



La educación
es de todos

Mineducación

República de Colombia
Ministerio de Educación Nacional



PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN -PIC INSOR

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO - 2019

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 Pública.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO - 2019

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
1. APUESTA ESTRATÉGICA DEL PLAN	2
2. MARCO GENERAL	3
3. EL GOBIERNO ABIERTO Y LOS EJES TEMÁTICOS PRIORIZADOS	4
Eje 1: Gobernanza para la paz.....	5
Eje 2: Gestión del conocimiento	6
Eje 3: Creación de valor público.....	7
4. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	8
5. COMPETENCIAS LABORALES	10
6. METODOLOGÍAS PEDAGÓGICAS DIVERSIFICADAS	10
7. INDUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN PARA ALTOS DIRECTIVOS DEL ESTADO.....	11
8. MODELOS DE EVALUACIÓN	11
II. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 2018	12
1. ALCANCE.....	12
2. OBJETIVO GENERAL.....	12
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. EJES TEMÁTICOS PRIORIZADOS PARA EL DESARROLLO Y PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO EN EL INSOR.....	13
4.1 Eje temático I: Gestión del conocimiento.....	13
4.2 Eje temático II: Formación y capacitación para la creación de valor público	14
4.3 Eje temático III: Gobernanza para la paz	14
5. MECANISMO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EJES TEMÁTICOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL – PIC 2018	16
6. INDICADORES QUE PERMITIRAN MEDIR EL PLAN DE CAPACITACIÓN 2018.	18
GLOSARIO	20
BIBLIOGRAFIA	23

INTRODUCCIÓN

Al considerar las nuevas circunstancias sociales y políticas que plantea la implementación del acuerdo de paz, la sociedad demanda nuevas capacidades por parte de los servidores públicos. Por ello, los procesos de capacitación deben responder al desarrollo de Habilidades, capacidades y competencias en esa materia.

De acuerdo con esta información, EL DAFP elaboró el diagnóstico, que compila los principales aspectos y problemáticas a atender en los procesos de capacitación.

En este sentido, se toma como fuente para el desarrollo del Plan de Capacitación de la Entidad el documento desarrollado por el DAFP que constituye una parte integral de esta nueva política de capacitación para los servidores públicos.

La demás orientación en el tema de capacitación orienta a estructurar planes sólidos, que respondan eficientemente a las problemáticas institucionales que recoge el diagnóstico previamente realizado y a la realidad de las entidades públicas en un Estado que reconoce al ciudadano como el centro de su accionar y al servidor público como el corazón del cambio y de la consolidación de una gestión pública moderna, eficiente, productiva, transparente y participativa.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1. APUESTA ESTRATÉGICA DEL PLAN

La Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), conscientes de la incidencia de la capacitación y el entrenamiento tanto en la profesionalización del servicio público como en la mejora continua de la gestión pública, actualizan la política de capacitación fundada en los siguientes principios además de los establecidos por el Decreto Ley 1567 de 1998:

- Probidad e integridad del servidor público
- Bienestar y desarrollo de los servidores públicos
- Productividad y trabajo en equipo
- Investigación, innovación y desarrollo
- Reconocimiento de la labor del servidor público

Esta apuesta estratégica responde a los retos y necesidades evidenciadas y tiene como fin la profesionalización y desarrollo del servidor público como recurso dinamizador de la gestión pública colombiana (Ver gráfico 1). En este esquema es fundamental entender la importancia de la capacitación como movilizadora de cambios institucionales de entidades flexibles, donde la capacidad de innovar cobra mayor relevancia y el conocimiento es un activo de alto valor, al ser un insumo básico para el mejoramiento de la gestión de las entidades públicas.

En adelante, las estrategias y ejes temáticos priorizados del Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y Profesionalización del Servidor Público incorporan elementos teóricos para que las entidades mejoren su gestión mediante la innovación para la retención y transferencia del conocimiento, así como para la optimización de recursos y maximización de beneficios.

Igualmente, el aprendizaje organizacional y el uso de metodologías pedagógicas diversificadas, así como la formación descentralizada, son aportes a los esquemas pedagógicos diferenciales del Plan. En relación con los mecanismos de seguimiento y evaluación se describen las características del sistema de evaluación de la capacitación con relación al plan operativo y estratégico de la entidad.

Gráfico No 1. Apuesta estratégica del Plan Nacional de Formación y Capacitación



2. MARCO GENERAL

El Decreto Ley 1567 de 1998, ha establecido las definiciones conceptuales de capacitación y formación para el sector público. Del mismo modo, la Función Pública en la circular externa 100-10 de 2014, aclaró el término de entrenamiento aplicado al sector público colombiano. A continuación, se mencionan las definiciones de estos conceptos y con ello delimitar el marco de acción del diagnóstico y de la apuesta estratégica de este Plan.

Esquema No 1. Conceptos clave

Capacitación:	Es el conjunto de procesos organizados relativos a la educación para el trabajo y el desarrollo, como a la educación informal. Estos procesos buscan prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al desarrollo personal integral y al cumplimiento de la misión de las entidades.
Formación:	En el marco de la capacitación, es el conjunto de procesos orientados a desarrollar y fortalecer una ética del servidor público basada en los principios que rigen la función administrativa.
Entrenamiento:	En el marco de gestión del recurso humano en el sector público, el entrenamiento es una modalidad de capacitación que busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.
Profesionalización:	Para evitar que el término de profesionalización tienda a generar confusión y se asocie al interés por aumentar el porcentaje de servidores titulados por la educación formal es necesario precisarlo. Michoa (2015) señala que este concepto hace referencia al proceso de tránsito de una persona, que inicia con su ingreso al servicio público, el posterior crecimiento y desarrollo en el mismo y que culmina con su egreso (planificado y controlado). Este proceso es independiente al nivel jerárquico del servidor y en ese sentido, la profesionalización estrecha las brechas que puedan existir entre los conocimientos anteriores que tenga el servidor y las capacidades y conocimientos puntuales que requiera en el ejercicio de su cargo.

3. EL GOBIERNO ABIERTO Y LOS EJES TEMÁTICOS PRIORIZADOS

La Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016), define el término como el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuyen a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación.

En este documento se hace mención a que la ciudadanía tiene un rol protagónico en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo. Desde esta perspectiva, se deduce que el aprendizaje organizacional facilita las posibilidades de los servidores para aportar a iniciativas de mejora en la gestión pública donde las estrategias de capacitación son cruciales.

En este orden de ideas, los lineamientos de la política objeto de este documento, buscan aportar al fortalecimiento de los servidores públicos que estén preparados para dar respuesta a desafíos sociales, culturales, políticos y económicos del país. El sector Función Pública plantea un novedoso abordaje en la orientación y priorización

de temáticas para desarrollar y articular programas de capacitación, orientando el fortalecimiento de las capacidades de los servidores a las necesidades institucionales en un proceso de mejora continua. Las temáticas priorizadas se han agregado en tres ejes, permitiendo así parametrizar conceptos en la gestión pública a nivel nacional y territorial para dar respuesta al diagnóstico. En el gráfico 2 se esquematizan los tres ejes y enseguida se explica en qué consiste cada uno.

Gráfico No 2. 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 (UN ESCAP, 2013).

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 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 territorial¹². 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 3).

Gráfico No 3. 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

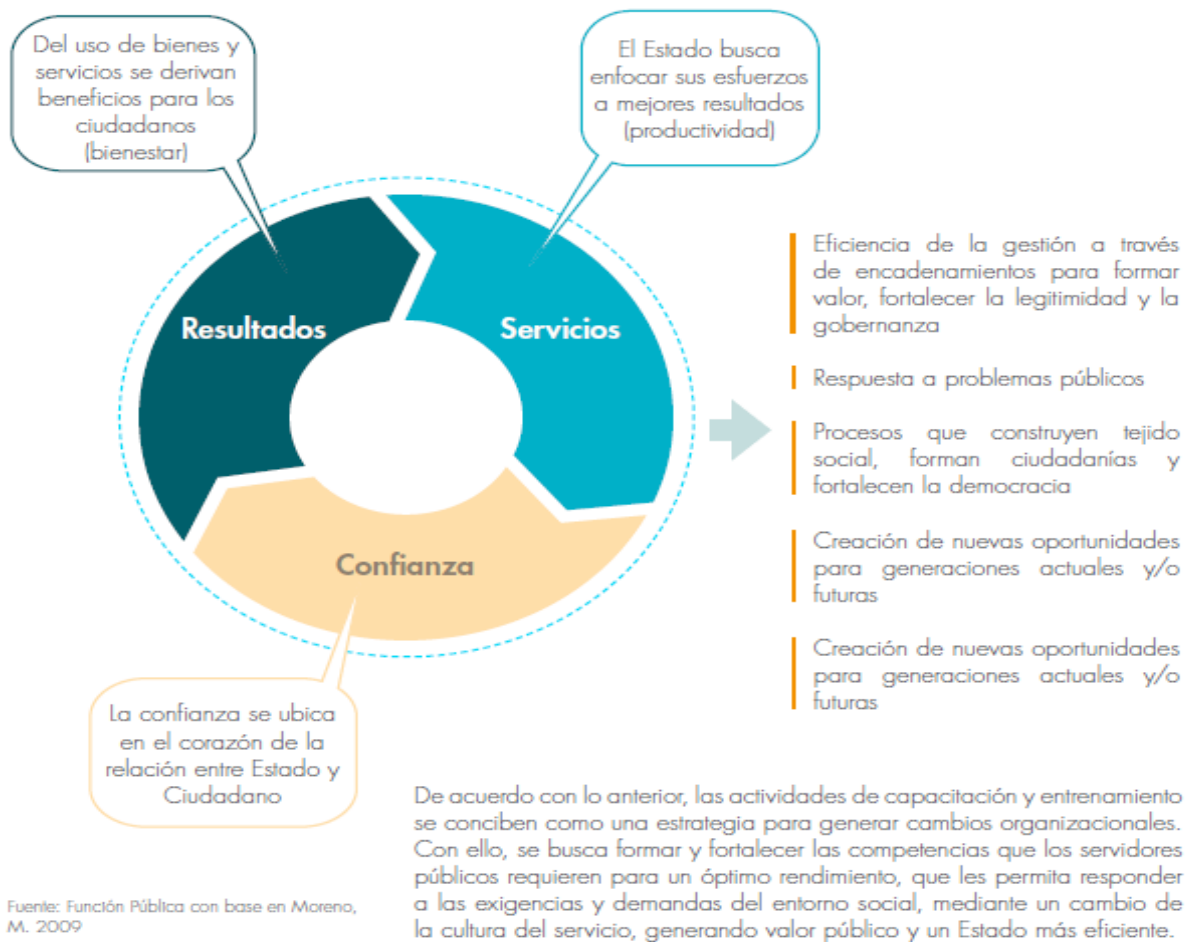
Se orienta principalmente a la capacidad que tienen los servidores para que, a partir de la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas, se genere satisfacción al ciudadano. Esto responde principalmente a la necesidad de fortalecer los procesos de formación, capacitación y entrenamiento 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 No 4 explica una perspectiva de generación de valor público:

Gráfico No 4 Creación de Valor



4. 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 No 5. Esquema de aprendizaje organizacional en el sector público



Fuente: Función Pública. 2017.

5. 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.

6. 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.

7. 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

8. 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)

II. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN 2018

1. ALCANCE

El Plan Nacional de Formación y Capacitación 2017 – 2027 comprende el conjunto de lineamientos y prioridades de política que buscan orientar en el Instituto Nacional para Sordos – INSOR, en la formulación de acciones que promuevan el desarrollo de la gestión pública; a través del fortalecimiento y desarrollo de las capacidades y competencias de sus servidores, bajo criterios de equidad e igualdad en el acceso a la capacitación.



Las estrategias contenidas en este Plan están basadas en un enfoque por competencias, dando continuidad a los lineamientos normativos y el desarrollo del modelo de Empleo Público en Colombia.

2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en los servidores públicos del INSOR, capacidades y competencias que permitan liderar las transformaciones que se requieren en los diferentes contextos en los que se desenvuelven las entidades públicas del orden nacional.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer el desarrollo de competencias en los servidores del INSOR de acuerdo lo establecido en el Decreto 2539 de 2005 y aquellas relacionadas en

el manual de funciones de la entidad, con el fin de mejorar su desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

- Integrar a través del proceso de inducción a los nuevos servidores al Sistema de Gestión de Calidad y fortalecer su formación integral hacia el Estado y la Cultura Organizacional del Instituto Nacional para Sordos – INSOR
- Generar espacios para la integración del servidor a la cultura organizacional y al estado por medio de los procesos de Inducción y Reinducción, en virtud de los cambios y actualizaciones producidas en los procesos y objetivos institucionales.
- Propender la actualización a los servidores de la Entidad ante a los cambios normativos que le impacten en el ejercicio de sus funciones.

4. EJES TEMÁTICOS PRIORIZADOS PARA EL DESARROLLO Y PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO EN EL INSOR

Las entidades públicas, así como para el INSOR, se deben encontrar mecanismos de respuesta flexibles y de alta eficiencia para atender las demandas sociales. Esto deberá disminuir los niveles de insatisfacción y desconfianza de los ciudadanos frente a las respuestas que presenta el Estado ante los problemas públicos, aumentar los niveles de calidad en la provisión de bienes y servicios y consolidar espacios de participación ciudadana. Para que todo lo anterior genere un cambio de paradigma en el esquema de la administración pública colombiana, es vital que todos los servidores públicos tengan interiorizados los conceptos que permitan generar este cambio y mediante la capacitación unificar el lenguaje y un perfil de gestión específico: el Gobierno Abierto.

4.1 Eje temático I: Gestión del conocimiento

Este eje temático propende por el diseño de procesos enfocados a la creación, organización, transferencia y aplicación del conocimiento que producen los servidores públicos y su rápida actualización en diversos ámbitos, por medio del aprendizaje en los lugares de trabajo. En este sentido, la capacitación de los servidores públicos girará alrededor de los siguientes aspectos, sin perjuicio de lo que se establezca en los instrumentos que acompañen la implementación de este Plan:

- La disponibilidad de la información y conocimiento clave en tiempo real.
- La capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistémicamente datos e información sobre valores fundamentales para la institución.
- La capacidad de construir conocimiento a futuro para las entidades de forma integral y equitativa (direccionalidad hacia metas).
- La forma como se hacen las cosas (se tiende a administrar por competencias y capacidades más que por puesto de trabajo).
- Las formas de afrontar la combinación del uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados (se enfatiza en las

destrezas de pensamiento, en la búsqueda activa de conocimiento por internet, en las comunidades de prácticas, entre otros).

- Los nuevos modelos de formación profesional (la certificación por competencias, la formación modular basada en competencias, entre otros)
- Las nuevas formas de comunicar el conocimiento y de construirlo (conocimiento tácito almacenado, técnicas para el análisis de la información, los bancos de ideas, de conocimiento, las mejores prácticas y lecciones aprendidas, entre otros).
- Cambio gradual de la cultura de las entidades y del sector público hacia una cultura del conocimiento institucional.

4.2 Eje temático II: Formación y capacitación para la creación de valor público

Este eje temático propende por el diseño de procesos de capacitación enfocados a la creación, organización, transferencia y aplicación del conocimiento para la creación de valor, especialmente cuando se refiere al comportamiento y capacidades de las personas, es decir, las competencias laborales que deben definirse en todo sistema de empleo.

En consecuencia, la capacitación de los servidores públicos con miras a contribuir a la creación de valor público, sin perjuicio de lo que se establezcan en los instrumentos que acompañen la implementación de este Plan y que deberán ser tenidos en cuenta al momento de estructurar las actividades de capacitación, gira alrededor de los siguientes aspectos:

- Diseñar programas pedagógicos para la difusión de las prácticas de la gestión pública orientada a resultados, principalmente dirigido a los niveles directivos de las entidades, así como los de elección popular.
- Diseñar programas pedagógicos para el desarrollo de marcos estratégicos de gestión.
- Desarrollar acciones de promoción y divulgación para los servidores públicos sobre buenas prácticas para la participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas.
- Promover estrategias para aumentar la comprensión de los modelos de planeación y gestión implementados en cada entidad pública y su interacción con los grupos de interés.
- Formar y capacitar a servidores públicos sobre el incremento de beneficios para los ciudadanos a partir de la generación de productos y servicios que den respuesta a problemas públicos.

4.3 Eje temático III: Gobernanza para la paz

La gobernanza está asociada al proceso de toma de decisiones y a la manera como se implementa. Aunque este término puede ser utilizado en diferentes contextos, la importancia de su análisis para la capacitación radica en los actores (formales o informales) que inciden en la toma de decisiones. En otras palabras, se refiere a los

arreglos institucionales existentes bajo un marco específico en el que se toman las decisiones.

Entonces, se requiere de acciones de política que permitan desarrollar y fortalecer capacidades en los servidores públicos a nivel nacional y territorial. Así, se generarán escenarios de gobernanza orientada a la construcción de una sociedad pacífica y en el marco de la convivencia, que reconozca la diversidad social, política, cultural y étnica del país.

Una buena gobernanza local y nacional está definida por varios factores:

- a) Buenas prácticas en el ejercicio de gobernar, también conocido como buen gobierno: el ejercicio de la autoridad política, administrativa y fiscal, teniendo como base los principios de participación, formalidad, transparencia, responsabilidad, consenso, equidad, eficacia, eficiencia y sensibilidad.
- b) Procesos de fortalecimiento de la participación ciudadana: que involucra gestiones de control social y rendición de cuentas, soportados en el suministro de información actualizada y fiable a la ciudadanía. Las nuevas tendencias sociales implican que el rol del Estado sea cada vez más dinámico en un nuevo esquema de gobernabilidad basado en una institucionalidad sólida y fundamentada en un modelo de gestión estratégico, que involucre grupos de interés; sectores sociales y ciudadanos afectados por las acciones estatales discrecionales.
- c) La garantía de los Derechos Humanos: en el ejercicio de toma de decisiones de políticas públicas, así como en su respectiva implementación para asegurar dos cosas: por un lado, las entidades públicas en sus procesos misionales e institucionales incorporen las garantías de los derechos humanos. Por otro lado, que los servidores públicos desarrollen una nueva forma de relacionamiento entre el Estado, los ciudadanos y demás grupos de interés, asumiendo un mayor compromiso con el respeto por los derechos.

Las sociedades contemporáneas se caracterizan por componerse de grupos de individuos formados a partir de sus intereses y expectativas para satisfacer sus necesidades. El que todos tengan diferentes puntos de vista sobre la consecución de ellos genera conflictos, puesto que se cuenta con recursos limitados que impiden que todas las personas puedan cumplir sus intereses y satisfacer sus necesidades en el mismo momento y lugar. Dicha situación requiere una presencia activa de actores institucionales que garanticen, en escenarios de toma de decisiones y de implementación de manera consensuada y participativa, las prioridades sociales y sus mecanismos de consecución.

En este sentido, la gobernanza es necesaria porque involucra a la ciudadanía y a la sociedad civil en la identificación de las dificultades que impiden el desarrollo de las personas y de los territorios, hace más eficaz las políticas públicas y, al generar estos espacios de participación, mitiga el riesgo que los conflictos se resuelvan de forma violenta. Por lo anterior, se requiere que los servidores públicos desarrollen y fortalezcan las capacidades orientadas a los factores que generan una buena gobernanza, además de la posibilidad de decidir y actuar generando cambios sociales que aumenten los niveles de legitimidad y de confianza en el Estado.

La formación y capacitación de los servidores públicos, sin perjuicio de lo que se establezca en los instrumentos que acompañen la implementación del Plan y que deberán ser tenidos en cuenta al momento de estructurar las actividades de capacitación, giran alrededor de los siguientes aspectos:

- ✓ Diseñar programas pedagógicos para la difusión de las prácticas del buen gobierno a los servidores públicos, principalmente dirigido a los niveles directivos de las entidades y a quienes son elegidos por voto popular.
- ✓ Diseñar programas pedagógicos para la difusión sobre el acuerdo de paz y su implementación, así como en la no estigmatización y la no discriminación.
- ✓ Desarrollar acciones de promoción y divulgación para los servidores públicos sobre derechos humanos, cultura ciudadana, ética de lo público, cultura democrática y de la legalidad.
- ✓ Promover estrategias para aumentar la comprensión de la participación ciudadana como una alternativa eficaz para la expresión de intereses, resolución de conflictos y defensa de los derechos humanos en los servidores públicos.
- ✓ Diseñar e implementar un mecanismo de medición del impacto del fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos a nivel nacional y territorial para la prevención de infracciones al DIH y los DDHH.

5. MECANISMO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS EJES TEMÁTICOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL – PIC 2018

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:

Eje temático	Dimensión de competencias	Contenidos temáticos
Gobernanza para la Paz:	Ser	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades comunicativas y de relacionamiento - Creatividad y adaptación - Vocación de servicio - Convivencia y reconocimiento de la diversidad - Ética y transparencia en la gestión pública - Inteligencia emocional
	Hacer	Mecanismos de protección de DDHH <ul style="list-style-type: none"> - Accountability - Mecanismos de participación ciudadana - Resolución de conflictos - Optimización de recursos disponibles - No estigmatización, no discriminación
	Saber	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos Humanos - Principios y fines del Estado - Enfoque de derechos - Dimensionamiento geográfico y espacial - Planificación y gestión de los recursos naturales
Gestión del Conocimiento: Desarrollar mecanismos que permitan el aumento del desempeño institucional, la optimización de recursos y la generación y desarrollo de conocimiento al interior de las organizaciones.	Ser	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al servicio - Innovación y experimentación - Flexibilidad y adaptación al cambio - Trabajo en equipo - Gestión por resultados - Formas de interacción
	Hacer	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de datos - Gestión de aprendizaje institucional - Gestión contractual - Planificación y organización - Gestión de la información - Mecanismos para la medición del desempeño institucional - empatía
	Saber	Cultura orientada al conocimiento <ul style="list-style-type: none"> - Cambio cultural - Modelos basados en el trabajo en equipo - Generación y promoción del conocimiento - Estrategias de desarrollo - Diversidad de canales de comunicación - Incremento del capital intelectual - Procesamiento de datos e información - Orientación a la calidad - Innovación - Razonamiento matemático - Manejo de sistemas de información geográfica

Eje temático	Dimensión de competencias	Contenidos temáticos
Valor Público: Encauzar el funcionamiento de la administración pública y de toma de decisiones hacia la obtención de resultados con calidad y efectividad, garantizando la oportuna satisfacción de las demandas de la sociedad.	Ser	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al ciudadano - Calidad del servicio - Desarrollo humano - Liderazgo - Proactividad - Orientación al resultado
	Hacer	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia estratégica - Gerencia financiera - Gestión y desarrollo del talento humano - Promoción del liderazgo - Flujo de la información de manera pública - Fortalecer la legitimidad
	Saber	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución de recursos - Gestión presupuestal - Desarrollo organizacional - Logro de metas y propósitos organizacionales - Solución de problemas - Fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos - Derechos políticos y electorales - Rol del servidor público en la generación de valor público - Orientación estratégica - Empoderamiento

6. INDICADORES QUE PERMITIRAN MEDIR EL PLAN DE CAPACITACIÓN 2018

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo
Nivel de cumplimiento	$\frac{\text{N. Capacitaciones realizadas en el periodo}}{\text{N. Capacitaciones programadas en el periodo}}$
Porcentaje de participación en plan de capacitación	$\frac{\text{N. funcionarios que participan en capacitaciones en el periodo}}{\text{Funcionarios proyectados a participar el Pla de Capacitacion en el periodo}}$
Grado de efectividad	$\frac{\text{Total de encuestas con calificación satisfactoria en el grado de efectividad del PIC}}{\text{Total encuestas aplicadas en el grado de efectividad del PIC}}$

7. MALLA CURRICULAR

A partir de las necesidades de capacitación identificadas mediante la aplicación de una encuesta aplicada en el mes de diciembre de 2018, sumado a las propuestas de las áreas en cumplimiento de sus actividades, procedimientos y teniendo en cuenta la articulación con los Sistemas de Gestión, se consolidó una malla curricular responsables para el año 2019, en la que se establecen los objetivos de formación, líneas de capacitación, actividades, fechas y la cual hace parte integral de este documento (Ver Anexo No1).

Algunas de estas propuestas de formación están pensadas para ser dirigidas y facilitadas por parte del personal de las áreas del INSOR

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 (Corte Constitucional de Colombia, Sala Tercera de Revisión. T-501/92, 1992).

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 (Pardo, 2014).

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 (Tinoco y Soler, 2011).

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" (Decreto Ley 1567 de 1998, art. 4).

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 (Longo, 2002).

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 (Ley 115, 1994, art. 10-11).

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. (Ley 115, 1994, art. 36, modificado por art. 1 de la Ley 1064 de 2006).

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 (Ley 115, 1994, art. 43).

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 (Hernández, 2004).

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 (Acosta y Sánchez, 2012).

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 (Roth, 2002; Arroyave, 2011).

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 (Constitución Política, 1991).

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." (Decreto Ley 1567 de 1998, art. 4).

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 (Centro para el Desarrollo Democrático, 2012; Morales, 2016).

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/estudiovalorpublicoenelIFE.pdf el 25 de octubre de 2016.

La fuente principal de la construcción de este documento es el Plan Nacional de Capacitación – DAFP – 2017

Bogotá, D.C. enero de 2019.

PABLO ANTONIO ORDOÑEZ PEÑA
Secretario General

SANDRA LEDY MORENO GONZÁLEZ
Coordinadora Gestión de Talento Humano

*Elaboro: Gestión de Talento Humano
Revisó: Comité de Gestión y Desempeño
Aprobó: 31 – enero 2019*