. Ciclo de participación ciudadana en la gestión púbica.

4. Gestión de Recursos

1. Hacienda pública y finanzas
2. Gestión de bienes
3. Contabilidad

6. Integridad del servidor público (ética de lo público y probidad)

7. Fundamentación jurídica

1. Contratación pública
2. Defensa jurídica del Estado
3. Fundamentos de derecho público (derecho de petición)
4. Actualización normativa

**MODALIDADES DE CAPACITACIÓN, PEDAGOGÍA, ANDRAGOGÍA Y DIDÁCTICA.**

* Para el desarrollo de los programas de capacitación dirigidos a la Alta Gerencia de la Administración Pública (AGP), la SAG podrá utilizar diversas modalidades como:
* Programas presenciales. Organizados para ser desarrollados convencionalmente con capacitadores y asistentes presentes en el aula de clases.
* Programas semipresenciales.
* Programas que se desarrollan en dos o más momentos, un momento presencial y otro a distancia y/o virtual, con los debidos soportes tecnológicos para facilitar el proceso de aprendizaje.
* Programas Virtuales. Programas que se desarrollan en alguna de las sedes de la ESAP o en escenarios nacionales o internacionales y que se transmiten en directo a otras sedes o usuarios de la población objetivo, debidamente avalados por la SAG; Programas cuyos contenidos son estructurados para ser abordados por el participante de manera autónoma a través de una plataforma virtual, con el apoyo académico de un tutor y el seguimiento a distancia del equipo SAG.
* Programas con apoyo didáctico a través de un kit de herramientas. Como estrategia para llegar a los lugares más asilados del país y que carecen de posibilidades de conectividad, estos programas consisten en desarrollar contenidos para ser abordados por el participante de manera completamente autónoma, sin acompañamiento, en el que hay al menos dos momentos de contacto del participante con la SAG.

En un primer momento, que puede ser presencial o virtual, en donde se le presentan los contenidos, objetivos y contenidos del programa al participante y, un segundo momento posterior a la apropiación de los contenidos del curso en el que el participante valida lo aprendido a través de una prueba de asimilación de contenidos con el fin de obtener la certificación correspondiente.

Teniendo en cuenta que los participantes no serán en todos los casos nativos, se tiene que hacer énfasis en el uso de herramientas que faciliten el aprendizaje a los adultos (andragogía), contener actividades altamente participativas, estudios de caso, actividades prácticas que se relacionen con el quehacer de los participantes en sus respectivas entidades; y en las modalidades a distancia o virtual se debe contar con un equipo de acompañamiento para velar porque el participante cuente con el soporte y el apoyo adecuados para facilitar el proceso de aprendizaje.

Igualmente, en la medida en que la población que pertenece a la alta gerencia de la administración pública carece del tiempo suficiente para participar en eventos de larga duración, se hace necesario adelantar programas de corta duración y de un desarrollo pedagógico mixto (con herramientas virtuales) que contengan información estratégica de inmediata aplicación por parte del capacitado.

Programa de desarrollo de capacidades para el liderazgo en el sector público Una apuesta estratégica de este Plan en cuanto a la formación de los directivos públicos tiene que ver con el desarrollo de capacidades para el liderazgo efectivo en el ejercicio de las funciones.

La autoridad formal de la que gozan por efectos de la naturaleza jerárquica del empleo público debe complementarse con las capacidades necesarias para liderar equipos de trabajo y organizaciones. Dichas capacidades para el liderazgo giran en torno a los siguientes ejes de acción:

□ Capacidad para influir e inspirar a las personas y los equipos.

□ Capacidad para asegurar la ejecución efectiva de las estrategias y los resultados. □ Capacidad para transformar la lógica institucional en virtud de los constantes cambios del entorno y el macro contexto.

## MODELOS DE EVALUACIÓN

Con base en los sistemas de información vigentes en las entidades, se deben incluir indicadores que midan la pertinencia, la eficiencia, eficacia y efectividad de las capacitaciones y el entrenamiento en el aprendizaje organizacional. En este sentido, es necesario tomar como referencia inmediata la relación de la capacitación asociada al plan operativo anual y al plan estratégico de la entidad, en donde se pueda evidenciar claramente el aporte de dicha capacitación a la consecución de los propósitos institucionales. Para lograrlo, las entidades pueden tomar como referente las características del sistema de evaluación que se describe a continuación:

* Evaluación participativa
* Evaluación específica y coordinada
* El contexto de la evaluación
* La evaluación debe incrementar la efectividad
* Evaluación de programas y acciones de capacitación y formación
* Evaluación de las propuestas del plan marco de capacitación y formación
* Evaluación de la planificación y desarrollo de los programas de capacitación y formación
* Evaluación del aprovechamiento de los participantes
* Seguimiento a los proyectos de actualización
* Indicadores de impacto (determinando las variables dependientes e independientes)

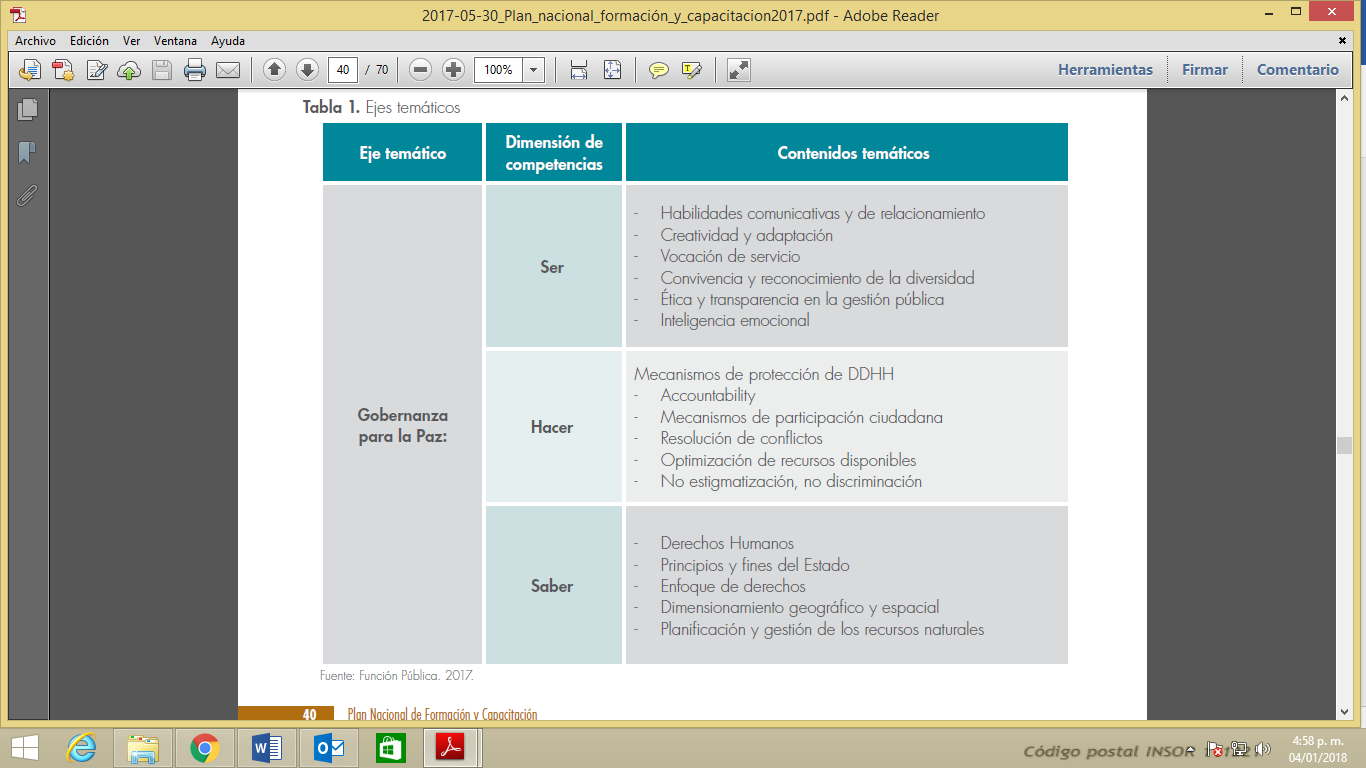
# IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 2021

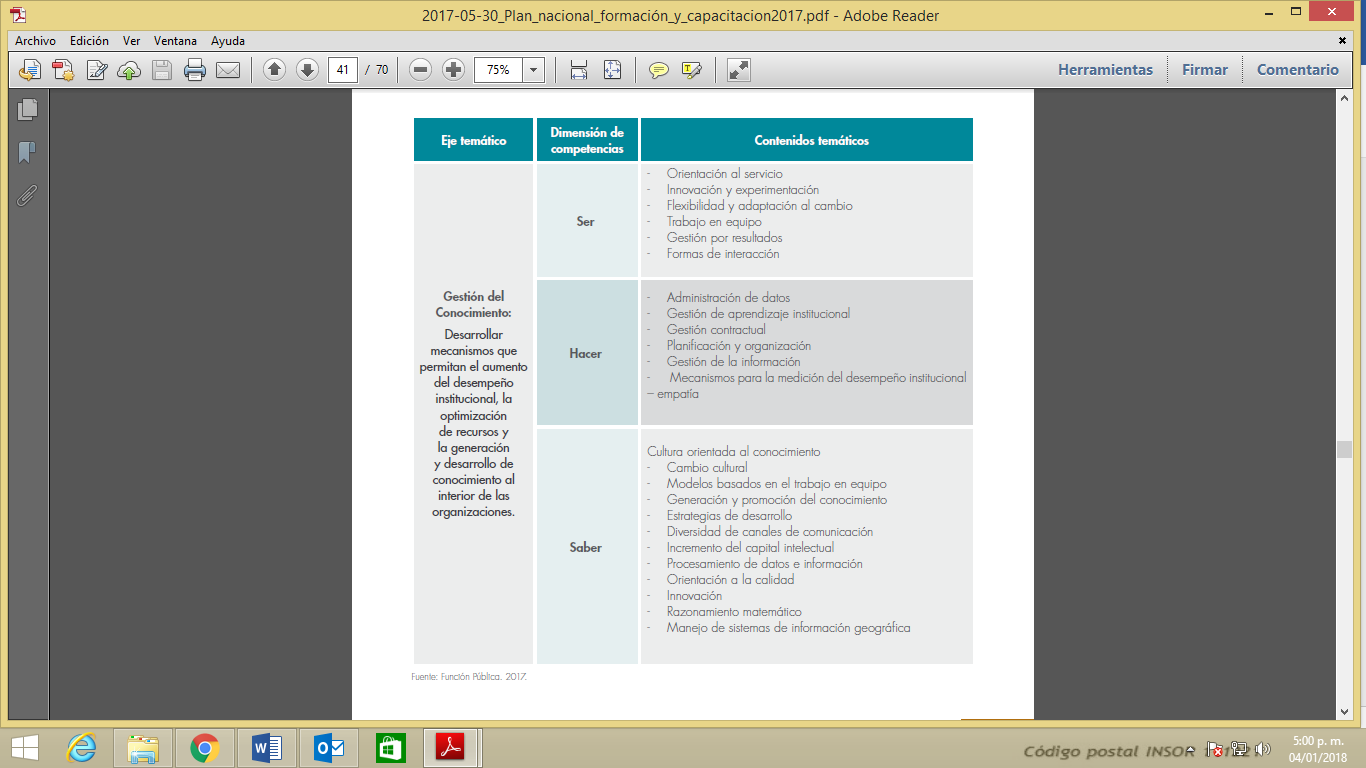
## MECANISMO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EJES TEMÁTICOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL – PIC 2021

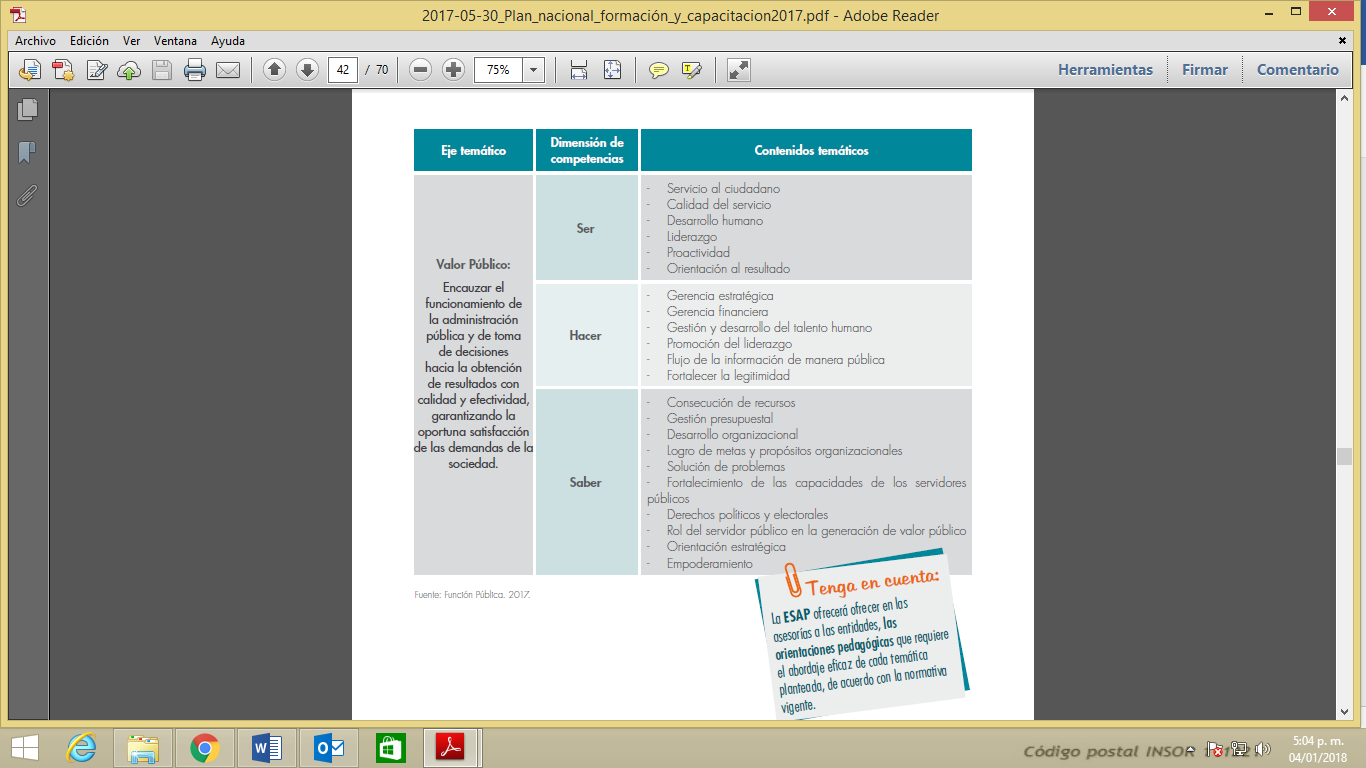
Para la construcción de las líneas se tendrán en cuenta las necesidades de aprendizaje organizacional y las brechas de conocimiento que se originan entre las metas, productos y resultados establecidos por la entidad para la presente vigencia y las habilidades, capacidades y destrezas que los servidores requieran para su consecución. La detección de necesidades y la identificación de brechas de conocimiento se adelantarán a nivel organizacional.

Para la definición de los ejes temáticos a desarrollar en este Plan de capacitación institucional, se tendrá en cuenta las necesidades de capacitación que los jefes – Directivos – Asesores y Coordinadores, que determinen en sus colaboradores según los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, así como en la ejecución de los planes y proyectos de la presente vigencia, los cuales se verán reflejados en la Malla Curricular, y la validación y aprobación de la Comisión de Personal.

Los ejes temáticos a considerar serán los siguientes:







## INDICADORES QUE PERMITIRAN MEDIR EL PLAN DE CAPACITACIÓN 2021

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PIC**

No. Capacitaciones realizadas en el periodo

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

No. Capacitaciones programadas en el periodo

**COBERTURA PIC**

No. promedio de funcionarios proyectados para asistir por capacitación

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

No. promedio de participantes proyectados por capacitación en el periodo

**GRADO DE APROPIACIÓN DE LOS CONTENIDOS PIC**

Total de evaluaciones con calificación satisfactoria en el periodo

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Total evaluaciones aplicadas en el periodo

# GLOSARIO

**Administración pública**: Es el medio para lograr los fines del Estado en el que la planificación debe direccionarse a la optimización de los recursos disponibles, en este caso se hace referencia a los impuestos de los ciudadanos, su administración y su distribución equitativa. Adicionalmente, se adoptan estrategias y modelos que permitan responder a las Necesidades de la sociedad de forma eficiente y eficaz (Carvajal, 2015).

**Autoridad pública:** Se reconoce cuando el poder es otorgado por el Estado y la persona se encuentra facultada por la normativa para decidir en su nombre. Entonces, se identifica como autoridad pública a aquellos servidores públicos con poder de mando, en donde, cada acción emitida por estos tendrá un impacto sobre los gobernados.

**Brechas estructurales:** Son aquellos inconvenientes que dificultan el desarrollo económico y la construcción de una sociedad inclusiva. Las brechas estructurales son la línea de base para medir las necesidades e identificar los desafíos que implica a largo plazo. Algunas están relacionadas con la pobreza, la infraestructura, la educación, la desigualdad, el género y el medio ambiente.

**Capital humano:** Es un grupo de personas que promueve el éxito en una organización. En la economía actual es considerado como el mecanismo más importante ya que permite el desarrollo organizacional y se convierte en una ventaja para las instituciones al momento de dar respuesta a las demandas y fenómenos del entorno. Así mismo, se estima que hace parte integral de la riqueza de las naciones pues son la principal fuente de ingreso. En el capital humano se tienen en cuenta aspectos formativos, experiencia, cultura y entorno al ser el contexto con el que interactúa la unidad social. De igual forma es un elemento intangible que pone en marcha la planeación, innovación y productividad de una entidad.

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

**Carrera administrativa:** Organización y diseño de los diferentes empleos existentes en una entidad pública, caracterizados por darse de forma jerarquizada. Los sistemas de carrera evocan la existencia de algunos cargos considerados de acceso (reclutamiento externo) y otros que son de niveles superiores, determinados a través de promoción interna.

**Competencias laborales:** Las competencias es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo.

**Educación formal:** Se imparte en establecimientos educativos acreditados, en los que la dinámica se organiza por medio de ciclos con pausas progresivas y se clasifica en preescolar, básica y media. Adicionalmente, se caracteriza por la obtención de títulos y acceso a grados superiores. Este tipo de educación le permite al individuo desarrollar habilidades, aptitudes y conocimientos.

**Educación para el trabajo y el desarrollo humano:** La educación para el trabajo y el desarrollo humano, es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales diferente al sistema de niveles y grados establecidos por la Ley General de Educación.

**Educación informal:** La educación informal, es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

**Empleo público:** Se considera como la estructura y la base de la Función Pública. Así mismo, es un conjunto de funciones, responsabilidades y demandas detalladas en la Constitución Política que le son designadas a un individuo con el fin de contribuir al alcance de los objetivos del Estado, para lo cual se requiere de una serie de competencias que contribuyen a la consecución de metas y propósitos.

**Formación:** En los términos de este Plan, se entiende la formación como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.

**Grupos de interés:** Individuos u organismos específicos en cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención para el desarrollo. (OCDE, 2014). No se limita a los usuarios, gremios o proveedores, incluye necesariamente la identificación de grupos de interés del entorno, tales como comunidad, gobierno, medio ambiente, entre otros.

**Metodología pedagógica:** Es un acuerdo social que pretende establecer coherencia entre el nivel de conocimiento del individuo y los lineamientos de adquisición del aprendizaje, en este sentido se implementan distintas estrategias que favorezcan el aprendizaje de los sujetos al momento de transmitir el conocimiento.

**Políticas públicas:** Se conciben como las acciones, decisiones e instrumentos que funcionan de forma integral al momento de dar una posible solución a problemas relevantes en la comunidad. De acuerdo con esto, son acciones específicas para alcanzar objetivos específicos. En la formulación de políticas públicas participan el Estado, actores gubernamentales y a su vez entidades privadas, las cuales a través de la interacción, negociación y cooperación de individuos, grupos e instituciones permite enlazar los intereses a las decisiones para que puedan ser ejecutadas en el territorio y responder a las dificultades identificadas. Por otro lado, al establecer una política lo que se espera es modificar y determinar el comportamiento social.

**Servidor público:** Toda persona natural que presta sus servicios como miembro de corporaciones públicas, empleados o trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Sus funciones y responsabilidades están determinadas por la Constitución, las leyes y normas que rigen al país

**Sistema Nacional de Capacitación:** De acuerdo con el Decreto Ley 1567 de 1998, se entiende como “el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.”

**Valor público:** Es la estrategia mediante la cual el Estado produce bienes y servicios teniendo en cuenta la participación de los ciudadanos, ya que a partir de esta interacción se identifican las necesidades sociales y se reconoce a cada uno de los miembros de la comunidad como sujetos de derecho. Prestar un servicio implica hacerlo de forma eficiente, eficaz y efectiva pues se tiene en cuenta las demandas y expectativas de la ciudadanía.

# BIBLIOGRAFIA

**Amat, O. 1998.** Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

**Arroyave, S.** (2011). Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos.

**In** **Revista Forum** (Vol. 1, No. 1, pp. 95-111). Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Departamento de Ciencia Política.

**Junta, Andrés, Camila Carvajal Oquendo, Maria Alejandra Arias Hernández, y Juan Carlos Merchán Zuleta**. Articulación de actores para implementar políticas de Desarrollo y Paz. Bogotá, 2016.

**Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2014**). Al servicio del ciudadano una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13). (J. C. Cortázar

**Velarde, M. Lafuente, & M. Sanginés, Edits.)** Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

**Barrera, M. & Sierra, V. (2014**). Modelo de aprendizaje organizacional, como estrategia para la educación empresarial. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

**Carvajal, L. (2015**). ¿Qué debe hacer la administración pública colombiana para ser exitosa? (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Cajicá, Colombia.

**Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD**]. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra.

**Centro para el Desarrollo Democrático. (2012).** Valor público: una reflexión institucional.

Recuperado de [http://www.ine.mx/docs/IFE-v2/CDD/CDD estructura/DOCS/](http://www.ine.mx/docs/IFE-v2/CDD/CDD%20estructura/DOCS/) estudiovalorpublicoenelIFE.pdf el 25 de octubre de 2016.

***La fuente principal de la construcción de este documento Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030***

Bogotá, D.C. diciembre de 2020.

**NESTOR JULIAN ROSAS GONZALEZ JOHANA MARCELA CAMARGO F.**

Secretario General Coordinadora Gestión de Talento Humano