

**PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN
PIC 2018 - 2019**

INSTITUTO DISTRTAL DE PATRIMONIO CULTURAL

Bogotá D.C., 2018.

Equipo Directivo

Mauricio Uribe González
Director General

Juan Fernando Acosta Mirkow
Subdirector de Gestión Corporativa

María Victoria Villamil Páez
Subdirectora General

Miguel Ángel José Rojas
Subdirector de Intervención del Patrimonio Cultural

Margarita Lucia Castañeda Vargas
Subdirectora de Divulgación de los Valores del Patrimonio Cultural

Equipo Técnico

John Fredy López Álvarez
Profesional Especializado – Subdirección de Gestión Corporativa /Talento Humano

Comisión de personal

- Yadira Beatriz Barreto Ávila – Asesora Jurídica
- María Victoria Villamil Páez – Subdirectora General
- Ricardo de Jesús Escobar Álvarez – Profesional Especializado
- Heber Cruz Castro – Profesional Especializado
- Eva Cristina Rozo Niño – Auxiliar Administrativo
- Rocío Alayón Herrera – Auxiliar Administrativo
- Juan Fernando Acosta Mirkow – Secretario Técnico

1. JUSTIFICACIÓN

Para el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural –IDPC– el recurso más importante con el que cuenta está constituido por el personal implicado en la gestión diaria y el desarrollo de su misionalidad, de tal manera es de especial importancia para la organización dado que por la característica y especialidad de su quehacer, la conducta y rendimiento de los colaboradores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

De tal manera que para la entidad el personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que se sustentan los logros, constituyendo dos fuerzas internas de gran importancia para la organización dado que por esta sinergia se pretende alcanzar elevados niveles de competitividad, y adicionalmente se convierten en parte esencial de los fundamentos en que se basa la gestión misional del IDPC.

De otro lado es válido mencionar que esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los directivos y con cada uno de sus pares, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada uno de los servidores.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los procesos más importantes para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores al interior de la entidad y de esta manera lograr la optimización de los servicios que brinda el IDPC a la comunidad en general.

Ahora bien, teniendo identificada la necesidad de enfocar el proceso de capacitación como pilar en el logro de los objetivos de la entidad, es importante mencionar que el instituto cuenta con una planta de personal en donde tan solo el 23% cuenta con inscripción en el Registro Público de Carrera Administrativa, de tal forma que se enfrenta a que los procesos de capacitación deben estar enfocados en el entrenamiento en el puesto de trabajo, lo cual pone en frente el reto de desarrollar procesos 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. (Art. 4º Decreto 1567 de 1983)

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos Estratégicos¹

De acuerdo con la premisa enunciada anteriormente, en donde se resalta la importancia del proceso de capacitación para el IDPC, en el entendido en que las personas y la cultura organizacional son el pilar sobre el cual se fundamenta la gestión de la entidad, es claro precisar que los objetivos estratégicos del Plan Institucional de Capacitación son:

- a. Fortalecer las competencias y habilidades del personal que está al servicio del IDPC y de esta manera impulsar la eficacia de la organización obteniendo una gestión administrativa robusta de tal manera que se convierta en una de las mayores fortalezas de la entidad.
- b. Generar una apropiación sobre la gestión del instituto logrando con esto que la entidad esté siempre al servicio de la ciudadanía, basando el desarrollo institucional en altos estándares de calidad en el servicio y enfocándolo en la transparencia como principio del quehacer de la organización.
- c. Generar conductas positivas y mejorar el clima laboral de tal forma que se establezcan relaciones cordiales entre los servidores y colaboradores del IDPC en busca del cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2. Objetivos de Gestión

Teniendo en cuenta que al interior del instituto existe una amplia brecha entre las necesidades de aprendizaje de la entidad y el desarrollo de las capacidades y competencias requeridas por los servidores públicos, para el óptimo desempeño de su gestión, se establecen los siguientes objetivos con el fin de cerrar dichas brechas:

- a. Fomentar la actualización de los conocimientos en referencia con las herramientas tecnológicas dispuestas para el mejor desempeño de su labor, de tal manera que se aliente la iniciativa y la creatividad en el servicio público y adicionalmente prevenir la obsolescencia del conocimiento en el equipo de trabajo.
- b. Mejorar la interacción entre todas las personas al servicio del IDPC de tal modo que esto contribuya en el aumento del interés por el aseguramiento de

¹ Guía Metodológica para la - implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos. http://www.funclonpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509

la calidad en la gestión del instituto generando con ello una mejora significativa en el desarrollo de los procesos.

- c. Minimizar el margen de error en el desarrollo de las tareas y las actividades ejecutadas por cada una de las personas al servicio del instituto, evitando con ello el reproceso y optimizando los términos de entrega de cada uno de los resultados producto de la gestión.

3. MARCO LEGAL

3.1 Principios Rectores²

De conformidad con lo establecido en el Ley 1567 de 1998, la capacitación, de los Servidores Públicos, atiende los siguientes principios:

- a. **Complementariedad:** La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
- b. **Integralidad:** La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional.
- c. **Objetividad:** La formulación de políticas, de planes y programas de capacitación, debe ser la respuesta a un diagnóstico de necesidades de capacitación previamente realizado, utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.
- d. **Participación:** Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados.
- e. **Prevalencia del interés de la organización:** Las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.
- f. **Integración a la carrera administrativa:** La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedente en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.
- g. **Prelación de los empleados de carrera:** Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera.
- h. **Economía:** En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.
- i. **Énfasis en la práctica:** La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos del DAFP.
- j. **Continuidad:** Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

² DECRETO 1567 DE 1998. CTAR EL DECRETO <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

3.2 Normas que regulan el tema

Artículo 54 de la Constitución Política "es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran".

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Decreto Ley 1567 de 1998 "Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado", *Artículo 11º. Obligaciones de las Entidades.*³

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

Ley 489 de 1998 "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones". "(...) b. En el Plan Nacional de Formación y Capacitación formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.2017.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

Decreto 2740 de 2001 "Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6055>

Ley 734 de 2002 "Por la cual se expide el Código Disciplinario Único". Artículo 33. Derechos. Numeral 3. "Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones". "(...) Artículo 34. Deberes. Numeral 40. "Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones". "Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función (...)". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>

Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003 de la Función Pública.

<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

Ley 909 de 2004 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones".

"(...) Artículo 16. Las Comisiones de Personal, Numeral 2, Además de las asignadas en otras normas, las Comisiones de Personal cumplirán las siguientes funciones, (...) Literal h) Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento. (...)"

"(...) Título VI, Capítulo I, artículo 36, Numeral 1, La capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios (...)".

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

³ Artículo 11, Decreto Ley 1567 de 1998,

Decreto 1227 de 2005 *"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998". "(...) Título V, Capítulo I, artículo 65, Los Planes de Capacitación deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales (...)"*

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>.

Decreto 2539 de 2005 *"Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005"*.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

Decreto 024 de 2005 *"Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 125 de julio 9 de 2004 por el cual se modifica y adiciona el Acuerdo Número 21 del 9 de diciembre de 1998, se implementa la Cátedra de Derechos Humanos, Deberes y Garantías y Pedagogía de la Reconciliación y se dictan otras disposiciones". "(...) Artículo 9°, Formación a los Funcionarios y Funcionarias del Distrito, Literal c) Cada entidad del distrito dispondrá de recursos dentro de sus rubros de capacitación para el desarrollo de los procesos formativos en Derechos Humanos que ofrecerá a sus funcionarios y funcionarias. (...)"*

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15833>

Ley 1064 de 2006 *"Por la cual se dictan normas para el apoyo y el fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley general de educación"*.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20854>

El Decreto 4465 de 2007 *"Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos, formulado por el DAFP y la ESAP"*.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27750>

Circular Externa No 100-010-2014 *"Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos"*.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60893>

Decreto 160 de 2014 *"Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos". "(...) Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva. (...)"*

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57218>

Decreto 1083 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"*.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>

Decreto 894 de 2017 *"Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la*

Terminación del conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera.
<http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69314>

Resolución 390 de 2017 *"Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación"*.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f

Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público mayo 2017.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb

Sentencia 527 de 2017, proferida por la Corte Constitucional dentro del expediente RDL-027, en razón al Control Constitucional del Decreto Ley 894 de 2017. M.P. CRISTINA PARDO SCHLESINGER, en la cual se puntualizó:

"Instrumentos para facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del acuerdo final para la terminación del conflicto y construcción de una paz estable y duradera". "(...) PROFESIONALIZACION DEL SERVIDOR PUBLICO- Igualdad de acceso a capacitación, entrenamiento y a programas de bienestar.

El fin de dar capacitación a todo empleado público, indistintamente de su condición de vinculación, es asegurar un servicio público eficaz y adecuado, en los territorios en los cuales se sufrió intensamente el conflicto armado con la guerrilla de las FARC, en especial en aquellos municipios priorizados para la implementación del Acuerdo de Paz. (...)"

<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2017/C-527-17.htm>

Decreto 1499 de 2017 *"Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015"*.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=71261>

Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos Diciembre, 2017.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509

4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

4.1 Marco Conceptual

La capacitación y la formación (C y F) son, en esencia, procesos educativos estratégicos, y por tanto, poseen las siguientes características:

- a. Son acciones educativas, y por tanto, buscan facilitar aprendizajes desde procesos de enseñanza.
- b. El aprendizaje ocurre en un nivel individual -servidores y servidoras públicas- y organizacional -desde procesos de gestión del conocimiento-.
- c. Se formulan en coherencia con la misión y metas de la organización, en el marco de las finalidades del Estado, la administración pública y los Planes de Desarrollo (Nacional y Distrital). En ese sentido, son estratégicas.

El Plan Institucional de Capacitación (PIC) es, por tanto, un instrumento de *gestión educativa estratégica*. Esta gestión se propone integral: involucra aspectos pedagógicos y operativos marchando de manera coherente, articulada y planificada.

Este planificar y actuar *con sentido* significa ser explícitos en relación con:

- Los propósitos: *para qué* capacitar
- Los sujetos de aprendizaje: *a quienes* capacitamos y en qué contexto (*dónde*)
- El contenido de la acción: en *qué* capacitamos
- Los medios y metodologías: *cómo* capacitamos,
- Las maneras de valorar la efectividad: *cómo evaluar nuestra capacitación*

4.2 Diagnóstico

Considerando el estado de la capacitación y la formación en Colombia, el Departamento Administrativo de la Función Pública propone tres ejes temáticos que orientan las acciones del presente PIC:

- La gestión del conocimiento con el propósito de generar aprendizajes organizacionales y mayor inclusión.
- La creación de valor público con el fin de cumplir con las finalidades del Estado colombiano
- La gobernanza para la paz como principio coherente con el momento histórico del país asociado al posconflicto.

Francisco Longo, redactor de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, expresaba en su presentación del pasado Congreso Internacional "Prospectiva del Servicio Civil en Bogotá" (2017), que la función pública en Iberoamérica era semejante a un "gran elefante en la sabana global digital" que "ha ido cambiando mediante adaptaciones graduales que no han transformado en profundidad sus estructuras de poder y sus modos de funcionamiento", lo cual llevaba a la siguiente pregunta: "¿Podrá seguir contemplando los cambios desde lejos?[1]".

Seamos conscientes o no, el mundo se ha transformado. La globalización y digitalización han impuesto nuevos paradigmas culturales. Hemos pasado de una sociedad industrial basada en la *centralización* del conocimiento, a una donde los ciudadanos juegan un rol activo como productores de información y conocimiento. En la Web 1.0. -y otros medios tradicionales de comunicación- el saber se compartía unidireccionalmente; los dueños de los medios producían la información y las grandes masas eran receptoras de ellas. La web 2.0. ha abierto las puertas para que cualquier ciudadano, con acceso a Internet y un mínimo de competencias tecnológicas, pueda construir, compartir, crear y acceder a información como nunca antes en la historia reciente de la humanidad. El conocimiento ha pasado de la centralización a la distribución en redes sociales y de información. La nanotecnología, la inteligencia artificial, las neurociencias, los modelos de economía colaborativa -peer to peer, entre otros, traerán consigo a una eliminación de antiguos empleos y a una apertura de nuevos cargos en la mayoría de sectores económicos. La velocidad de los avances tecnológicos y culturales ejerce una presión sobre la fuerza laboral mundial.

Considerando este contexto mundial, el presente PIC le apuesta a:

- Una actualización constante de los conocimientos y habilidades del talento humano
- La integración pedagógica de tecnologías de la información y la comunicación en sus procesos de capacitación y formación
- El aprendizaje en red, que toma en cuenta los saberes de los servidores y busca crear vínculos y abrir canales de comunicación desde propósitos comunes

Considerando las apuestas estratégicas y el macro contexto, el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural considera que las habilidades y conocimientos que los servidores deben desarrollar son:

- a. La comunicación asertiva como elemento clave en el relacionamiento dentro del instituto, de tal manera que se fortalezca la capacidad de sostener relaciones de trabajo eminentemente productivas, en el entendido en que la asertividad de cuenta de la actitud que tienen los individuos al expresar sus puntos de vista de una manera clara y respetuosa para el interlocutor.
- b. El procesamiento y análisis de la información desde el desarrollo del aprendizaje de las herramientas ofimáticas dispuestas para la gestión del instituto, de tal modo que cada uno de los servidores cuente con el conocimiento y la habilidad necesaria para dar un tratamiento óptimo de la información que llega y se genera a su puesto de trabajo, de acuerdo con el tipo de proceso en el cual se encuentra inmersa su gestión. De tal manera que se comprenda el contexto bajo el cual se genera y se obtiene la información vigilando claramente el uso y el acceso a la misma.
- c. El servicio al ciudadano tomado como la razón de ser del servicio público, en el entendido que los ciudadanos son la columna vertebral de la gestión de las entidades públicas. De acuerdo con esto se requiere generar la voluntad y el compromiso de cada uno de los servidores del IDPC de brindar un servicio de excelencia alineado con los objetivos de la administración distrital definidos para la materia.

4.3. A quienes está dirigida la capacitación y sus características generales

De conformidad con lo dispuesto por la normatividad vigente en el IDPC se implementaran los programas de aprendizaje dirigidos hacia los servidores públicos de planta que tienen un conjunto de características comunes:

- Son adultos laboralmente activos en el instituto y por tanto son partícipes de las decisiones tomadas por la administración y de la información que produce la entidad.
- Disponen de tiempos limitados para participar en espacios formales de capacitación, entrenamiento o inducción
- Tienen derecho y están obligados a participar en programas de capacitación y formación.
- Están limitados en su actuar por un conjunto de arreglos normativos, tales como el manual de funciones y competencias laborales, el código único disciplinario, entre otros.
- Afrontan unas condiciones cambiantes a razón del dinamismo normativo en la administración pública y del cambio periódico de gobierno en la ciudad

Desde el punto de vista de la Andragogía [5], y en términos generales, la condición de adultez implica para los procesos educativos:

- *Considerar su experiencia:* Los procesos educativos deben partir de y apoyarse en el acumulado de experiencias del adulto. Su biografía determina el aprendizaje.
- *Aplicación inmediata:* Los temas o contenidos vistos deben tener una aplicación cercana e inmediata en el tiempo. Los adultos no aprenden algo "para aplicarlo algunos años más adelante".
- *Demandas del entorno institucional:* Los roles sociales y exigencias del entorno determinan los intereses de aprendizaje.
- *Mayor autonomía.* Los adultos cuentan con un margen más amplio de autonomía frente a la participación (los niños y niñas son usualmente obligados a estudiar).
- *Horizontalidad:* Las relaciones educativas e institucionales se esperan más bidireccionales y participativas.

En este sentido se afirma que el pilar fundamental de la educación es el aprendizaje. De tal modo que el aprendizaje *consiste en transformaciones relativamente sostenidas en las formas de relación de los servidores con su entorno social, cultural y material.* La visión tradicional y solipsista del aprendizaje como un cambio de conducta o creencias, se amplía desde una mirada hacia el contexto y la cotidianidad de los seres humanos [6].

El aprendizaje es un fenómeno situado con una ubicación *temporal* (histórica), *espacial* (geográfica) y *estructural* (en las instituciones): cualquier cambio real en el aprendizaje tiene un efecto –identificado o no- en las prácticas sociales y culturales, ya sea para perpetuarlas (reproductivas) o modificarlas (transformativas). Es un proceso profunda y sencillamente cotidiano.

De acuerdo con esto se plantean procesos de capacitación y formación desde estos dos principios:

- *Significativos:* convocan sus conocimientos previos, biografías, intereses y necesidades de sus labores diarias.
- *Transferibles:* Tienen una *aplicación práctica* y efectiva en la entidad. De tal manera que los programas de aprendizaje usaran metodologías que favorezcan la generalización del conocimiento y habilidades a otros contextos [7].

4.3.1. Desarrollo de capacidades.

Se efectuaran planes de formación y capacitación para desarrollar capacidades en un sentido amplio. Definimos las capacidades como la activación de potenciales en sistemas individuales, colectivos e institucionales.

Un enfoque de capacidades involucra [8]:

- Situarse desde una perspectiva del potencial: Los servidores y las entidades ya cuentan con saberes y prácticas que es preciso identificar, apreciar, sistematizar e impulsar.
- Movilizar transformaciones: Buscamos cambiar sistemas de valores, prácticas, saberes y arreglos institucionales.
- Reconocernos como expertos sobre nosotros mismos: Las soluciones externas aceptadas por la entidad deben promover la *instalación interna* de saberes y habilidades, y por tanto, la autonomía de los servidores y sus entidades.
- Apostar a procesos. Toda acción de capacitación hace parte de una apuesta sostenida, estructurada y coherente; nuestra mirada es de largo plazo.
- Perspectivas colectivas, no individualistas. Nuestro paradigma es colaborativo, amplio, no competitivo y basado en sinergias.

4.3.2. Fortalecimiento de Competencias.

Los seres humanos son sistemas orgánicos y complejos, determinados por dimensiones. El conocimiento intelectual es sólo una de sus facetas, se aprende, re-aprende y desaprende no solamente información, sino también prácticas corporales, hábitos de pensamiento, habilidades cognitivas, estrategias de regulación afectiva, valores vitales, propósitos.

El enfoque general por competencias propone tres dimensiones:

1. Conocimientos: Saber Saber	Éste es una actividad simbólica compleja que implica la elaboración y construcción activa de la información (ver enfoque constructivista en el apartado "enfoques pedagógicos"). La recepción de información es tan solo la primera fase del conocimiento. Escuchar una conferencia no significa necesariamente adquirir conocimientos.
2. Actitudes Saber/Ser	Las actitudes son tendencias de comportamiento que involucran estados afectivos y valoraciones positivas/negativas hacia eventos o personas.
3. Habilidades Saber/Hacer	Son conjuntos de destrezas. Sirven para resolver o actuar efectivamente sobre el mundo. Habilidad para programar, montar bicicleta, cepillarse los dientes. Están íntimamente ligadas a la imitación y práctica reiterada. La repetición conlleva a que éstas se desenvuelvan <<en automático>>.

En ese orden se asumen, entonces, las siguientes diferenciaciones conceptuales:

- Capacidades no son lo mismo que competencias. La primera incluye a la segunda.
- Competencias no es equivalente a habilidades. La primera incluye a la segunda.
- Destrezas no es lo mismo que habilidades. La primera incluye a la segunda.
- Información es distinto a conocimiento. La primera es la base de la segunda.

4.3.3. ¿Cómo capacitamos?

Se consideran tres modalidades para implementar los programas de capacitación en el instituto:

- Presencial: Proceso educativo que se desarrolla principalmente a través de espacios cara a cara entre estudiantes y formadores en un mismo espacio y tiempo.
- Virtual: Proceso educativo que se desarrolla a través de una mediación tecnológica digital y que no exige la presencia simultánea de los actores, contenidos y objetos educativos en un mismo escenario espacio-temporal.
- Mixta: Proceso educativo que se desarrolla a través una combinación de las dos modalidades mencionadas anteriormente.

No se considera a una capacitación de carácter mixto cuando se desarrolla una capacitación predominantemente presencial, acompañada de la revisión de algún material digital. Tampoco aplica el término "mixto", cuando se desarrolla un proceso educativo predominantemente virtual y el participante asiste ocasionalmente a un proceso presencial de sensibilización o de evaluación.

4.4. Principios Metodológicos

La sociedad del conocimiento y la información nos impone retos metodológicos. Cualquier servidor con competencias tecnológicas básicas puede acceder a conferencias, artículos, infografías e informes sobre los temas de su interés y por esto es importar enriquecer nuestros procesos de C y F más allá de los modelos transmisionistas.

En uno de sus documentos de trabajo denominado "The future of learning 3: what kind of pedagogies for the 21st century", la UNESCO (2015[9]) propone un conjunto de lineamientos metodológicos generales, respaldados por evidencia empírica y sólidos fundamentos teóricos, que responden a los retos educativos actuales. Partiendo de este documento base, el PIC del IDPC le apuesta a los siguientes principios:

- **Balance profundidad vs. Extensión:** Paralelo a la producción de indicadores cuantitativos, se apostara a resultados educativos de calidad. Por eso garantizamos contar con formadores e instituciones: (1) altamente competentes, (2) comprometidos con el desarrollo del servicio civil y (3) expertos en el uso de pedagogías activas.
- **Aprendizaje colaborativo:** Nuestros formadores no se centran en transmitir su saber <<experto>>, sino en poner a dialogar su propio saber a través de espacios de intercambio entre servidores y de construcción colectiva de conocimientos. De tal manera que se diseñen e implementen estrategias didácticas de aprendizaje mutuo aprovechando el saber de cada uno de los servidores del IDPC y las virtudes de la inteligencia colectiva y distribuida. Esto debido a que la entidad basa su gestión en los

colaboradores en donde el aproximadamente el 90% está vinculado a través de contrato de prestación de servicios, de tal manera que esta estrategia es la manera como el IDPC se compromete en poner al servicio de los contratistas el proceso de capacitación y aprendizaje llevado al interior de la organización.

4.5. Diversidad en métodos de enseñanza

Dentro del PIC definido para la el IDPC se promueve la autonomía en el aprendizaje, y por tanto, se deben usar distintos canales de comunicación (escrito, audio, video), favoreciendo la interacción entre servidores y se crean metodologías colaborativas, espacios de retroalimentación y creación de redes de aprendizaje desde intereses comunes.

4.6. Aprendizaje desde proyectos y basado en problemas

De acuerdo con la concepción de aprendizaje, se sitúa en la cotidianidad y se asocia a la generación de conocimientos profundos, significativos y transferibles a contextos reales. Este principio metodológico –mencionado en la Guía Metodológica del DAFP - se basa en tres premisas:

- Los (las) servidores(as) se responsabilizan y controlan su propio proceso de aprendizaje.
- Los (las) servidores(as) diseñan y construyen soluciones a problemas de la vida real.
- El trabajo se realiza en pequeños grupos.

El aprendizaje desde proyectos y basado en problemas involucran las cuatro de las habilidades más importantes del siglo XXI: Comunicación, Colaboración, Creatividad y Pensamiento Crítico (las cuatro <<C>>). Este método de enseñanza-aprendizaje cuenta con amplia evidencia empírica [10], pues permite empoderar a los aprendices desde la participación activa, el intercambio de saberes, la aplicación directa de lo que se aprende en contextos reales, la reflexión y monitoreo sobre el propio aprendizaje (metacognición), la indagación profunda, una mayor motivación y la innovación para encontrar soluciones a retos planteados. Tanto la modalidad virtual como la presencial se prestan para trabajar desde este principio.

4.7. Cómo evaluar

Los niveles de evaluación, según categorías del DAFP (2017), que se usaran son:

- a. Primer Nivel: Satisfacción de los participantes con el desarrollo de las actividades de capacitación o formativas.
- b. Segundo Nivel: Nivel de apropiación de conocimientos
- c. 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.
- d. 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 de formación y capacitación.

[1] Longo, F. (2017). Memorias Congreso Internacional "Prospectiva del Servicio Civil en Bogotá". Disponible en: serviciocivil.gov.co

[2] Pozo, J. I. (1999). Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje. Alianza editorial, Madrid.

[3] Uranga, W. (2008). Prospección estratégica desde la comunicación: Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Buenos Aires. Disponible en:

http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/uranga5.pdf

[4] Asociado al concepto de educación permanente, la sociedad del aprendizaje deriva de la necesidad de actualización constante de nuestros conocimientos y habilidades a razón de las veloces transformaciones del mundo actual.

[5] Andragogía -etimológicamente derivada de la palabra "antropos" (hombre), a diferencia de pedagogía, de "paidos" (niño)- surgió como campo de estudio de la educación de adultos en la primera mitad del siglo pasado. Las semejanzas entre sus postulados y los desarrollos de la educación en general, han llevado a que el término *pedagogía* sea usada como categoría general, sin distingo de momento del ciclo vital del ser humano (incluyendo, por supuesto a la educación de adultos).

[6] Ver: Larreamendy (2011). Aprendizaje como Reconfiguración de Agencia. Revista de Estudios Sociales, 40, 33-43.

[8] Si observamos, estas reflexiones están en la base de la normatividad. Según el Decreto 1567 de 1998, desarrollamos programas de C y F para aportar al cumplimiento de la misión, los planes, programas y proyectos mediante el desarrollo integral del talento humano. Capacitamos para mejorar el desempeño y el compromiso de nuestros servidores en el ejercicio de sus funciones.

[9] PNUD. (2009). Desarrollo de capacidades: Texto Básico del PNUD. Nueva York.

[9] Scott, C. L. (2015). The future of learning 3: what kind of pedagogies for the 21st century. UNESCO.

[10] *Ibíd.*

5. Enfoques Pedagógicos

Poco tiempo ha pasado desde que las teorías de aprendizaje constituían más dogmas que ciencia. La realidad se había abstraído a tal grado que los seguidores de dichas teorías, -conductistas y psicoanalistas, por ejemplo- entablaban una suerte de <<guerras de verdad>>, haciéndonos recordar los viejos tiempos de liberadores frente a conservadores en el territorio colombiano.

En su capítulo "Los principios de un Conocimiento pertinente", Edgar Morin señala (2000[1]) "...la hiperespecialización impide ver tanto lo global (que fragmenta en parcelas) como lo esencial (que disuelve); impide inclusive, tratar correctamente los problemas particulares que sólo pueden ser planteados y **pensados en un contexto**. Los problemas esenciales nunca son parcelados y los problemas globales son cada vez más esenciales. Mientras que la cultura general incita a la búsqueda de la contextualización de cualquier información o de cualquier idea, la cultura científica y técnica disciplinaria parcela, desune y compartimenta los saberes haciendo cada vez más difícil su contextualización. Al mismo tiempo, la división de las disciplinas imposibilita coger «lo que está tejido en conjunto», es decir, según el sentido original del término, lo complejo. El conocimiento especializado es una forma particular de abstracción. La especialización «abstrae», en otras palabras, extrae un objeto de su contexto y de su conjunto, rechaza los lazos y las intercomunicaciones con su medio, lo inserta en un sector conceptual abstracto que es el de la disciplina compartimentada cuyas fronteras resquebrajan arbitrariamente la sistemicidad (relación de una parte con el todo) y la multidimensionalidad de los fenómenos..." (p. 14)

¿Puede una teoría de aprendizaje o enfoque pedagógico abarcar la diversidad de fines, acciones, apuestas y condiciones de las entidades y organismos del Distrito? Como naturalmente suponemos, no. Nuestro PIC se propone incidir campos situados en distintos niveles de análisis: individual, grupal, por áreas, institucional. La caída de los *grandes relatos* modernos que trataban de explicar el funcionamiento de lo social y lo psicológico, ha dado paso al reconocimiento de las teorías como *narrativas* históricamente situadas, al uso pragmático de enfoques, a la identificación de principios comunes y a una contextualización de todo saber en función de las necesidades de los espacios locales. Esta postura posmoderna nos salva de entrar en selvas estériles de discusión de verdades teóricas sin pensar en lo más importante: articular nuestros recursos y acciones para lograr nuestros propósitos formativos.

Esta postura pragmática -que busca la utilidad, más que la verdad- no significa necesariamente un cambio constante en nuestras apuestas o una aceptación no crítica basada en un <<todo vale>>. Nuestro universo de teorías se circunscribirá a cuerpos conceptuales empíricamente validados y académicamente soportados que dan respuesta efectiva al aprendizaje de adultos en contextos organizacionales. Como bien afirma Morin, "el conocimiento es navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas" (p. 43[2]). Cada entidad deberá construir sus archipiélagos de certezas: ser lo suficientemente clara en los enfoques teóricos que seleccionará en función de sus propósitos formativos y metodologías seleccionadas.

5.1. Conductismo

En los programas de aprendizaje del IDPC se aplican los siguientes principios:

a. *Pedagogía por objetivos* [3]. Se definen detalladamente lo que esperamos que los y las servidoras aprendan.

Se enfatiza en la importancia de definir operacionalmente procesos de aprendizaje a partir de conductas observables. La especificación de conductas en un manual de funciones y competencias laborales es una extensión de ello. El denominado *conductismo metodológico*, permite enfocar nuestros objetivos desde criterios evidenciables, concretos y claros que facilitan la evaluación y seguimiento.

b. *Aprendizaje de rutinas*: para facilitar la incorporación de destrezas que requieren repetición constante.

5.2. Constructivismo.

El constructivismo se pregunta sobre la forma como los organismos particulares –en este caso los seres humanos- construyen el conocimiento desde las posibilidades biológicas de su sistema nervioso. Consideramos que los servidores y servidoras son:

“agentes **activos** que están involucrados en la construcción de su propio aprendizaje... pues -en nuestros programas de aprendizaje- construyen su propio aprendizaje mediante un proceso que implica probar la validez de ideas y enfoques de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previos, aplicar estas ideas o enfoques a nuevas tareas, contextos y situaciones, e integrar el nuevo conocimiento resultante a los constructos intelectuales preexistentes (p. 30. UNESCO, 2004[7])”

Estos supuestos cuestionan los modelos tradicionales que asumen una educación “bancaria” –en palabras de Paulo Freire-, transmisionista y mecanicista, donde el profesor es el centro del saber y se asume que el aprendizaje sucede por la comunicación principalmente unidireccional.

El constructivismo permite reconocer que el aprendizaje es favorecido cuando:

- a. La enseñanza se basa en situaciones reales, problemas cotidianos, retos significativos para la realidad de los servidores.
- b. Los conocimientos previos de los servidores son activados: con qué experiencia, habilidad y saberes relevantes cuentan para lograr los objetivos de aprendizaje.
- c. Los nuevos conocimientos o habilidades se demuestran y no solamente se transmite información acerca de ellos.
- d. Se crean situaciones, retos o problemas para que los servidores apliquen los nuevos conocimientos o habilidades.
- e. Se invita o moviliza a los servidores a transferir y adaptar los nuevos conocimientos o habilidades a su realidad laboral [8].

De tal manera que se plantea el constructivismo para desarrollar los siguientes procesos del PIC:

- a. Competencias cognoscitivas como: Comprensión de lectura, pensamiento crítico, pensamiento lateral, entre otras.
- b. Habilidades socio emocionales (la denominada inteligencia emocional)
- c. Propósitos y sentidos (p. ej. El sentido de la evaluación de desempeño, sentido del servicio, sentido de ser docente)
- d. Actitudes e identidad
- e. Inducción
- f. Espacios de reflexión para incorporar valores, visiones comunes, plataforma estratégica, entre otros.

5.3. Conectivismo.

Desde hace algunos años, una nueva teoría con aplicaciones en el campo pedagógico ha estado ganando fuerza: el conectivismo. Su capacidad explicativa en una sociedad en red, distribuida, descentrada y compleja, le ha permitido abrirse paso entre las teorías tradicionales. Desde el punto de vista del conectivismo, el aprendizaje no solo ocurre en el sistema nervioso, pues es un fenómeno propio de sistemas más amplios, como las redes sociales virtuales o las organizaciones.

Según su principal expositor, George Siemens, el conectivismo parte de los siguientes supuestos:

- “El aprendizaje y el conocimiento descansan sobre la diversidad de opiniones.
- El aprendizaje es un proceso de conexión de nodos o fuentes de información especializada.
- El aprendizaje puede residir en dispositivos no humanos.
- La capacidad para saber más es mayor que lo que actualmente se conoce.
- El fomento y el mantenimiento de las conexiones son necesarios para facilitar el aprendizaje continuo.
- La capacidad para ver conexiones entre campos, ideas y conceptos es una habilidad básica.
- El conocimiento actualizado es la finalidad de todas las actividades de aprendizaje conectivistas.
- La toma de decisiones es en sí un proceso de aprendizaje. Elegir qué aprender y cuál el significado de la información es mirar a través de la lente de una realidad cambiante. Aunque ahora mismo haya una respuesta correcta, mañana puede ser errónea debido a alteraciones en el contexto de la información que afectan a la decisión”.

Este enfoque resulta particularmente pertinente para:

1. La formulación de procesos de gestión del conocimiento en las entidades
2. Comprender el aprendizaje organizacional como un producto más allá de personas particulares

3. Instalar espacios virtuales de aprendizaje
5. Innovación, laboratorios y espacios de co-creación

[1] Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá.

[2] *Ibíd.*

[3] Ver: Espiro, S. (2017). Aprendizaje. Instituto Latinoamericano de Desarrollo Profesional Docente. Unidad 1.

[4] Ver: Pozo, I. (1996). Aprendices y Maestros: La nueva cultura del aprendizaje. Madrid: Alianza Editorial.

[5] *Ibidem.*

[6] Ver: Larreamendi, *ibíd.*

[7] UNESCO. (2004). Las tecnologías de la información y la comunicación en la formación docente. Guía de Planificación. División de Educación Superior.

[8] Merrill, D. (2002). First principles of instruction. *ETR&D*, 50(3), 43–59

[9] Sobrino-Morrás, A. (2011). Proceso de enseñanza-aprendizaje y web 2.0: valoración del conectivismo como teoría de aprendizaje post-constructivista. *Estudios sobre educación*, 20, 117-140.

6. Glosario⁴

Aprendizaje organizacional: “el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes (individual, de equipo, organizacional e interorganizacional), para generar nuevo conocimiento” (p. 54) (Barrera & Sierra, 2014; en: DAFP, 2017).

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” (p. 54) (Decreto Ley 1567, 1998, Art. 4; en: DAFP, 2017).

Cognitivismo: teoría del aprendizaje que establece que el conocimiento se obtiene a través de la adquisición o reorganización de estructuras mentales complejas, es decir, procesos cognitivos, tales como el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información (p. 54) (Belloch, 2013; en: DAFP, 2017).

Competencias laborales: las competencias son el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo (p. 54)

Conductismo: es el aprendizaje medido en los cambios de las conductas observables que se logra por la repetición de patrones, es decir, de un condicionamiento que parte más de las condiciones del entorno o ambientales que de los elementos intrínsecos del aprendiz (p. 55) (Ertmer & Newby, 1993; en: DAFP, 2017).

Constructivismo: teoría del aprendizaje que manifiesta que el individuo crea sus conocimientos a partir de sus propias experiencias, estructuras previas y creencias, los que emplea para interpretar objetos y eventos (p. 55) (Ertmer y Newby, 1993; en: DAFP, 2017).

Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional – DNAO: consiste en identificar las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores públicos, que les permitan ejecutar sus funciones o alcanzar las competencias que requiere el cargo (p. 55) (Reza, 2006; en: DAFP, 2017).

Diseño instruccional (ID): es el proceso de preparación, desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de ambientes de aprendizaje en diferentes niveles de complejidad (p. 55) (Belloch, 2013; en: DAFP, 2017).

⁴ Guía Metodológica para la - implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509

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. (p. 55)

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 (p. 55).

Gestión del conocimiento: es reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado (p. 56) (Riquelme, Cravero & Saavedra, 2008; en: DAFP, 2017).

Modelo Integrado de Planeación y Gestión: es un marco de referencia que permite dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las entidades públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos (generación de valor público) (p. 56) (Gobierno de Colombia, 2017; en: DAFP).

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 (p. 56) (Constitución Política, 1991; en: DAFP, 2017).

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." (p. 56) (Decreto Ley 1567, 1998, Art. 4; en: DAFP, 2017).

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). Arbonies, A. & Calzada, I. (2007). El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*, (4), 296-312. (p. 56).

5. METODOLOGÍA

5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional

De conformidad con lo definido en la Guía metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos, el diagnóstico de necesidades de aprendizaje organizacional, conlleva una labor de investigación y de levantamiento de información, que permite a la entidad establecer las brechas existentes entre las competencias y las capacidades de los colaboradores; y las competencias deseadas por la entidad.

En este sentido es importante mencionar que desde el año 2017 la entidad ha venido construyendo la información requerida para la formulación del presente plan a través de una encuesta mediante la cual se midió las expectativas que los servidores del instituto tienen frente al proceso de capacitación y aprendizaje organizacional. Adicionalmente se evaluaron los resultados obtenidos del proceso de capacitación ejecutado para la vigencia anterior, brindando así el antecedente histórico del proceso.

5.1.1 Caracterización de la Población

El IDPC cuenta con una planta de personal permanente de 24 la cual está compuesta por 5 directivos 2 asesores, 19 profesionales de los cuales 11 pertenecen a empleos de carácter temporal y los 8 restantes ocupan cargos en la planta permanente de la entidad; de igual forma cuenta con 11 profesionales vinculados en cargos de carácter temporal; por último la entidad cuenta con 11 servidores del nivel asistencial entre los que se cuenta con 1 conductor, 2 secretarios y 8 auxiliares administrativos sobre los cuales recaen funciones de vital importancia para el funcionamiento de la entidad.

De acuerdo con ello de los 39 empleos aprobados para el funcionamiento del instituto actualmente se tiene provisto el 95% y el 66% del personal de planta pertenece a niveles donde el requisito mínimo es por lo menos contar con título profesional; de otro lado el 100% de los servidores del nivel asistencial llevan más de cuatro años prestando sus servicios a la entidad y de ellos el 20% ha tenido diferentes tipos de vinculación durante el tiempo de permanencia en la organización. Esto es un indicador claro sobre la profesionalización de la planta de personal del instituto y demuestra el grado de especialidad y tecnicismo con el cual se gestionan los procesos de la entidad.

5.1.2 Metodología

La metodología utilizada para el diagnóstico de este PIC es mixta dado que se realiza un híbrido entre lo cualitativo y lo cuantitativo de tal forma que se aplica un instrumento de recolección de datos tal como una encuesta de necesidades, adicionalmente se revisan los datos históricos sobre las necesidades recolectadas en la vigencia 2017 y se hace un análisis de los datos arrojados en el último proceso de capacitación.

5.1.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Tal como se ha venido dejando claro a lo largo de este documento la entidad ha utilizado dos instrumentos para la recolección de datos, de los cuales una está diseñado exclusivamente por la entidad y tuvo un espacio de aplicación durante el segundo trimestre del año 2017 y el segundo está creado por la entidad en conjunto con la caja de compensación familiar Compensar el cual además de indagar sobre las necesidades de capacitación del instituto, también arroja información sobre la calidad de vida de los

servidores y adicionalmente contempla el componente de bienestar social, todo lo anterior con el fin de hacer una intervención sobre el clima laboral y elevar el nivel de apropiación sobre la entidad y su gestión. Es importante mencionar que la aplicación de estos instrumentos fue virtual y la oficina de talento humano se encargó de consolidar los resultados.

De otro lado nos permitimos hacer un análisis sobre el último proceso de capacitación evaluando el grado de aceptación sobre los temas tratados, la participación del personal en los mismos y con base en la opinión de los participantes tener claridad sobre que tanto aportó a la gestión los temas trabajados.

5.1.4 Insumos Utilizados

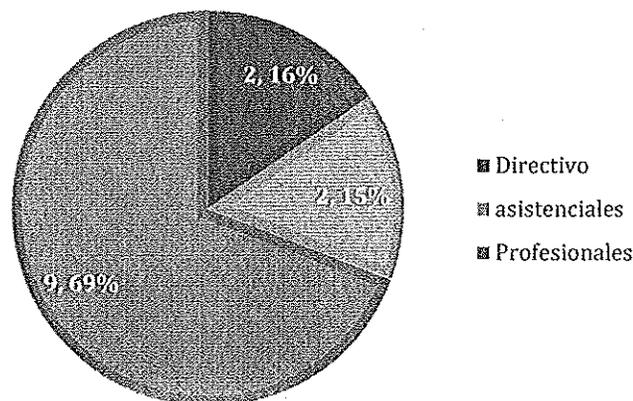
Los insumos que son importantes revisar y tener en cuenta en la construcción del PIC para el diagnóstico de necesidades son:

- Objetivos Estratégicos
- Misión - Visión
- Procesos y Procedimientos
- Resultados ejecución del PIC Anterior

5.2. Principales Resultados Obtenidos

El IDPC con la idea de preparar un plan de capacitación en el año 2017 aplicó un instrumento al que se denominó Encuesta Diagnóstico de Necesidades para formular el Plan Institucional de Capacitación la cual es válida para determinar las necesidades para el año 2018.

La población total para aplicar esta encuesta fue de treinta y nueve (37) personas, de la muestra la población que respondió a la encuesta trece (13) personas, donde se encontró que:

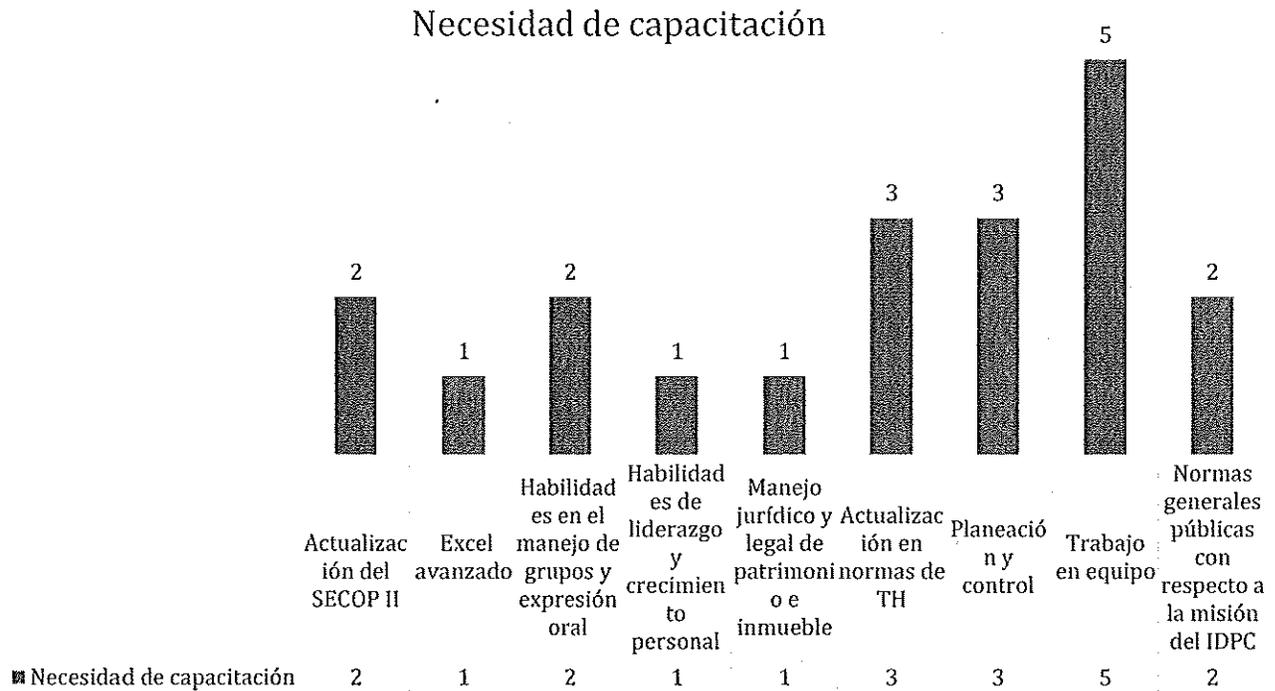


Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Diagnóstico de Necesidades para formular el Plan Institucional de Bienestar.

El 69% son profesionales, el 16% corresponde al nivel asistencial y el nivel directivo ocupa un 15% del total de respuestas.

Los principales resultados obtenidos en esta encuesta arrojan que:

En términos de capacitación,



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Diagnóstico de Necesidades para formular el Plan Institucional de Bienestar.

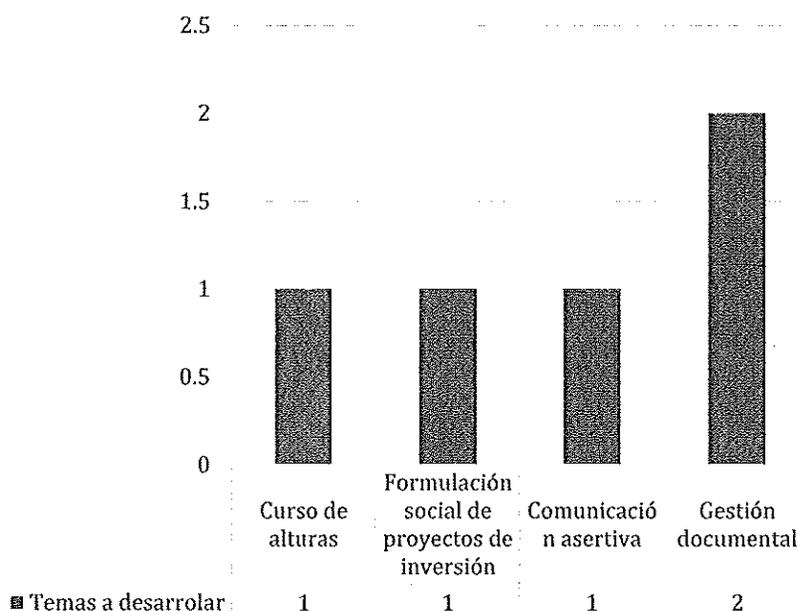
Los temas con mayor necesidad de capacitación según la encuesta están relacionados con:

- Trabajo en equipo
- Actualización de normas de Talento Humano
- Planeación y Control

Los temas que también están presentes en un nivel medio de necesidad de capacitación son:

- Actualización del SECOP II
- Habilidad en el manejo de grupos y expresión oral
- Normas generales con respecto a la misión del IDPC
- Excel avanzado
- Manejo jurídico del patrimonio inmueble
- Habilidades de liderazgo y crecimiento personal

Otro de los ítems que se tuvieron en cuenta tiene que ver con temas generales que se deban desarrollar en las áreas de trabajo y en el Instituto tenemos de acuerdo con la Encuesta aplicada que los temas más importantes son: Curso de alturas, formulación de proyectos, comunicación asertiva y gestión documental.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Diagnóstico de Necesidades para formular el Plan Institucional de Bienestar.

Frente a estos resultados la entidad durante el último trimestre del 2017 implemento la capacitación en los siguientes temas:

- Planeación estratégica.
- Trabajo en equipo.
- Gestión documental
- Liderazgo.

En este sentido el resultado del desarrollo de estas capacitaciones no fue satisfactorio debido a que la asistencia por parte de los servidores no fue la esperada debido a que el promedio de asistencia fue del 35%, de los cuales el 80% fue el personal que ocupa cargos temporales del nivel profesional y el restante fueron servidores con derechos de carrera que pertenecen al nivel asistencial de la entidad.

Esto se debió a diversas variables en donde las labores del día a día no permitieron que los servidores que querían asistir pudieran hacerlo. Otro de las variables que influyo fue las instalaciones en donde se dictaron las capacitaciones dado que fue en el auditorio de la sede del Museo de Bogotá Casa Independencia, en donde las condiciones de frio predominan y no se cuentan con mesas de trabajo que permitan aplicar diferentes técnicas de aprendizaje que redunden en actividades más atractivas para los participantes.

De acuerdo con esto se hace necesario darle un enfoque diferente al proceso de aprendizaje organizacional con el fin de despertar el interés de los servidores.

5.3 Necesidades Identificadas

Teniendo en cuenta los datos obtenidos y el análisis de los resultados del PIC 2017 se puede definir que en la entidad existen las siguientes necesidades:

- Excel intermedio y avanzado: dado los procesos y la realidad de la entidad respecto a las herramientas tecnológicas con las que cuenta, es importante dotar a los servidores del conocimiento necesario para gestionar las actividades diarias y mejorar el procesamiento de la información dentro de los equipos de trabajo.
- Habilidades de liderazgo y crecimiento personal: al respecto se planea el desarrollo de competencias y con el fin de fortalecer el desarrollo personal se desarrollara aprendizaje organizacional en las siguientes áreas: pensiones y cesantías, manejo de finanzas personales, planeación tributaria, desarrollo de competencias tales como liderazgo, comunicación efectiva, innovación, trabajo en equipo y atención al ciudadano.
- Archivo y gestión documental: este tema es de vital importancia para el instituto dado que en la actualidad la entidad se encuentra en un proceso de transición referente al cambio del sistema de gestión documental. Si bien es cierto este tema se trató en el último proceso de formación y entrenamiento en el puesto de trabajo, es claro que es un tema en donde se debe fortalecer aspectos como la armonización de la gestión documental con el Nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

6. EJECUCIÓN

6.1 Presupuesto

De conformidad con el presupuesto aprobado para la vigencia 2018 el rubro de capacitación externa tiene una partida por **DIECISIETE MILLONES DE PESOS MCTE (\$17.000.000.00)**

6.2 Programas de Aprendizaje Organizacional

6.2.1 Inducción - Reinducción

De acuerdo con lo definido en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1227 de 2005, la entidad está en la obligación de adelantar proceso de inducción para el personal que se vincule al instituto y un proceso de reinducción el cual deberá realizarse por lo menos cada dos años.

En este sentido y teniendo en cuenta que el DASCD en el ejercicio de sus funciones, especialmente en las que tienen que ver con el apoyo técnico a las entidades del orden distrital, el instituto aplicara el curso de Ingreso al Servicio Público, el cual está desarrollado por el DASC y está disponible en la plataforma PAO para la realización en entorno virtual, contará con su respectiva Certificación y su duración será de 48 horas.

De acuerdo con ello los temas a tratar dentro del proceso de inducción y reinducción:

N°	Módulo	Subtemas
1.	El Estado	Concepto de Estado y Estado Social de Derecho, Fines del Estado Estructura del Estado colombiano y Funciones del Estado.
2.	Organización del Distrito	Alcalde Mayor, Sectores Distritales, Organismos de control y vigilancia, y Concejo de Bogotá.
3.	Identidad Bogotá	Sobre Bogotá, Sentido del servidor público distrital, Infraestructura cultural, Festividades emblemáticas.
4.	Política Pública	Definición de política pública, Clasificación de las políticas públicas en el Distrito, Enfoques y Retos para los servidores públicos derivados de las políticas públicas, entornos laborales incluyentes.
5.	Alineación Estratégica	Instrumentos de planeación (Qué son) y ¿cuál es su relación?, ¿Qué es un programa, un proyecto? ¿Para qué sirven?, Conozca el plan de desarrollo distrital y sus apuestas, Proyecciones de la ciudad enmarcados en el Plan de Desarrollo.
6.	Empleo Público	¿Qué es un empleo público?, ¿Quiénes son servidores públicos? Tipos de empleo público, Clases de nombramientos, Niveles jerárquicos de los empleos, Del ascenso y permanencia en empleos de carrera, Gestión del rendimiento y Situaciones administrativas.
7.	Deberes y Derechos y Prohibiciones del Servidor Público.	Marco legal de los regímenes a los que están sujetos los servidores públicos, Derechos del servidor público, Deberes del servidor público, Prohibiciones del servidor público, Inhabilidades, Conflicto de intereses y Relación de los servidores públicos con las políticas nacionales de transparencia y anticorrupción.
8.	Sistema Integrado de Gestión	¿Por qué surgen los grupos?, Herramientas de gestión: qué son y para qué sirven, Teoría de sistemas, Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), Modelo de operación, Enfoque basado en los usuarios y partes interesadas y Principios del sistema integrado de gestión distrital.
9.	SIDEAP	Definición del SIDEAP, uso del SIDEAP, Administración del SIDEAP, Obligatoriedad de registro de datos en el SIDEAP, Información solicitada, acceso al SIDEAP, Periodicidad de actualización de datos en el SIDEAP, Manuales y formatos.
10.	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.	Generalidades del DASCD, Portafolio de Servicios, ¿Cómo acceder a los Servicios del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital?

<https://moodle.serviciocivil.gov.co/pao/public/>

Inducción - Reinducción de la Entidad adicional a lo anterior, durante el primer trimestre del año se realiza una jornada de trabajo con todos los colaboradores del Instituto, la cual está dirigida por el Director y Subdirectores de la entidad, con el fin de realizar una presentación de los principales logros de cada uno de los grupos de trabajo y los retos a enfrentar durante la vigencia 2018, de tal forma que cada uno de los participantes podrá identificar el valor de la gestión y el desarrollo de sus funciones frente al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización para cada vigencia.

6.2.2 Plan de Acción

Clasificación	Tema	Objetivo	Contenido	Población Objetivo	Tipo Capacitación	Modalidad	Facilitador	Mes Estimada
Gestión	Curso de Excel intermedio - avanzado	Disminuir la brecha digital y fortalecer las competencias funcionales individuales mediante el conocimiento.	<p>Hojas De Cálculo, Practico De Excel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prueba técnica de manipulación de hojas de cálculo • Diseño de gráficos, tablas, filtros. • Formatos de celda • Métodos abreviados • Funciones Primarias (suma-resta - multiplicación -división) <p>Excel Aplicado a Trabajos Administrativos y de Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato condicional (alertas de control y administración) • Validación de datos (restringir tipo de datos para las celdas seleccionadas) • Filtros avanzados (encontrar información, indicadores) • Macros (automatizar tareas cotidianas) • Tablas dinámicas (mostrar páginas de filtros de informes) • Formularios (Realizar informes) • Funciones avanzadas (Financieras - Estadística - Condicionales - De Buscar) 	Servidores Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	Curso	Presencial	Externo	Junio
	Archivo y gestión documental	Apropiar conceptos y estrategias prácticas para el desarrollo de la gestión documental en el instituto	<p>Proceso de la Gestión Documental Aplicado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la gestión documental. • Producción documental. • Gestión y trámite de los documentos. 	Servidores Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	Curso	Presencial	Externo	Septiembre

Clasificación	Tema	Objetivo	Contenido	Población Objetivo	Tipo Capacitación	Modalidad	Facilitador	Mes Estimada
			<p>Procedimiento organización de archivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Series documentales simples y compuestos. Conformación de unidades documentales y expedientes. <p>Articulación del Proceso de Gestión Documental con los Sistemas existentes en la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistema de Gestión de calidad. - Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA). <p>Armonización de la gestión documental con el Nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Decreto 1499 de 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> Roles y responsabilidades de la oficina de archivo y gestión documental, frente a la implementación del nuevo modelo. <p>Marco jurídico de la gestión documental electrónica y la transformación digital en la Administración Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las responsabilidades de los servidores públicos para el cumplimiento de los nuevos lineamientos del Estado? <p>Preservación digital a largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elementos de la preservación digital. 					

Clasificación	Tema	Objetivo	Contenido	Población Objetivo	Tipo Capacitación	Modalidad	Facilitador	Mes Estimada
			<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de preservación digital. <p>Tendencias S.M.A.C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social: Documentos que se crean desde el entorno de redes sociales y cómo vincularlos al ciclo documental. • Mobile: Interacción Móvil de los documentos. • Analytics: Big data y manejo de información de comportamiento. • Cloud: Todos los esquemas de la computación como servicio: Plataforma como servicio, Infraestructura como servicio, Software como servicio y otros. <p>Gestión de autorizaciones en el tratamiento de datos personales</p>					
Gestión	Desarrollo de Habilidades y crecimiento personal	Impulsar el desarrollo personal y profesional de los servidores a través de contenidos de aprendizaje en temas financieros, pensionales y desarrollo de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Pensiones y Cesantías Personales (Finanzas Personales, Ahorro, Inversión) • Planeación Tributaria -- Servidores obligados a declarar renta. • Competencias (liderazgo, Comunicación efectiva, innovación, Trabajo en Equipo, atención al ciudadano. 	Servidores Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	Curso	Virtual	Externa	Julio

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1. Participación Comisión de Personal

La Comisión de Personal en reunión desarrollada en el mes de abril revisará y hará observaciones al documento con el fin que la administración revise y ajuste lo necesario frente a las observaciones realizadas y de esta manera aprobar el documento final.

7.2. Aprobación PIC

La aprobación del Plan Institucional de Capacitación se realizará a través de acto administrativo motivado el cual estará suscrito por el Subdirector de Gestión Corporativa.

7.3 Indicadores

Tipo Indicador	Nombre Indicador	Objetivo	Fórmula
Eficiencia	Eficiencia de la inversión en capacitación	Controlar la efectividad del gasto que al entidad realiza en el PIC con el fin de optimizar presupuestalmente el proceso	$(\text{Costo del cada curso} / \# \text{ personas convocadas}) * \# \text{inasistentes}$
	Aprobación del curso	Evidenciar la cantidad de servidores que evidencian haber adquirido nuevos conocimientos	$\# \text{ personas que aprobaron} / \# \text{ personas que asistieron}$
Efectividad	Efectividad en el aprendizaje	Medir el aprendizaje efectivo respecto a los conocimientos de entrada al curso	$(\text{Nota final} - \text{Nota inicial} / \text{Nota inicial}) * 100$
	Satisfacción de la capacitación	Medir la aceptación sobre el proceso por parte de los asistentes	$(\# \text{ encuestas en nivel satisfactorio} / \# \text{ encuestas de satisfacción contestadas}) * 100$
Eficacia	Cobertura	Permite medir la priorización sobre cada una de las actividades de capacitación	$(\# \text{ personas Objetivo} / \# \text{ personas en la planta de personal}) * 100$
	Asistencia	Medir la estrategia de comunicación y el interés del personal sobre los temas a capacitar	$(\# \text{ personas convocadas} / \# \text{ personas que asistieron}) * 100$

7.4. Mecanismos de Socialización del PIC y el Plan de Acción

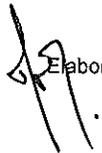
Con el fin de lograr una difusión y comunicación efectiva sobre el proceso de capacitación se propone trabajar con la oficina de comunicaciones con el fin de generar piezas comunicativas, las cuales serán enviadas a los correos institucionales de los servidores y lograr la efectiva asistencia a cada una de las actividades programadas.

De igual manera es importante trabajar con la oficina de sistemas con el fin de poder generar una estrategia de recordación en donde se pueda modificar el fondo de pantalla de los computadores de los servidores de la entidad y de esta manera se genere el compromiso de los funcionarios con el proceso.

De otro lado al interior del comité directivo de la entidad, el Subdirector de Gestión Corporativa promoverá el compromiso por parte de los directivos frente al proceso de tal manera que se genere una aceptación por parte del Staf directivo de la organización.



JUAN FERANDO ACOSTA MIRKOW
Subdirector de Gestión Corporativa



Elaboró: John Fredy López Álvarez – Profesional Especializado Subdirección de Gestión Corporativa