



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública



Plan Nacional de Formación y Capacitación

para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público

Mayo de 2017

"Tú sirves a tu país, nosotros te servimos a ti"



Plan Nacional de Formación y Capacitación *para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público*

Departamento Administrativo de la Función Pública

Liliana Caballero Durán
Directora

Claudia Hernández León
Subdirectora (e)

Ángela María González
Secretaria General

Francisco Camargo Salas
Director de Empleo Público

Diego Alejandro Beltrán Ogilvie-Browne
Director de Gestión del Conocimiento

Equipo de Trabajo de Empleo Público
Jimmy Alejandro Escobar Castro
Cristian Camilo Angulo Escobar
Deicy Doranny Cancimanse Molano

Expertas
Maritza Melgarejo Mojica
Diana Carolina Valencia Tello

Coordinación Editorial
Dirección de Gestión del Conocimiento

Diseño y Diagramación
Oficina Asesora de Comunicaciones

Escuela Superior de Administración Pública

Claudia Marcela Franco Domínguez
Directora (e)

Diana Patricia Grueso Zúñiga
Subdirectora (e) Proyección Institucional

Alexander Cruz Martínez
Subdirector (e) Alto Gobierno

Helga Paola Pacheco Ríos
Jefe de Departamento de Capacitación

Equipo de Trabajo
Ruth Fanery Mendoza Ríos
Ofir Aurora Chaparro Rojas

Departamento Administrativo de la Función Pública
Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657
Web: www.funcionpublica.gov.co
e mail: eva@funcionpublica.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

Tabla de Contenido

Abreviaturas	4
Presentación	6
01. Antecedentes y justificación	8
02. Apuesta estratégica y propósitos del Plan.....	14
03. Alcance	31
04. Objetivo general	32
05. Lineamientos de política	33
5.1 Ejes temáticos priorizados para el desarrollo y profesionalización del servidor público	34
5.2 Estrategias para la coordinación y la optimización de recursos.....	54
5.3 Estrategias para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación a partir de programas de aprendizaje organizacional	53
5.4 Estrategias para la divulgación y apropiación de la Política de Capacitación para el desarrollo del servidor público	59
Glosario	62
Referencias bibliográficas	66
Anexos.....	69

Tabla de Gráficos

Gráfico 1. Sistema Nacional de Capacitación y sus componentes	9
Gráfico 2. Apuesta estratégica del Plan Nacional de Formación y Capacitación	13
Gráfico 3. Esquema de los ejes temáticos priorizados.....	15
Gráfico 4. Esquema doble ciclo de la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional público	19
Gráfico 5. Creación de valor público	23
Gráfico 6. Esquema de aprendizaje organizacional en el sector público	25

Tablas

Tabla 1. Ejes temáticos	40
Tabla 2. Herramientas de seguimiento y evaluación de los planes de formación y capacitación	57

Abreviaturas

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

DAFP / Función Pública: Departamento Administrativo de la Función Pública.

ESAP: Escuela Superior de Administración Pública.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PAE: Proyecto de Aprendizaje en Equipo.

PIC: Plan Institucional de Capacitación.

PNFC: Plan Nacional de Formación y Capacitación.

PFC: Política de Formación y Capacitación.

NCL: Norma de Competencia Laboral

Presentación

La necesidad de actualizar el Plan Nacional de Formación y Capacitación surge con el firme propósito de fortalecer la gestión pública colombiana, mediante un proceso de mejoramiento continuo en el que se adopten las mejores prácticas que han marcado la tendencia en la gestión estratégica del talento humano y se recojan las lecciones aprendidas para ajustar las debilidades detectadas desde el proceso iniciado en el año 2001 con la expedición del primer Plan y su posterior actualización en el año 2007.

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 en todos los territorios, con un entorno fiscal restrictivo.

El Plan que se presenta a continuación es el resultado del análisis de las experiencias que han dejado la implementación de la formación, la capacitación y el entrenamiento en las entidades públicas desde la expedición del Decreto 4665 de 2007¹. De igual manera, recoge las mejores prácticas de las nuevas tendencias internacionales y de los modelos de gestión de la capacitación a nivel organizacional que han sido exitosas en la gestión pública colombiana.

¹ Por el cual se actualizó el Plan Nacional de Formación y Capacitación para los servidores públicos, actualmente compilado en el Decreto 1083 de 2015.

Este documento orientará a las entidades públicas en el diseño y aplicación de programas de capacitación y entrenamiento para la profesionalización y desarrollo del servicio público, que deriven en una contribución efectiva al desarrollo administrativo del Estado.

En este sentido, la formación, la capacitación y el entrenamiento deben evolucionar en las entidades públicas para generar modelos adaptables a las demandas del entorno, de la organización y a las brechas entre las capacidades y habilidades que se manifiesten individualmente por los servidores y los perfiles de los diferentes cargos, mediante herramientas innovadoras y flexibles que permitan medir el impacto del Plan en el servidor y en su entorno.

01.

Antecedentes y justificación

La implementación de políticas públicas que garanticen la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos, se sustenta en la necesidad de fortalecer y mejorar continuamente la gestión pública y la capacidad de las entidades. Zuvanic, Iacovello y Rodríguez (2010)² destacan la importancia de contar con un cuerpo de servidores públicos fortalecido como pilar para garantizar un sistema social democrático, una institucionalidad pública y un aparato estatal consolidado, dado que su rol es asegurar la coherencia y continuidad de las políticas públicas.

En este sentido, Colombia como un sistema social democrático ha mostrado grandes avances desde la expedición de la primera ley de carrera administrativa en la década de 1930³. La Ley 19 de 1958 crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil (hoy Departamento Administrativo de la Función Pública) y la Escuela Superior de Administración Pública, reafirmando el interés del Estado colombiano por consolidar una institucionalidad en torno a un cuerpo de servidores públicos fortalecido. Posteriormente, en 1991 la Asamblea Nacional Constituyente estableció en la nueva Carta Política (Título V: De la Organización del Estado) un capítulo dedicado a la Función Pública, en el que se le otorgó rango constitucional al servicio público, al empleo público y al mérito para acceder a la carrera administrativa.

² Zuvanic, Iacovello y Rodríguez en 2010 desarrollaron una investigación que ofrece como resultado la importancia de una dirección estratégica del talento humano en el sector público que le apunte al logro de mayor eficiencia e impacto en el diseño e implementación de las políticas públicas.

³ Mediante la adopción de la Ley 165 de 1938 se crea por primera vez en el Estado colombiano el mecanismo de carrera administrativa.

En el caso específico de la capacitación de los servidores públicos, el marco jurídico definió en el artículo 53 de la Constitución la obligatoriedad por parte de todos los empleadores, incluido el Estado, de ofrecer capacitación y adiestramiento a quienes lo requieran y en las condiciones que señalara la ley. En otras palabras, la capacitación es un derecho de los trabajadores en procura de fortalecer su gestión y promover su desarrollo.

La Ley 489 de 1998⁴ estableció el Plan Nacional de Formación y Capacitación como uno de los dos pilares sobre los que se cimienta el Sistema de Desarrollo Administrativo, entendido éste como el ciclo de mejora continua de la gestión pública. Igualmente, el modelo de empleo público adoptado por la Ley 909 de 2004 determinó 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 servicios⁵.

A partir de las consideraciones constitucionales y legales, la formación y capacitación de los servidores públicos tiene un carácter estratégico, por ello la necesidad de fijar una política en la materia. El primer acercamiento a esta política se dio en el CONPES 2790 de 1995, que adoptó el modelo de gestión pública orientada a resultados en el Estado colombiano. Allí, se estableció una línea de acción que sentó las bases para la elaboración de un Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público.

4 Artículo 16, Ley 489 de 1998

5 Artículo 36, Ley 909 de 2004

6 Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado

No obstante, fue hasta la expedición del Decreto Ley 1567 de 1998⁶ que se definió el marco institucional para la Política de Formación y Capacitación con la creación del Sistema Nacional de Capacitación, que cuenta con cinco componentes, desde un enfoque institucionalista⁷:

1. Conjunto de reglas jurídicas y técnicas relacionadas con la definición y alcance del Sistema.
2. Actores institucionales que guían, coordinan, regulan y ejecutan las actividades relacionadas con la formación y capacitación.
3. Lineamientos de política (Plan Nacional de Formación y Capacitación) e instrumentos de aplicación en las entidades públicas (Planes Institucionales de Capacitación).
4. Diferentes recursos que se dispongan sobre la materia y los responsables para la implementación de planes de capacitación en cada organización.
5. Conjunto de principios, objetivos y definiciones conceptuales de la formación y la capacitación para el sector público (Ver **gráfico 1**).

Gráfico 1. Sistema Nacional de Capacitación y sus componentes



Fuente: Función Pública, 2017, tomando como base el Decreto Ley 1567 de 1998

⁷ El “enfoque institucionalista” hace referencia al marco teórico y conceptual donde se plantea la comprensión y análisis de la sociedad y la producción a partir de los actores, su cultura y los mecanismos usados para organizarse (North, 1990).

En el año 2007, con el Decreto 4665 se actualizó el Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) denominado Política Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo en Competencias, en donde se esbozó la metodología de proyectos de aprendizaje en equipo como elemento novedoso para desarrollar los Planes Institucionales de Capacitación. A ese Plan se unieron las guías de formulación de Planes Institucionales de Capacitación (PIC) con base en Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE) y el Plan Institucional de Capacitación (PIC) Guía para su evaluación.

Diez años después de la adopción del Plan Política Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo en Competencias, surge la necesidad de revisar la evolución y aporte de los procesos de capacitación para el desarrollo y profesionalización del servidor público. Con ello, también se hace necesario fortalecer la gestión pública en un círculo de mejora continua que responda a las dinámicas del entorno y los contextos en los que se desenvuelven las entidades públicas.

Para este Plan se elaboró un diagnóstico y levantamiento de la línea base que combina diversas fuentes de información cuantitativa y cualitativa:

- ▶ Estudio descriptivo realizado a partir de la encuesta de evaluación del Plan Nacional de Capacitación elaborado en 2013.
- ▶ Análisis de datos a partir de los reportes hechos por las entidades públicas a través de herramientas de reporte tales como FURAG, MECI, SIGEP.
- ▶ Revisión bibliográfica (documentos, textos, libros, escritos) que enmarque las experiencias y tendencias de formación, capacitación y entrenamiento y su relación con la productividad como ventaja competitiva y sostenible en las organizaciones.

Adicionalmente se tuvieron en cuenta:

a. Recomendaciones de actores involucrados con el proceso de capacitación

Se adelantaron conversatorios⁸ con expertos académicos, miembros de comisiones de personal, organizaciones sindicales y líderes de los PIC, que permitieron desarrollar un planteamiento sobre la estructura conceptual y metodológica del Plan de Formación y Capacitación para las distintas instancias gubernamentales actuales. Igualmente, la capacitación fue uno de los tópicos más recurrentes en la consolidación de las observaciones que presentaron los asistentes al séptimo encuentro del Equipo Transversal de Talento Humano⁹. en respuesta a la pregunta sobre qué cambios consideraban debía hacer el empleo público.

b. Recomendaciones internacionales de organismos multilaterales

Debido a la importancia que tiene para Colombia el crecimiento y fortalecimiento de su rol a nivel internacional, es necesario que el país se vincule a las tendencias globales y adopte prácticas de buen gobierno orientadas a mejorar la eficiencia de la gestión pública. Resultan especialmente relevantes las observaciones y recomendaciones de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)¹⁰ y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)¹¹ ya que el país quiere pertenecer a esta organización.

8 Se efectuaron el 7, 8 y 9 de octubre de 2015

9 El encuentro de Equipos Transversales es un escenario promovido por la Función Pública en el que participan los líderes de las áreas transversales de las entidades para fortalecer el proceso de toma de decisiones, diseño e implementación de políticas públicas. En el evento del Equipo Transversal de Talento Humano llevado a cabo el 15 de junio de 2016 se contó con la participación de los jefes o miembros de las oficinas de personal o equivalente y se recogieron las inquietudes y propuestas de los actores involucrados con el proceso de formación y capacitación.

10 El Índice de Desarrollo del Servicio Civil es un instrumento que mide el avance de los gobiernos de América Latina y el Caribe hacia las buenas prácticas para la gestión del servicio público, consagradas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Por su parte, el informe desarrollado en 2013 'Una década de reformas del servicio civil en América Latina' presenta un análisis de las debilidades y oportunidades que presenta la región en la materia.

11 En el documento 'Colombia, la implementación del buen gobierno' publicado en 2013, la OCDE señala las recomendaciones para implementar buenas prácticas y fortalecer la gobernanza en una sociedad democrática.

C. Nuevos desafíos del Estado colombiano

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 se elaboró el diagnóstico contenido en el documento “Memora justificativa del Plan”, que compila los principales aspectos y problemáticas a atender en los procesos de capacitación. En este sentido, este documento también constituye una parte integral de esta nueva política de capacitación para los servidores públicos.

Se ha estructurado así un Plan sólido, que responde eficientemente a las problemáticas institucionales que recoge el diagnóstico 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.

02. 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:

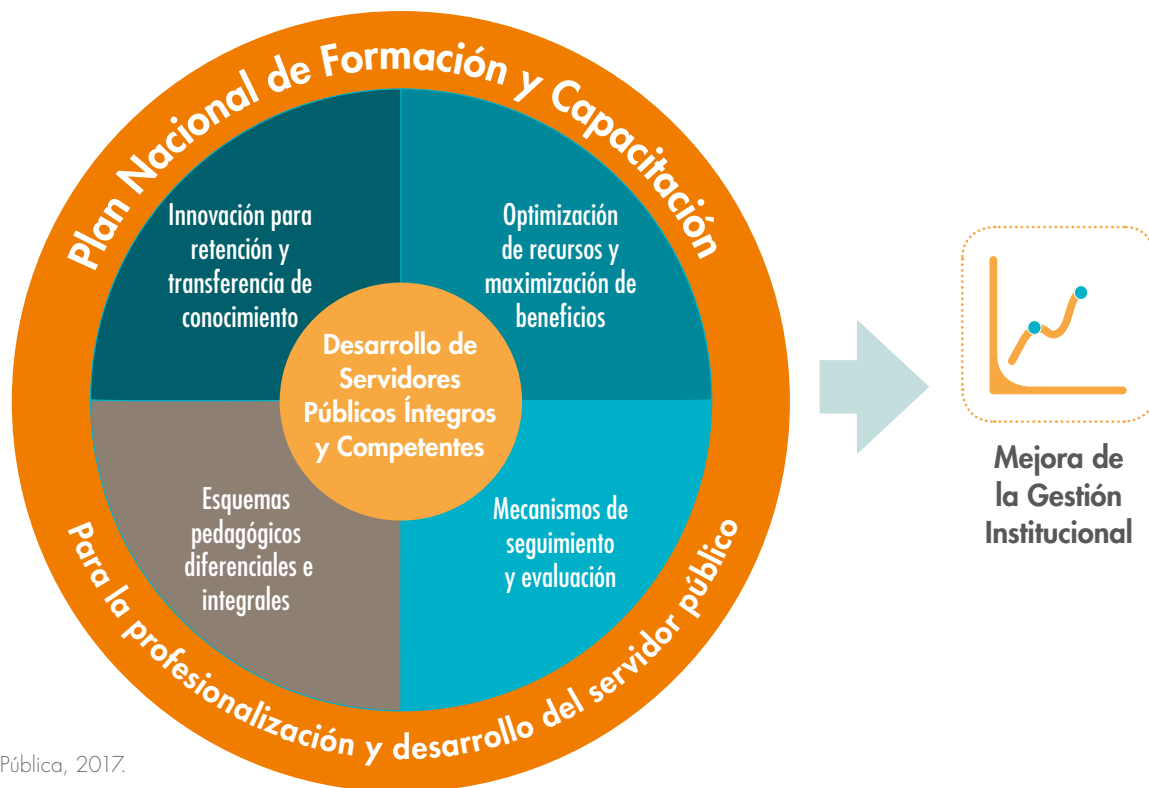
- ➔ Probidad e integridad del servidor público
- ➔ Bienestar y desarrollo de los servidores públicos
- ➔ Productividad y trabajo en equipo
- ➔ Investigación, innovación y desarrollo
- ➔ Reconocimiento de la labor del servidor público

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 2**). 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 2. Apuesta estratégica del Plan Nacional de Formación y Capacitación



Fuente: Función Pública, 2017.

2.1 Marco conceptual

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 el concepto técnico 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.

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.

2.2 El gobierno abierto y los ejes temáticos priorizados

Tenga en cuenta:

Para el Gobierno Abierto el **aprendizaje organizacional** es clave pues facilita a los servidores aportar a iniciativas de mejora en la gestión pública donde las estrategias de capacitación tienen un papel relevante.

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. Donde 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 colige 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 3** se esquematizan los tres ejes y enseguida se explica en qué consiste cada uno.

Gráfico 3. Esquema de los ejes temáticos priorizados



Fuente: Función Pública, 2017



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, le 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

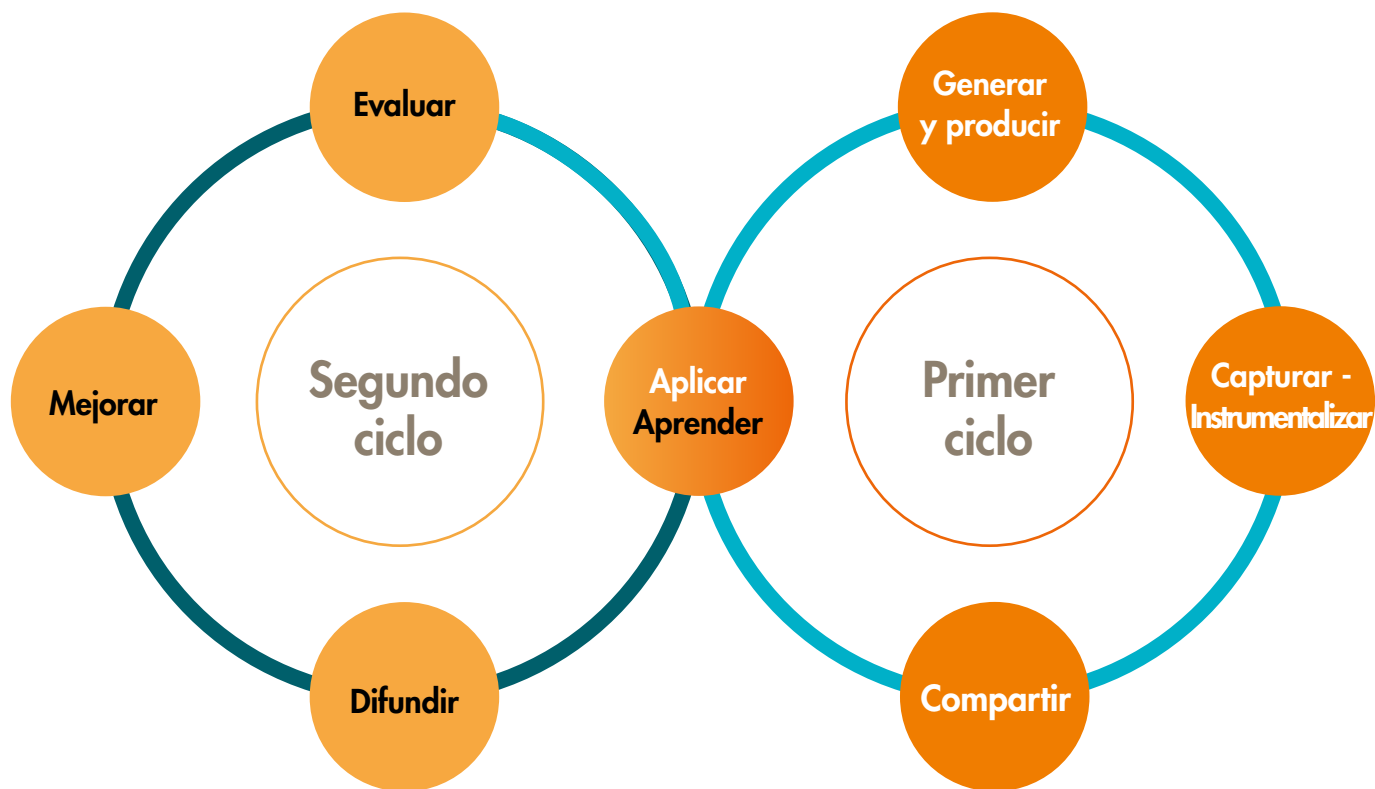
Responde a la necesidad desarrollar en los servidores las capacidades orientadas al mejoramiento continuo de la gestión pública, mediante el reconocimiento de los procesos que viven todas las entidades públicas para generar, sistematizar y transferir información necesaria para responder a los retos y 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 4**).

¹² Múltiples autores han planteado puntos de vista al respecto. I, Nonaka y H Takeuchi: The Knowledge Creating Company, Oxford: Oxford University Press, 1995, y T Davenport y L Prusak: working Knowledge, Boston: Harvard Business Schol press, 1998.

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



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



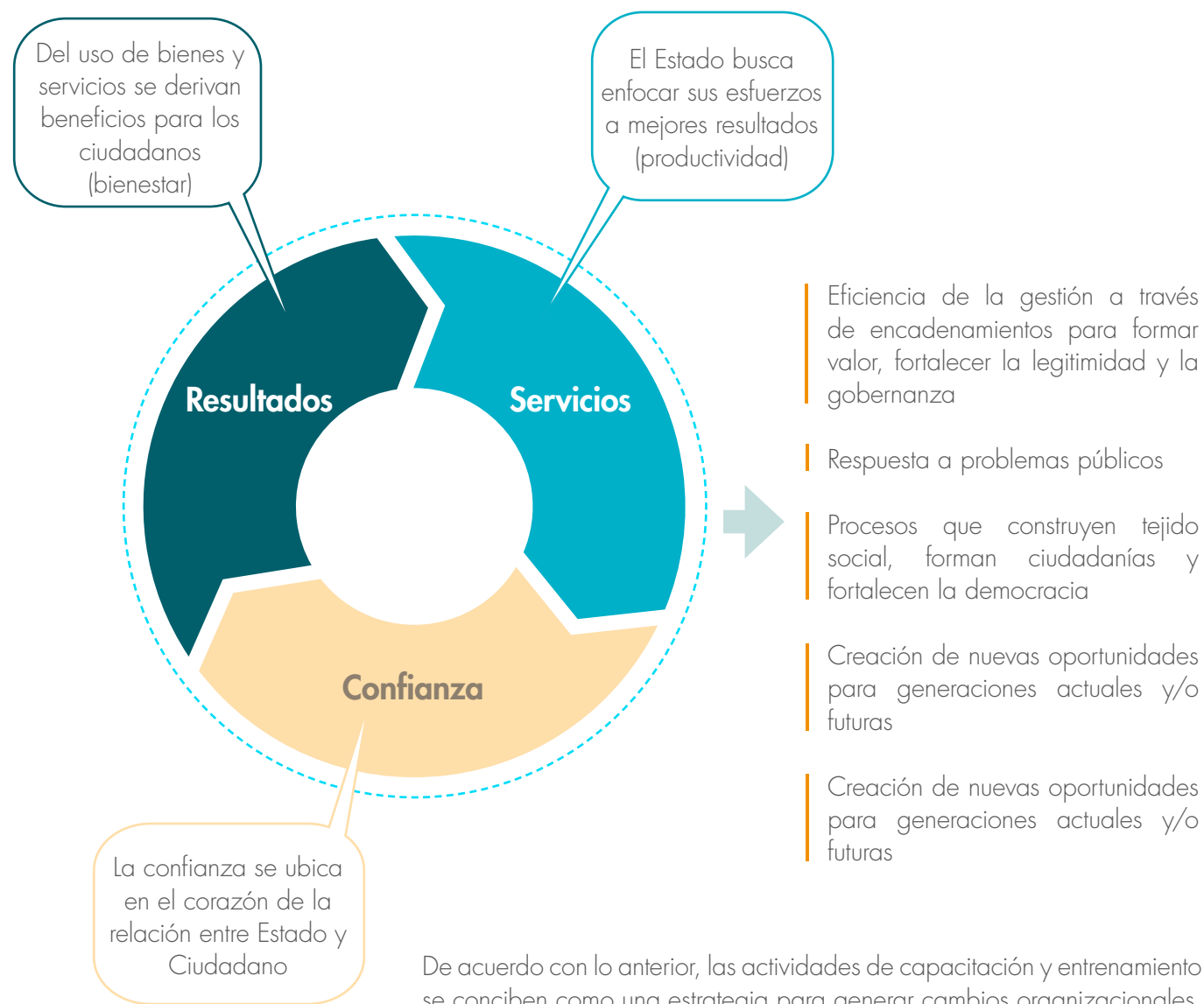
Eje 3: Creación de valor público

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:

Gráfico 5. Creación de valor público



Fuente: Función Pública con base en Moreno, M. 2009

De acuerdo con lo anterior, las actividades de capacitación y entrenamiento se conciben como una estrategia para generar cambios organizacionales. Con ello, se busca formar y fortalecer las competencias que los servidores públicos requieren para un óptimo rendimiento, que les permita responder a las exigencias y demandas del entorno social, mediante un cambio de la cultura del servicio, generando valor público y un Estado más eficiente.

2.3 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:

- a** ▶ Estimular actitudes innovadoras
- b** ▶ Generar competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje.
- c** ▶ 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



Fuente: Función Pública. 2017.

2.4 Competencias laborales

Tenga en cuenta:

Las competencias laborales constituyen el eje del modelo de empleo público colombiano y permite identificar de manera cuantitativa y cualitativa necesidades de capacitación, entrenamiento y formación.

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.

- ✓ Fortalece la cultura organizacional porque consolida comportamientos en todos los funcionarios de la entidad alrededor del código de ética y la misión y visión institucional.
- ✓ Permite la gestión y sistematización del conocimiento tácito.
- ✓ Facilita la autorregulación porque permite monitorear el desempeño, las actitudes y los conocimientos frente a estándares acordados institucionalmente.
- ✓ Promueve el desarrollo al establecer niveles de avance frente la mejora en las competencias laborales.
- ✓ Desde la expedición de la Ley 909/2004 se han realizado importantes desarrollos en la materia que se retomarán en las guías que posteriormente se elaboren para instrumentar los lineamientos de política que se definen en este documento.

2.5 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.

2.6 Formación descentralizada

Múltiples factores pueden conducir a la administración a optar por un modelo descentralizado de formación permanente. Se indican seis puntos importantes relacionados y no jerárquicos:

- a. Diferencias de la estrategia organizacional entre las diversas entidades por su objeto y el orden al que pertenecen.
- b. Diversidad del punto de partida en el que se encuentran los integrantes del colectivo de la entidad. La variada titulación relacionada con la formación inicial y la evolución de los sistemas de selección configuran grupos heterogéneos. Así, las expectativas y las necesidades de capacitación y entrenamiento permanente pueden considerarse variadas desde un principio.
- c. Distinto grado de implicación en actividades o procesos de formación previos a la variedad de evoluciones profesionales provoca diferencias evidentes en los ritmos de formación y, por tanto, en el nivel organizativo que los servidores desean o son capaces de asumir.
- d. Diversidad de funciones que pueden desarrollar los servidores dentro de la entidad. Un ejemplo significativo, en cuanto a la necesidad de formación que conlleva es el de la dirección y gestión de la organización, dadas las distancias existentes entre la formación inicial recibida y las funciones a desempeñar.
- e. Extender la capacitación permanente a un sector amplio de los servidores con el fin que la cualificación sea efectivamente viable y logre los objetivos previstos. El número de servidores en circunstancias dispares obliga a implementar las distintas fórmulas de formación permanente a la diversidad de situaciones.
- f. Relación directa con la variedad de puntos de partida y la diversidad de experiencias y procedimientos en cada ente territorial. No deben ser olvidadas sino recogidas, previstas e integradas a los procesos de seguimiento y documentación de los planes de formación.

 **Tenga en cuenta:**

La clave de la eficacia y la aceptación de un programa de capacitación y entrenamiento radica en su adecuación a las necesidades reales del individuo frente al cargo que desempeña, alineadas con las que presenta la entidad.

2.7 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.

2.8 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)

03. Alcance

El Plan Nacional de Formación y Capacitación 2017 – 2027 comprende el conjunto de lineamientos y prioridades de política que buscan orientar a las entidades públicas del orden nacional y territorial 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.

04. Objetivo general

Desarrollar en los servidores públicos 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 y territorial.

4.1 Objetivos específicos

Establecer los lineamientos temáticos prioritarios a desarrollar en materia de formación, capacitación y entrenamiento.





Establecer estrategias que faciliten a las entidades públicas la optimización de recursos y la maximización del impacto de la capacitación.

Orientar a las entidades públicas en la elaboración, implementación y evaluación de los Planes Institucionales de Capacitación bajo los nuevos lineamientos.

05.

Lineamientos de política

A continuación, se presentan los componentes del Plan de Formación y Capacitación ordenados en cuatro apartes:

-  Ejes temáticos priorizados para la mejora continua de la gestión pública y el desarrollo del servidor público.
-  Estrategias para la coordinación, cooperación y optimización de recursos.
-  Recomendaciones para el desarrollo de programas institucionales de formación y capacitación.
-  Estrategias para la divulgación y apropiación del Plan de Formación y Capacitación para el desarrollo del servidor público.

Los componentes del Plan muestran las definiciones, contenidos y utilidades que permitirán a las entidades públicas determinar las acciones y su ejecución a nivel institucional, intrasectorial e intergubernamental, basándose en sus características. En cuanto a las estrategias, se indica en cada caso la relación que identifica el desarrollo de cada línea de acción con la consecución del esquema de aprendizaje organizacional.

5.1 Ejes temáticos priorizados para el desarrollo y profesionalización del servidor público

Las entidades públicas 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.

5.1.1 Eje temático I: Gestión del conocimiento en las entidades públicas

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:

- a** ► La disponibilidad de la información y conocimiento clave en tiempo real.
- b** ► La capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistémicamente datos e información sobre valores fundamentales para dicha institución.
- c** ► La capacidad de construir conocimiento a futuro para las entidades de forma integral y equitativa (direccionalidad hacia metas).

- d** ► La forma como se hacen las cosas (se tiende a administrar por competencias y capacidades más que por puesto de trabajo).
- e** ► 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).
- f** ► Los nuevos modelos de formación profesional (la certificación por competencias, la formación modular basada en competencias, entre otros)
- g** ► 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).
- h** ► Cambio gradual de la cultura de las entidades y del sector público hacia una cultura del conocimiento institucional.

El enfocar un proceso de profesionalización y desarrollo de las capacidades y competencias del servidor público tomando a la entidad como el escenario de gestión, se soporta en una serie de características del aprendizaje organizacional que de acuerdo con Peluffo y Catalán (2002) consisten en:

- a** ► Aumentar la capacidad estratégica de la organización, actuando de forma realista y enfocando su visión para responder más eficientemente a las demandas del medio.
- b** ► Reforzar las competencias para la adaptación al cambio, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello. De esta forma, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas de solución, utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- c** ► Mejorar el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.
- d** ► Disminución de riesgos en la gestión pública.

5.1.2 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:

- a** ▶ 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.
- b** ▶ Diseñar programas pedagógicos para el desarrollo de marcos estratégicos de gestión.
- c** ▶ 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.
- d** ▶ 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.
- e** ▶ 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.

- f ▶ Generar y mantener confianza mediante una gestión para la ciudadanía en la que primen comportamientos de responsabilidad, cooperación e iniciativa en la relación Estado – ciudadanía.
- g ▶ Diseñar e implementar un mecanismo de medición del impacto del fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos a nivel nacional y territorial sobre la generación de valor público en grupos de interés y ciudadanía en general.

5.1.3 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.
- ✓ Formar y capacitar a servidores públicos sobre la prevención de las infracciones al Derecho Internacional Humanitario (DIH) y graves violaciones a los derechos humanos, en el marco del escenario de posconflicto a nivel territorial.
- ✓ 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.

5.1.4 Mecanismo para la implementación de los ejes temáticos en los planes y programas de capacitación institucional

Para la concreción de los ejes temáticos priorizados por este Plan, en los planes y programas de capacitación institucional, la Función Pública con la participación de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, presenta a continuación el listado de temáticas por dimensión de competencias en cada uno de los ejes:

Tabla 1. Ejes temáticos

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


Fuente: Función Pública. 2017.

Eje temático	Dimensión de competencias	Contenidos temáticos
<p>Gestión del Conocimiento:</p> <p>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.</p>	<p>Ser</p>	<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
	<p>Hacer</p>	<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
	<p>Saber</p>	<p>Cultura orientada al conocimiento</p> <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

Fuente: Función Pública, 2017.

Eje temático	Dimensión de competencias	Contenidos temáticos
<p>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.</p>	<p>Ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al ciudadano - Calidad del servicio - Desarrollo humano - Liderazgo - Proactividad - Orientación al resultado
	<p>Hacer</p>	<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
	<p>Saber</p>	<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

Fuente: Función Pública. 2017.

 **Tenga en cuenta:**
La **ESAP** ofrecerá ofrecer en las asesorías a las entidades, las **orientaciones pedagógicas** que requiere el abordaje eficaz de cada temática planteada, de acuerdo con la normativa vigente.

5.1.5 Mecanismo para la implementación de programas de capacitación institucional por procesos de áreas transversales y áreas misionales

Para el desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento en un enfoque de competencias, las entidades deberán tener como referencia las Normas de Competencias Laborales (NCL) para áreas y/o procesos transversales elaboradas por la ESAP y validadas por las diferentes entidades rectoras de la política en cada materia. Basándose en las NCL, las entidades diseñarán programas de capacitación y entrenamiento orientados a fortalecer las competencias de los servidores en sus dimensiones del saber-hacer y del hacer.

Para el desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento de las áreas misionales o que se orienten a la consecución de los objetivos misionales de la entidad, se deberán diseñar líneas de formación sincronizadas con la cultura organizacional y los planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

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 cada periodo de gobierno 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 e interorganizacional por cada sector.

A nivel territorial se tendrán en cuenta las competencias y funciones otorgadas constitucional y legalmente a los entes territoriales, así como los planes de desarrollo territoriales, los planes de ordenamiento territorial y la integración por regional.

5.2 Estrategias para la coordinación y optimización de recursos

Este numeral ofrece esquemas de coordinación y cooperación institucional a través de un conjunto de instrumentos y mecanismos que permitan orientar la acción política de formación y capacitación sobre los espacios y responsables ya establecidos por el Sistema Nacional de Desarrollo Administrativo y el Sistema Nacional de Capacitación.

El éxito de cada una de las estrategias y sus líneas de acción asociadas dependerá en gran medida de la optimización de recursos físicos, financieros y del talento humano para lograr mayor efectividad en la puesta en práctica de programas de capacitación y entrenamiento. Lo anterior permitirá a las entidades, sectores y autoridades administrativas identificar necesidades de aprendizaje organizacional tomando como base: I) las demandas del entorno, II) los requerimientos de los planes de acción de las entidades y organismos de la administración pública, III) los conocimientos y habilidades que desarrollen capacidades en los servidores públicos para discernir problemas y tomar decisiones que conduzcan a soluciones efectivas y satisfactorias para los ciudadanos y grupos de interés de cada entidad y IV) los requerimientos de capacitación de orden legal.

Así mismo, será responsabilidad de la ESAP rendir cuentas a las entidades públicas con respecto a sus aportes en el marco de la Ley 21 de 1982 y planificará anualmente su retribución en materia de formación, capacitación, entrenamiento y asesoría a las entidades públicas.

5.2.1 Estrategia de coordinación sectorial

En cumplimiento de los lineamientos de la política para el fortalecimiento de la capacidad administrativa y del desempeño institucional, las entidades cabeza de sector establecerán los lineamientos técnicos que permitan orientar a las demás entidades públicas del sector en la definición de los planes de formación y capacitación institucional que tendrán una vigencia de dos años. Para la definición de dichos lineamientos técnicos se deberán tener en cuenta las siguientes líneas de acción:

Líneas de acción asociadas a la estrategia

- De las entidades cabeza de sector:



5.2.1.1 Establecer las necesidades de aprendizaje del sector, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Las demandas y dinámicas del entorno en el cual se desarrollan las actividades misionales del sector.
- b) Las temáticas desarrolladas en los ejes priorizados de este Plan, que sean fundamentales para el sector.
- c) Las competencias comportamentales de las áreas transversales y las misionales que se deben fortalecer.
- d) Las recomendaciones institucionales para el adecuado desarrollo del modelo de planeación y gestión del sector.



5.2.1.2 Determinar los mecanismos que orienten las acciones conjuntas para el desarrollo de programas institucionales de formación y capacitación, teniendo en cuenta aspectos como:

- a) Mecanismos jurídicos: desarrollo de convenios interadministrativos, asesoría de entes académicos en el campo de formación y capacitación, entre otros.
- b) Definición de medios e instrumentos pedagógicos: virtuales, presenciales, semipresenciales, comunidades de aprendizaje entre otros.
- c) Mecanismos de normalización, monitoreo y seguimiento de la coordinación interinstitucional del sector en materia de formación y capacitación.



5.2.1.3 Operacionalizar los lineamientos técnicos y canalizarlos a través de las áreas de talento humano de cada entidad cabeza de sector.

El proceso de definición de dichos lineamientos tendrá en cuenta las recomendaciones y observaciones que presenten las áreas misionales y de gestión, así como las de las unidades de personal de las demás entidades del sector que desarrollarán un proceso similar al interior de sus entidades.



5.2.1.4 La responsabilidad de seguimiento para la efectiva coordinación sectorial y la normalización de los programas institucionales de formación y capacitación en las entidades del sector, estará a cargo del Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo.

- De las entidades rectora y asesora de la política de formación, capacitación y entrenamiento:



5.2.1.5 La ESAP y la Función Pública diseñarán las herramientas e instrumentos necesarios que permitan la implementación y operacionalización de esta estrategia y sus mecanismos de seguimiento.



5.2.1.6 La ESAP asesorará a las entidades cabeza de sector en la definición de los lineamientos sectoriales para la capacitación y el entrenamiento, así como en la definición de medios e instrumentos pedagógicos presenciales o virtuales que deriven en programas de capacitación sectorial.

5.2.2 Estrategia de coordinación intergubernamental

En cumplimiento de los lineamientos de la política de desarrollo administrativo para el fortalecimiento de la capacidad administrativa y del desempeño institucional, y en procura de la descentralización territorial, las administraciones departamentales establecerán los lineamientos técnicos que permitan orientar a las entidades territoriales pertenecientes al departamento en la definición de los planes de formación y capacitación institucional que tendrán una vigencia de dos años.

Para definir dichos lineamientos técnicos en la materia, las entidades territoriales deberán tener en cuenta las siguientes líneas de acción:

Líneas de acción asociadas a la estrategia

- De los entes territoriales y entidades cabezas de sector a nivel territorial

 **Tenga en cuenta:**

Los territorios cuentan con características socioculturales, históricas y económicas diferentes. Estas diferencias deben ser reconocidas y valoradas en los procesos de capacitación, pues permiten acercar la gestión pública a los ciudadanos.



5.2.2.1 Establecer las necesidades de aprendizaje organizacional para la administración del territorio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Las demandas y dinámicas del entorno al que pertenecen los entes territoriales.
- b) Las competencias certificadas y el desempeño integral del ente territorial departamental.
- c) Las temáticas desarrolladas en los ejes priorizados de este Plan, que sean fundamentales para el desarrollo de los entes territoriales.
- d) Las competencias comportamentales, de áreas transversales y las misionales que se deben fortalecer.
- e) Las recomendaciones institucionales para el adecuado desarrollo del modelo de planeación y gestión que posea la administración territorial.
- f) Las de orden legal



5.2.2 Determinar los mecanismos que orienten las acciones conjuntas para el desarrollo de programas institucionales de formación y capacitación, teniendo en cuenta aspectos como:

- a) Mecanismos jurídicos: desarrollo de convenios interadministrativos, asesoría de entes académicos en el campo de formación y capacitación, entre otros.
- b) Definición de medios e instrumentos pedagógicos: virtuales, presenciales, semipresenciales, comunidades de aprendizaje entre otros.
- c) Mecanismos de normalización, monitoreo y seguimiento de la coordinación interinstitucional del sector en materia de formación y capacitación.



5.2.2.3 La operacionalización de los lineamientos técnicos se canalizará a través de las áreas de talento humano de cada entidad cabeza de sector del ente territorial. El proceso de definición de dichos lineamientos tendrá en cuenta las recomendaciones y observaciones que presenten las áreas misionales y de gestión, así como las de las unidades de personal de las demás entidades del ente territorial que desarrollarán un proceso similar al interior de sus entidades.



5.2.2.4 La responsabilidad de seguimiento para la efectiva coordinación y la normalización de los programas institucionales de formación y capacitación en las entidades territoriales, será del departamento en cumplimiento de los preceptos legales y constitucionales sobre la asistencia técnica que debe ofrecer a los municipios de su jurisdicción.

- De las entidades rectoras y la entidad asesora de la política de formación y capacitación:



5.2.2.5 La Función Pública y la ESAP diseñarán las herramientas e instrumentos necesarios que permitan la operacionalización de esta estrategia y sus mecanismos.



5.2.2.6 La ESAP asesorará a las entidades territoriales en la definición de los lineamientos para la formación y capacitación, así como en la definición de medios e instrumentos pedagógicos que deriven en programas de formación y capacitación sectorial.

5.2.3 Estrategia para la articulación de la oferta de capacitación

La estrategia de articulación les permite a las entidades públicas la canalización de esfuerzos y recursos para captar la oferta disponible en materia de capacitación, la priorización de recursos, la consolidación de acciones conjuntas y el aprovechamiento de medios para tal fin. Las líneas de acción de esta estrategia están encaminadas al posicionamiento de la formación y capacitación en los marcos de gobierno y de gestión de las diferentes entidades públicas y a la captura de información del sector educativo (público o privado), para acercar la oferta a las necesidades de desarrollo en esta materia.

Líneas de acción asociadas a la estrategia



5.2.3.1 Los planes de desarrollo, tanto nacional como los territoriales, deberán incluir en el Plan de Inversiones un componente orientado al desarrollo de proyectos de creación de medios tecnológicos y de innovación en el marco del modelo de aprendizaje organizacional como un subprograma articulado a los objetivos y metas de desarrollo en materia de fortalecimiento institucional, con sus respectivos presupuestos.



5.2.3.2 Los entes públicos y los particulares que ofrezcan programas de capacitación y entrenamiento a las entidades públicas deberán responder a los lineamientos pedagógicos y parámetros fijados en este Plan, así como a los establecidos en los lineamientos sectoriales e intergubernamentales a nivel territorial. La oferta de capacitación y entrenamiento debe contribuir al fortalecimiento del modelo de aprendizaje organizacional de las entidades del orden territorial y nacional.



Tenga en cuenta:

La inversión en capacitación se deberá orientar principalmente al uso de TICs y de innovación en el marco del esquema de aprendizaje organizacional.



5.2.3.3 En el marco de la Red Interinstitucional de Capacitación administrada por la ESAP, todo programa de capacitación, formación y entrenamiento impulsado por entidades públicas del orden nacional o territorial de amplia cobertura, y que desarrolle una política pública deberá publicarse en la plataforma virtual que se establezca para la articulación de la oferta pública de capacitación. La entidad oferente deberá asegurar que el programa de capacitación y entrenamiento se articule con las necesidades del orden territorial o nacional, según sea el caso en coordinación con la Función Pública.



5.2.3.4 La Red Institucional de Capacitación para Servidores Públicos establecida en el artículo 2.2.9.4 del Decreto 1083 de 2015, bajo la administración de la ESAP, será la encargada de articular las diferentes ofertas de capacitación a las entidades públicas a nivel nacional y territorial. La ESAP actualizará y publicará por medios virtuales el reglamento de la Red en un término no mayor a seis meses a partir de la entrada en vigencia de este Plan, con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos del presente documento.



5.2.3.5 En el marco de la Red Institucional de Capacitación la ESAP implementará una estrategia de aprendizaje virtual orientada a desarrollar el programa de inducción, en su componente de núcleo común para todos los servidores públicos. Dicho programa contará con un plan curricular que contenga los temas señalados por la Ley 190 de 1995 en su artículo 64 y el Decreto Ley 1567 de 1998 en su artículo 7 y su intensidad horaria será de mínimo 40 horas.



5.2.3.6 En el nivel territorial, la coordinación se adelantará con el apoyo de quien ejerza el rol de Jefe de Talento Humano del departamento (o quien haga sus veces), de manera que se evite la dispersión y duplicidad de esfuerzos. Cuando se trate de temas sectoriales (salud, medio ambiente, servicios públicos, etc.), serán los Jefes de Talento Humano (o quien haga sus veces) de las Secretarías relacionadas con el tema específico en cuestión, los que se ocupen de coordinar con la ESAP las diferentes ofertas de capacitación.



5.2.3.7 La ESAP y la Función Pública diseñarán y divulgarán los instrumentos y mecanismos generales que deben atender los planes de capacitación y entrenamiento que se ofrecen a las entidades públicas bajo el esquema de aprendizaje organizacional.



5.2.3.8 La ESAP, a través de la Escuela de Alto Gobierno, diseñará programas de inducción y reinducción para equipos de gobierno en armonía con el proceso de inducción de autoridades electas, siguiendo los parámetros determinados en este Plan. Para ello podrán apoyarse y direccionar las ofertas de asistencia técnica que surjan desde las entidades nacionales y territoriales.



5.2.3.9 En cumplimiento de los artículos 30 y 31 de la Ley 489 de 1998 la ESAP, a través de la Subdirección de Alto Gobierno, diseñará programas de inducción para la alta gerencia pública, que se impartirán durante el primer mes posterior a la vinculación y su duración no será inferior a una (1) semana.



5.2.3.10 La ESAP a través de la Subdirección de Alto Gobierno en coordinación con la Función Pública adelantará anualmente capacitaciones en Alta Dirección del Estado para los gerentes públicos y altos directivos del orden nacional y territorial.



5.2.3.11 Cada entidad pública, de conformidad con lo establecido en el Decreto Ley 1567 de 1998 en los artículos 2 al 6, deberá diseñar sus planes de capacitación y entrenamiento institucional y garantizar que la oferta de programas se enfoque en el aprendizaje organizacional y en los lineamientos pedagógicos de capacitación por competencias.



5.2.3.12 La programación de la oferta de capacitación y entrenamiento deberá contemplar un ejercicio de planificación, de forma tal que se garantice la asistencia de los servidores a las actividades previstas. Dicha oferta deberá sustentarse en contenidos curriculares diseñados para atender de manera integral las temáticas y actividades a desarrollar y deberán contribuir en el fortalecimiento de las competencias necesarias para que el desempeño de los servidores aumente en sus niveles de calidad y efectividad.



5.2.3.13 La ESAP incluirá líneas de investigación relacionadas con los procesos de capacitación y entrenamiento de los servidores públicos para ser desarrolladas a través de trabajos de grado, postgrado o proyectos especiales. Se invitará a universidades o instituciones de formación superior a motivar el desarrollo de estas investigaciones y a convertirlas en módulos de aprendizaje que, posteriormente, harán parte de la oferta de formación y capacitación de los servidores públicos.



Tenga en cuenta:

Para el desarrollo de programas de capacitación, entrenamiento y formación que se enmarque en los ejes temáticos priorizados, las entidades públicas y entes territoriales deberán acudir prioritariamente a la ESAP, por su **capacidad y conocimiento técnico y académico.**


5.3 Estrategias para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación a partir de programas de aprendizaje organizacional

El desarrollo de las entidades públicas depende no solo de los cambios de paradigmas en su interior, sino en gran parte de su relacionamiento con el entorno y con otras instituciones o grupos, lo que especialmente permite el cumplimiento de objetivos misionales y competencias con eficiencia y eficacia. El alineamiento de las estrategias para el desarrollo de competencias de acuerdo con los retos y fines sectoriales del Estado y la posibilidad de apoyar y fortalecer institucionalmente entidades territoriales en ámbitos locales, sobre todo aquellas con pocas condiciones y oportunidades para el desarrollo de los servidores públicos, es un aspecto que debe guiar las acciones de formación y capacitación de todos los actores involucrados en el desarrollo administrativo.

El presente aparte ofrece recomendaciones que les permita a las entidades públicas estructurar los planes de formación y capacitación institucionales orientados al desarrollo y profesionalización de los servidores públicos y de la entidad misma en un ciclo de mejora continua.

Tenga en cuenta:

Las entidades públicas deberán tener formulados los **Planes Institucionales de Capacitación** basados en el esquema de aprendizaje organizacional, a más tardar el **31 de marzo** de cada año.

 Tenga en cuenta:
En consonancia con los principios del presupuesto público colombiano, las entidades públicas deberán **programar y estructurar los recursos que serán invertidos en el esquema de aprendizaje organizacional y en los programas de capacitación para la entidad y los servidores públicos, anualmente.**

5.3.1 Estrategia para fortalecer la gestión del desarrollo de los servidores públicos a partir de los planes de aprendizaje organizacional

La estrategia para la implementación de programas y proyectos de aprendizaje organizacional debe contar con un fundamento técnico preciso y adecuado a cada entorno o situación práctica que presenten los servidores públicos en las entidades. La estrategia, a través de sus líneas de acción, orienta a las entidades públicas para incluir nuevas tendencias en materia de didácticas y pedagogías para el aprendizaje requerido en un ambiente laboral, contando con la asesoría de la ESAP como ente técnico.

Líneas de acción asociadas a la estrategia



5.3.1.1 La Función Pública y la ESAP tienen la responsabilidad de asesorar en la utilización de las metodologías e instrumentos diseñados para facilitar la gestión de la capacitación por competencias, orientar los enfoques pedagógicos a implementar, de acuerdo con las condiciones institucionales y necesidades identificadas y los mecanismos de evaluación de resultado e impacto.



5.3.1.2 Los planes de desarrollo, nacional y territoriales, deberán incluir el componente de capacitación de servidores públicos como un subprograma articulado a los objetivos y metas de desarrollo con sus respectivos presupuestos y que apunten al aprendizaje organizacional.



5.3.1.3 Las entidades tendrán la obligación de efectuar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje organizacional, basadas en la estrategia institucional, las competencias para los diferentes empleos y en los resultados de las evaluaciones del desempeño de los servidores públicos, así como en las líneas de acción establecidas en este Plan. Este será el insumo para la definición de los planes de capacitación, la definición de los mecanismos de cooperación, los recursos disponibles y los instrumentos pedagógicos necesarios en cada ocasión.



Tenga en cuenta:

Los programas de formación y capacitación que contraten las entidades públicas, debe contar con un análisis de costo-beneficio, pertinencia, calidad y su impacto en el desempeño institucional. Además debe definirse como se dará la transferencia de conocimientos adquiridos por los beneficiarios hacia la entidad.

Las entidades deberán contemplar las Normas de Competencias Laborales (NCL) elaboradas por la ESAP en el caso de las áreas que desarrollan procesos transversales. Para la definición de necesidades de aprendizaje organizacional en el caso de las áreas misionales, seguirán los lineamientos que establezca la ESAP mediante las guías, cartillas e instrumentos determinados para tal fin.



5.3.1.4 Las entidades tendrán la obligación de diseñar y aplicar un programa de inducción en su núcleo específico, para todos los servidores públicos que se vinculen. Dicho programa contará con un plan curricular que contenga los temas señalados por la Ley 190 de 1995 en su artículo 64 y el Decreto 1567 de 1998 en su artículo 7 y su intensidad horaria será de mínimo 60 horas, que se complementarán con el proceso virtual de inducción adelantado por la ESAP (núcleo común).

Los servidores deberán cursar el programa de inducción (núcleo común y núcleo específico) durante los tres (3) primeros meses contados a partir de la fecha de nombramiento en el cargo.



5.3.1.5 Cada servidor público se comprometerá con el desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones y responsabilidades mediante la programación de acciones de mejoramiento individual que se establecerán en las evaluaciones de desempeño y acuerdos de gestión concertados en cada vigencia. Los compromisos de mejoramiento individual deben contar con el respaldo institucional y se basarán en las diferentes oportunidades de aprendizaje que se ofrezcan mediante los planes de formación y capacitación.



5.3.1.6 Con el fin de asegurar el acompañamiento para la implementación de este Plan, la ESAP diseñará y desarrollará programas de preparación de formadores para el desarrollo de los ejes temáticos contenidos en el mismo. Para la ejecución de dichos programas, la ESAP adelantará acuerdos, alianzas y convenios con entidades públicas y privadas que le permitan canalizar sus esfuerzos en aras de la eficiencia.



5.3.1.7 La Función Pública evaluará el impacto de la política de formación y capacitación buscando precisar si su implementación ha permitido mejorar la provisión de bienes y servicios a cargo del Estado y si los servidores públicos han mejorado su rendimiento laboral en relación con el desempeño institucional.



5.3.1.8 Se llevará a cabo seguimiento al nivel de divulgación de lo estipulado en este Plan y al grado de apropiación y aplicabilidad que ha tenido por parte de los responsables de la gestión del personal y de los

servidores públicos para determinar si las estrategias propuestas en el mismo están cumpliendo los cometidos que las sustentan y están facilitando su implementación. Este seguimiento se efectuará a través de los mecanismos de obtención de información que se dispongan para ello.



5.3.1.9 A fin de medir el impacto del Plan será necesario contar con una línea base para comparar los cambios generados a partir de la implementación de las nuevas orientaciones. Para ello, los responsables de la gestión del personal tendrán que registrar los servicios prestados de manera deficiente o aquellos susceptibles de ser mejorados y el nivel de competencia de los servidores, utilizando registros sistematizados de atención al usuario, análisis de los compromisos de mejoramiento y resultados de las evaluaciones del desempeño, encuestas, entre otras acciones para obtener información.

5.3.2 Estrategia para el seguimiento en la medición del desarrollo y resultados de los planes de formación y capacitación

Un aspecto de especial atención para este Plan es la consolidación de instrumentos para la medición de la formación y capacitación en función del desarrollo y profesionalización del servidor público. Con esto no solo se espera medir la gestión como se ha venido haciendo; también, los resultados obtenidos en cada programa y/o proyecto diseñado bajo las orientaciones dadas en este Plan. Las líneas de acción de esta estrategia orientan el desarrollo de herramientas que apunten a la medición de resultados de formación y capacitación para las entidades públicas.

Líneas de acción asociadas a la estrategia

Tenga en cuenta:

La evaluación del impacto causado por la implementación de las estrategias para desarrollar el esquema de aprendizaje será medido por el desempeño, los resultados obtenidos y los cambios observados tanto a nivel individual como organizacional.



5.3.2.1 La Función Pública y la ESAP establecerán los mecanismos e instrumentos necesarios para llevar a cabo los procesos de evaluación de resultado e impacto con el fin de parametrizar la recolección, sistematización y análisis de datos generados, que permitan la medición y el seguimiento de los resultados de los planes de capacitación. La implementación de métodos o esquemas de seguimiento deberán permitir el monitoreo y evaluación de la gestión, los resultados e impacto de las acciones y estrategias de formación y capacitación desarrolladas.



5.3.2.2 Los indicadores y los mecanismos de seguimiento deben permitir tomar decisiones preventivas y correctivas frente a los planes y programas diseñados, de tal manera que se puedan redireccionar, cambiar o implementar nuevas acciones o estrategias que impacten en el desarrollo de las competencias y en la capacidad de los servidores. La Función Pública y la ESAP deberán acompañar a las entidades en la definición de los indicadores y mecanismos de seguimiento y su relación con las concertaciones de objetivos, acuerdos de gestión y cumplimiento de metas institucionales.



5.3.2.3 Los mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes de formación y capacitación deberán medir el avance, cubrimiento, cumplimiento y utilización de recursos. Para el diseño de indicadores de seguimiento y monitoreo, las entidades deberán tener en cuenta los niveles, objetivos y herramientas presentadas a continuación:

Tabla 2. Herramientas seguimiento y de evaluación de los planes de formación y capacitación

Nivel a evaluar	Objetivos a evaluar	Herramientas de evaluación
Primer nivel	Satisfacción de los participantes con el desarrollo de las actividades de capacitación o formativas	Encuestas de satisfacción en donde se midan aspectos como: satisfacción con contenidos, logística, capacitador o formador, métodos de formación, etc.
Segundo Nivel	Nivel de apropiación de conocimientos	Exámenes técnico - teóricos de contenidos, apropiación de información

Nivel a evaluar	Objetivos a evaluar	Herramientas de evaluación
Tercer nivel	Aprendizaje de capacidades	Pruebas situacionales (clínicas, simuladores de negocios, canastas de papeles, casos para toma de decisiones), con paneles de valoradores, mediante metodología assessment center (entrevista de evaluación situacional) en donde se realicen simulaciones de diferentes situaciones reales de trabajo y se evalúen los niveles de aplicación de competencias.
Cuarto nivel	Aplicación de lo aprendido	A través de evaluaciones de desempeño, valoraciones de competencias, seguimiento y análisis de actuación en el puesto de trabajo.
Quinto nivel	Efecto en indicadores de calidad, productividad, efectividad, servicio, gestión, etc., relacionados con su cargo o rol	Análisis de la evolución de los indicadores del colaborador antes y después de su participación en los planes formación o capacitación.
Sexto nivel	Impacto en los indicadores financieros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en la reducción de costos por reprocesos, no conformidades, falta de oportunidad. • Impacto en la disminución de peticiones, quejas o reclamos de los ciudadanos por dificultades en el servicio. • Impacto en la disminución de demandas de los ciudadanos por dificultades en el servicio. • Impacto en la reducción de costos por efectiva gestión y control de riesgos. • Impacto en la reducción de costos por disminución de los ausentismos por enfermedades ocupacionales. • Impacto en la reducción de costos por pérdida de capital intelectual (disminución de rotación de personal, disminución del gasto en selección de personal, curvas de aprendizaje, etc.). • Reducción de costos de capacitación y formación por transferencia de conocimientos y habilidades (Escuelas internas).

Fuente: Amat,1998. pg.149

5.4 Estrategias para la divulgación y apropiación de la Política de formación y capacitación para el desarrollo del servidor público

La socialización de la apuesta, estrategia y acciones contenidas en este Plan resulta esencial para lograr los resultados e impactos esperados. Las acciones de divulgación que se describen en este capítulo le imprimen mayor fuerza a la gestión que adelantarán la Función Pública y la ESAP para la aprehensión conceptual y metodológica con el ánimo llegar en primera instancia a lograr un lenguaje común sobre la formación y capacitación en el marco de este Plan, para luego, alinear los propósitos y acciones de cada una de las entidades públicas y equipos de talento humano.

Adicionalmente, una estrategia de divulgación sólida denota buenas prácticas en materia de gestión pública generando una percepción favorable en aspectos como la transparencia, el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés y la consolidación de los canales de comunicación, que serán herramientas básicas en el proceso de implementación de las acciones, mecanismos e instrumentos de esta nueva apuesta estratégica. De esta forma, se logrará posicionar la formación y capacitación como un elemento indispensable en el desarrollo y profesionalización del servidor público y que represente a la postre una mejora continua en la gestión pública.

5.4.1 Estrategias para la divulgación

La estrategia de divulgación es parte fundamental en el éxito que se espera de la implementación del Plan de Formación y Capacitación. En el término de dos años, la Función Pública y la ESAP evaluarán la efectividad de la implementación, para lo cual elaborarán una metodología de seguimiento de los lineamientos que se presenta en este capítulo.

Líneas de acción asociadas a la estrategia



5.4.1.1 La Función Pública y la ESAP divulgarán en forma permanente las orientaciones de capacitación a través de la ejecución de encuentros con los servidores responsables de las unidades de personal y representantes de las Comisiones de Personal de las entidades de los órdenes nacional y territorial.



5.4.1.2 La divulgación en el orden nacional estará a cargo de la Función Pública y en el orden territorial de la ESAP, que a través de sus sedes territoriales convocará a las entidades de su jurisdicción para dar a conocer los nuevos lineamientos del presente Plan.



5.4.1.3 La Función Pública y la ESAP, en cumplimiento de la normativa vigente, liderarán el proceso de divulgación a través de una plataforma virtual en la que se incluirá información sobre responsabilidades de los nominadores y servidores, los lineamientos del Plan, metodologías para su efectivo desarrollo y prácticas exitosas en la materia.



5.4.1.4 En las páginas institucionales de la Función Pública y la ESAP, y en los Centros Documentales y de Información Municipal (CEDIM), será publicado el Plan de Formación y Capacitación con las nuevas orientaciones.



5.4.1.5 En enero de cada año el nominador de cada entidad nacional y de cada gobernación, mediante acto administrativo, deberá designar un servidor responsable de manejar y ser el contacto permanente para recibir y divulgar la información relacionada con los lineamientos de formación y capacitación. Dicho servidor se inscribirá en el formato que para tal fin será habilitado en la plataforma virtual.



5.4.1.6 El nominador de cada entidad pública nacional y territorial es responsable de garantizar la divulgación y sensibilización del Plan de Formación y Capacitación al interior de la entidad.



5.4.1.7 La ESAP actualizará los currículos para la inducción y reintroducción en gestión del talento humano, las cuales ofrecerá en forma virtual o presencial. Para definir los contenidos de dicho programa, se apoyará en la Función Pública, sin perjuicio de que alguna otra institución pública, privada, sin ánimo de lucro o de carácter gremial exprese interés en la ejecución de esta actividad. Además, elaborará un programa de inducción dirigido a las Comisiones de Personal, para lo cual solicitará apoyo de la Comisión Nacional del Servicio Civil y de la Función Pública.



5.4.1.8 La Función Pública y la ESAP elaborarán y difundirán en un término máximo de seis meses contados a partir de la promulgación de la Resolución que actualiza el Plan, las guías, instrumentos y herramientas a los que se hace referencia para la adecuada ejecución de los lineamientos, estrategias y acciones de política aquí contenidos.



5.4.1.9 Es responsabilidad de cada entidad pública nacional y territorial vincular al programa de inducción con base en los currículos diseñados por la ESAP, a todos los servidores públicos en un término no mayor a un mes contado a partir de la posesión o firma del contrato de trabajo.

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).

Bibliografía

- Acto Legislativo** 01 del 7 de Julio de 2016.
- Acosta, J y Sánchez, P.** (2012). Metodología pedagógica de las ciencias contables. *Adversia*, (10).
- 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.
- Aunta, 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.

Congreso de Colombia. (5 de Agosto de 1998) Artículo 4 [Título I]. Decreto de creación del sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. [Decreto 1567 de 1998]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=1246> el 25 de octubre de 2016.

Congreso de Colombia. (8 de Febrero de 1994) Artículos 10-11 [Título II]. Ley general de educación. [Ley 115 de 1994]. DO: 41.214.

Constitución política de Colombia -Const.- (1991). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=4125> el 25 de octubre de 2016.

Corte Constitucional de Colombia, Sala Tercera de Revisión. (21 de Agosto de 1992). Sentencia T-501/92. [MP. José Gregorio Hernández Galindo].

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). Gran Encuesta Integrada de Hogares. Recuperado el 2016, de www.dane.gov.co: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo> el 25 de octubre de 2016.

Departamento Nacional de Planeación. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. 30 de Octubre de 2016. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>.

ESAP (14 de marzo de 2016). Recuperado el 14 de marzo de 2016 de <http://www.esap.edu.co/portal/index.php/informes-de-gestion/>

Función Pública & ESAP (2013). Encuesta de evaluación del Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo de Competencias Laborales.

Hernández, P. (2004). Bases constitucionales de función pública. Empleo público. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Bases-funcion-publica-2004.pdf> el 25 de octubre de 2016.

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/gestiontalentohumano>

Idareta-Goldaracena, F. Desde la Compasión de J. Addams a la Responsabilidad para con el Otro: La propuesta ética de E. Lévinas para el Trabajo Social. Portularia X, n° 2 (Abril 2012): 65-75.

Jairo Pesqueira. Primer Panel. XII Congreso Mundial de Mediación y Cultura de Paz. 2016.

- Morales, J.** (2016). El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social.
- Moreno, M.** (2009). Curso de planificación y gestión estratégica para las políticas públicas ILPES-CEPAL. Valor público-CEPAL. Presentación Power Point del día 15 de Mayo de 2009.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.
- North, D. C.** (1990). La nueva economía institucional. Revista Libertas, 12(142), 1-6.
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz OACP.** Acción CaPaz: Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia. 2016.
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz.** Mesa de Conversaciones de La Habana. 24 de Agosto de 2016. https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/24_08_2016acuerdofinalfinalfinal-1472094587.pdf (último acceso: 12 de Octubre de 2016).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE.** (2014). Colombia: La implementación del buen gobierno. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es> el 25 de octubre de 2016.
- Pardo, E.** (2014) "Diagnóstico del desarrollo" en países de renta media a partir de las brechas estructurales: El caso de América Latina y el Caribe. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37048/S1420365_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y el 25 de octubre de 2016.
- Peluffo A. & Catalán, E.** (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: CEPAL.
- Roth, A.** (2002). Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación, 6.
- Tinoco, C. y Soler, M.** (2011). Aspectos generales del concepto "capital humano". Criterio libre, 9(14), 203.
- Wills, María Emma.** Porque la guerra nos importa: esclarecer desde la escucha y la empatía. Revista de Estudios Sociales, Abril 2012: 157-159.
- Zuvanic, L., & Iacoviello, M.** (2010). La burocracia en América Latina. Revista Centroamericana de Administración Pública, (58-59).

Anexos



Haga click en la imagen para descargar
la Resolución No. 390 de 2017



Plan Nacional de Formación y Capacitación

para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público

Mayo de 2017

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: **7395656** Fax: **7395657**

Web: www.funcionpublica.gov.co

e mail: eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: **018000 917770**

Escuela Superior de Administración Pública

Calle 44 No 53 – 37 CAN – Bogotá D.C. Colombia

PBX: **222790** Fax: (091)**2202790** ext. **7205**

Web: www.esap.edu.co

e mail: ventanillaunica@esap.edu.co

Bogotá, D.C., Colombia.

Visítanos o escríbenos:



“Tú sirves a tu país, nosotros te servimos a ti”