



# Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias



**FUNCIÓN PÚBLICA**  
Departamento Administrativo de la Función Pública



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

# **Cartillas de Administración Pública**

**Plan Nacional de Formación  
y Capacitación de Empleados  
Públicos para el Desarrollo  
de Competencias**





PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS

PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS



**DIRECTIVAS ESCUELA SUPERIOR  
DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESAP**

Honorio Miguel Henríquez Pinedo  
**Director Nacional**

Luz Amparo González Agudelo  
**Subdirectora de Proyección Institucional**

Mauricio Villalobos Rodríguez  
**Subdirector Académico**

María Magdalena Forero Moreno  
**Subdirectora de Alto Gobierno**

Germán Insuasty Mora  
**Subdirector Administrativo y Financiero**

Édgard Sierra Cardozo  
**Secretario General**

Rubén Darío Calderón Jaramillo  
**Jefe de la Oficina Asesora Jurídica**

Jair Solarte Padilla  
**Jefe de la Oficina Asesora de Planeación**

Eurípedes González Ordóñez  
**Jefe Control Interno**

William Espinosa Santamaría  
**Decano Facultad de Pregrado**

Zoraida Celis Carrillo  
**Decana Facultad de Postgrado**

Carlos Roberto Cubides Olarte  
**Decano Facultad de Investigaciones**

Luz Amparo González Agudelo  
Lilia Inés Rojas Parra  
Margarita María Ricardo Ávila  
**Equipo Coordinador**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Elizabeth Rodríguez Taylor  
**Directora**

Carla Liliana Henao Carmona  
**Subdirectora**

Claudia Patricia Hernández León  
**Directora Jurídica**

María del Pilar Arango Viana  
**Directora de Políticas  
de Control Interno**

José Fernando Berrío Berrío  
**Director de Desarrollo Organizacional**

Alberto Medina Aguilar  
**Director de Empleo Público**

Celmira Frasser Acevedo  
**Jefe Oficina Asesora de Planeación**

Rubén Darío Mina Sánchez  
**Jefe Oficina de Control Interno**

Victoria Eugenia Díaz Acosta  
**Jefe Oficina de Sistemas**



# PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

---

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Elizabeth Rodríguez Taylor  
Directora

## ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Honorio Miguel Henríquez Pinedo  
Director Nacional

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Caridad Jiménez Giraldo  
Elsa Yanuba Quiñones Serrano  
Ángela Mejía Jaramillo

## Departamento Administrativo de la Función Pública

Henry J. Agudelo Cañón  
Departamento de Capacitación – ESAP

Diana Jahel Buitrago  
Tatiana del Pilar Ávila

## Asistentes de Investigación - Facultad de Investigación – ESAP

Doctora Ruth Fanery Mendoza Neira  
Investigadora Adjunta 2007

Doctor Jorge Jairo Posada Escobar  
Investigador Adjunto 2006

Segunda Edición revisada y actualizada

Bogotá, D. C., mayo 30 de 2010



## TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
PRESENTACIÓN.....	9
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	11
CAPÍTULO II. NIVEL DE DIVULGACIÓN Y APROPIACIÓN DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN.....	15
CAPÍTULO III. OBJETIVOS .....	21
CAPÍTULO IV. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS .....	23
CAPÍTULO V. GUÍA TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO DE LOS PLANES INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN .....	33
CAPÍTULO VI. ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN .....	43
DECRETO 4665 DE 2007.....	49





El objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios<sup>1</sup>, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades.

Desde el año 1998, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en conjunto con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), han formulado y actualizado el Plan Nacional de Formación y Capacitación, fijando las políticas generales, las prioridades y los mecanismos de coordinación, cooperación, asesoría, seguimiento y control, con el fin de orientar a los responsables del talento humano en las entidades públicas en la elaboración de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC).

Las orientaciones de la política de capacitación buscan dar respuesta a los propósitos de reforma de la Administración Pública establecidos en el Plan de Desarrollo de cada Gobierno Nacional.

Con el fin de relacionar las orientaciones sobre la capacitación de los empleados públicos con las necesidades y condiciones de las entidades territoriales y nacionales, se adoptó una nueva manera de formular la política nacional basada en la consulta sobre las prioridades reales de dichos organismos, el reconocimiento de los particulares problemas de la gestión de la capacitación, la limitación de recursos por cuenta de la restricción del gasto público, la dificultad de acceso a la información, particularmente a nivel territorial y las debilidades en el seguimiento de la política, entre otros.

El interés del nuevo proceso de formulación de la política de capacitación es disminuir la brecha entre las políticas y estrategias definidas y lo que realmente sucede en las entidades públicas y en el desempeño de los empleados.

En el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales establecido mediante el Decreto 4665 de 2007 se incluyen orientaciones que recogen los propósitos nacionales de modernización del Estado, así como los requerimientos específicos de los organismos territoriales atendiendo

<sup>1</sup> Sentencia Corte Constitucional C-1163 de 2000.

a interrogantes tales como: ¿Qué prioridades de formación y capacitación surgen de estos propósitos nacionales y requerimientos territoriales?, ¿Cómo la formación y la capacitación pueden contribuir a que los funcionarios y las entidades resuelvan problemas en el desarrollo de sus objetivos?, ¿Cómo desarrollar competencias que permitan evidenciar mejoras sustanciales en el desempeño de los empleados públicos?, ¿Qué estrategias permitirían desarrollar efectivamente los planes de formación y capacitación de los entes nacionales y territoriales?.

Luego de dos años de implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (2008 – 2009), y con base en el análisis de la experiencia acumulada en la divulgación de las nuevas propuestas y en la aplicabilidad de las mismas, se han realizado precisiones, en esta segunda edición del documento, a las principales orientaciones para facilitar su comprensión y uso por las entidades públicas.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales consta de seis capítulos, así: En el primero se presentan brevemente los antecedentes de la nueva política, basada en la investigación realizada durante el año 2006 y 2007<sup>2</sup>; en el segundo capítulo se registra el seguimiento al nivel de divulgación y aplicabilidad en la implementación de la política; en el tercero se explicitan los objetivos que persigue el Plan; en el cuarto se explican los lineamientos conceptuales y pedagógicos que orientan el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación (PIC); en el quinto se presenta la guía temática que responde a las principales necesidades de la Administración Pública Nacional y Territorial y, finalmente, en el capítulo sexto se establecen estrategias y mecanismos para asegurar la implementación, desarrollo y seguimiento a la política.

ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR  
Directora  
Departamento Administrativo  
de la Función Pública

HONORIO MIGUEL ENRÍQUEZ PINEDO  
Director Nacional  
Escuela Superior de Administración Pública

2 Informe Primera Fase del Proyecto 2006: Situación de la Capacitación de los Empleados y Necesidades Regionales de Capacitación. Departamento Administrativo de la Función Pública – Escuela Superior de la Administración Pública. Bogotá D.C. Diciembre 15 de 2006.

## Capítulo I. ANTECEDENTES

Con el fin de conocer las experiencias y necesidades de las entidades y organismos públicos nacionales y territoriales, e identificar prioridades temáticas para la ejecución de las políticas de formación y capacitación, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) desarrollaron el proyecto “Construcción Participativa de Lineamientos para Redimensionar la Política Estatal de Formación y Capacitación para los Empleados Públicos: Perspectiva de la educación no formal e informal”.

El proyecto de investigación se realizó en dos fases temporales: En la primera fase comprendida entre enero y diciembre de 2006, se realizó el diagnóstico de la política de capacitación a través de la aplicación de una encuesta<sup>3</sup> a 220 municipios<sup>4</sup>; así como el análisis de los resultados de la Encuesta sobre Capacitación 2005–2006 aplicada a través del Sistema Único de Información de Personal (SUIP)<sup>5</sup> a las entidades nacionales.

La segunda fase desarrollada durante el año 2007 permitió la caracterización regional de las necesidades y la validación de la propuesta metodológica para la capacitación, así como las nuevas orientaciones conceptuales, metodológicas y de estrategias de implementación, las cuales fueron sometidas al análisis de grupos de discusión en 7 eventos regionales y una mesa nacional de expertos.

El enfoque metodológico de recolección de esta información incluyó la identificación de necesidades de capacitación a partir del análisis de problemas territoriales, retos o requerimientos de la organización para el desarrollo de los planes institucionales.

Los resultados de la investigación y de otros estudios revelan que las condiciones de las entidades nacionales y territoriales son diferentes; mientras que en las nacionales existe un nivel mayor de capacidad institucional, caracterizado por estructuras internas

3 Informe Primera Fase del Proyecto 2006: Situación de la Capacitación de los Empleados y Necesidades Regionales de Capacitación. Departamento Administrativo de la Función Pública – Escuela Superior de la Administración Pública. Bogotá D.C., diciembre 15 de 2006. RESULTADOS ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL 2006. DAFP-ESAP noviembre de 2006.

4 Según los resultados de la consulta territorial, las 10 principales temáticas de capacitación, priorizadas fueron: Contratación Administrativa o Estatal (11,28%), Gerencia del Talento Humano (10,20%), Control Interno (10,10%), Finanzas públicas y presupuesto (9,45%), Atención al cliente / ciudadano (5,91%), Actualización Normativa (5,48%), Gestión Procesos y Procedimientos (5,26%), Cultura y Clima Organizacional (4,30%), Sistemas e Informática (3,54%), Formulación de proyectos (3,33%).

5 SUIP – Sistema Único de Información de Personal. Ver Decretos 1145 de 2004 y 3246 de 2007. Web: [www.empleopublico.gov.co](http://www.empleopublico.gov.co)

con varias dependencias misionales y de gestión, plantas de empleo que corresponden con las funciones asignadas, niveles de organización, gestión y desarrollo administrativo estables; a nivel territorial, la capacidad administrativa para la mayoría de municipios (5ª y 6ª categoría) están en nivel medio, bajo y crítico de desempeño institucional<sup>6</sup>, debido a dificultades en la contratación, estabilidad, administración, cantidad y profesionalización del personal, conocimiento y cumplimiento de la normatividad, carencia de recursos financieros, humanos y administrativos.

## RETOS A NIVEL TERRITORIAL

En especial, los actores regionales, consultados en la investigación, reclamaron la necesidad de que se reconozca la diversidad cultural, étnica, social, etc., ya que en varias zonas hay territorios en los que confluyen la organización administrativa con otras formas organizativas, formas de administrar, ejercer la autoridad, aplicar justicia, vigilar, controlar, de culturas y grupos poblacionales, totalmente diferentes entre sí.

De igual forma se identificó que el objetivo misional y las atribuciones que las entidades territoriales tienen frente a la comunidad, están supeditados a los problemas cotidianos y urgentes de la administración pública, principalmente aquellos que tienen que ver con el cumplimiento de las normas que enmarcan el funcionamiento de la organización y que se convierten en exigencias legales que se asocian con sanciones si son incumplidas. Es por ello que, por lo general, poco se demanda capacitación en temas que impliquen un proyecto de construcción de las entidades más allá de lo operativo o administrativo y el cumplimiento de tareas y actividades rutinarias y de orden normativo.

Producto del análisis de las debilidades de la capacidad institucional, las exigencias de la cultura territorial y del análisis de las evaluaciones realizadas por los organismos nacionales de control se establecieron las prioridades temáticas de capacitación que incluyen además de la actualización sobre disposiciones y regulaciones formuladas desde la nación hacia los municipios y departamentos, la necesidad de promover que las entidades territoriales capaciten a sus funcionarios para entender y contextualizar la realidad de sus municipios, aprehender la función misional que desde el Estado cumplen las organizaciones del orden territorial, cumplir con las atribuciones señaladas para el mejoramiento de la vida de la población y planear para que una mejor calidad de vida de la población se haga realidad en un futuro cercano.

Estas problemáticas reflejan debilidades de índole actitudinal y motivacional y a la vez de necesidades, tanto de conocimientos como de habilidades para el desarrollo de las funciones, los cuales están directamente relacionados con la capacidad de los empleados.

<sup>6</sup> Evaluación del Desempeño Integral de los municipios, 2007. Departamento Nacional de Planeación, 2008. P. 127; Índice de Transparencia Departamental. Resultados 2005 y 2006. Corporación Transparencia por Colombia, mayo 2008.

## RETOS A NIVEL NACIONAL

Por su parte, en las entidades del orden nacional los principales retos están determinados por los propósitos fijados en el Plan Nacional de Desarrollo en cada periodo de gobierno, los cuales buscan la realización de reformas para modernizar y mejorar la gestión pública y que por consiguiente se convierten en temas prioritarios y transversales a toda la administración pública.

En lo relacionado con la gestión de la capacitación, la información obtenida a través de la encuesta de capacitación 2005 aplicada mediante el SUIP<sup>7</sup>, se puede concluir que hay avance de las entidades en la gestión de la capacitación, y que implementan orientaciones y herramientas formuladas por el DAFP y la ESAP; esto se evidencia en la formulación y adopción de planes de capacitación institucional, en su estructuración con base en criterios técnicos, en la aplicación de herramientas para el diagnóstico y la evaluación de la capacitación y en la incorporación de temas fijados como prioritarios en las áreas temáticas del Plan Nacional de Formación y Capacitación. No obstante, es necesario precisar que no es alta la proporción de entidades que cumple con todos estos lineamientos de política.

Si bien el 90% adopta el plan institucional de capacitación formalmente, sólo el 50% tiene una estructura técnica y en el procedimiento para identificar necesidades el 52% realiza diagnósticos. Aún es bajo el porcentaje de entidades que basan sus planes de capacitación en diagnósticos de necesidades y preocupante la baja participación de las Comisiones de Personal en la definición de los mismos, lo cual amerita, de una parte, continuar insistiendo en la importancia de que los planes respondan a necesidades concretas de capacitación para potenciar su efecto dentro de las organizaciones y maximizar recursos; de otra, tomar medidas urgentes frente a la escasa participación de las Comisiones de Personal, informando a las mismas de sus obligaciones y el significado de su representatividad y a las administraciones de la importancia de contar con la participación de dichas comisiones y el sentido de su existencia.

Del 92% que utiliza mecanismos de evaluación de la capacitación, solamente el 23% evalúa aprendizajes e impactos de la capacitación en el desempeño de empleados e institucional. La medición del impacto de la capacitación es un tema que aún no se desarrolla en las entidades, entre otras cosas, por la dificultad de manejar indicadores de este tipo y porque no se piensa en la evaluación del desempeño como mecanismo que podría arrojar datos concretos frente a las necesidades de capacitación y a los efectos de la misma en el desempeño de quienes fueron capacitados. El primer punto amerita que las áreas de recursos humanos entiendan que hacerle seguimiento a cualquier política de talento humano, incluida la de capacitación, es una labor permanente que implica diseñar instrumentos,

<sup>7</sup> La información de este apartado ha sido extraída del documento "Informe Evaluativo de Implementación de las Políticas de Bienestar y Capacitación en las Entidades Públicas de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional", realizado por Elsa Yanuba Quiñónez Serrano, Angélica Vigoya Valencia y Juan Manuel Manrique Ramírez. Dirección de Empleo Público, 2006

llevar registros sistemáticos de información, manejar estadísticas, pues no es suficiente valorar únicamente los eventos de capacitación. Para el segundo, es fundamental la labor de concientización sobre el adecuado manejo de la evaluación del desempeño y la responsabilidad que tiene cada evaluador de aportar información fidedigna que permita plantear acciones para el desarrollo efectivo de los evaluados.

Es necesario precisar a qué obedece que las entidades no utilicen los mecanismos técnicos que existen a su disposición para mejorar cualitativamente la gestión de la capacitación; las debilidades de la gestión de la capacitación se presentan en la implementación de las orientaciones e instrumentos.

## Capítulo II. NIVEL DE DIVULGACIÓN Y APROPIACIÓN DE LA POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

A través del Decreto 4665 de noviembre de 2007, el Gobierno Nacional adoptó, el nuevo “Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias”.

De acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan y en la normatividad vigente, el DAFP y la ESAP son los principales responsables de dar a conocer y orientar a las entidades de la Administración Pública Nacional y Territorial sobre las disposiciones de la política de capacitación y los instrumentos metodológicos para implementar el enfoque de proyectos de aprendizaje en los Planes Institucionales de Capacitación.

Luego de dos años de haber sido expedido dicho plan, se presentan a continuación los avances en su implementación:

*¿Cuál ha sido el nivel de divulgación del Nuevo Plan de Formación y Capacitación en las Entidades Públicas?*

Entre los años 2007 y 2009 se realizaron diversas acciones por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la ESAP definidas en las Estrategias del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, las cuales se describen a continuación:

Estrategia de divulgación	Acciones realizadas	Cobertura	Año
Eventos nacionales	I Foro Interinstitucional de Gestión Pública del Talento Humano auspiciado por la Superintendencia Financiera Evento: Las Competencias Laborales en el Sector Público ESAP-DAFP y Servicio Civil Distrital Estrategia de acompañamiento a las 40 entidades piloto del nivel nacional para transferir la nueva Guía de Formulación del PIC	200 entidades nacionales Entidades nacionales y del Distrito Capital 40 entidades nacionales	2007 2008 2009
Publicaciones	2.000 ejemplares del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Entrega del Plan en Inducción a Autoridades Electas, Alcaldes y Gobernadores en el año 2007 4.000 ejemplares de Guía Metodológica para la formulación de los Planes Institucionales de Formación y Capacitación con base en Proyectos de Aprendizaje en Equipo; 1.950 ejemplares del programa de Inducción a Jefes de personal sobre Gestión del Recurso Humano por Competencias y 2.300 ejemplares del Programa de Formación de Formadores por Competencias. Artículos informativos sobre el nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, publicados en el Periódico de la ESAP: El Nuevo Municipio Siete (7) BOLETINES ELECTRÓNICOS DE EMPLEO PÚBLICO con artículos informativos sobre el nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación y la Guía metodológica	1096 municipios 200 Entidades nacionales 1096 alcaldes y 32 Gobernadores 15 territoriales de la ESAP y entidades nacionales 1.103 municipios 200 entidades nacionales y 1.103 municipios	2007 2007 2009 2008 y 2009 2007 a 2009
Eventos territoriales	Trece (13) encuentros regionales sobre políticas de función pública <sup>8</sup>  Formación de formadores de 15 territoriales ESAP para la implementación del PIC Capacitación territorial	950 funcionarios de 264 entidades en 156 municipios 45 multiplicadores ESAP 15 territoriales ESAP, 150 municipios	2009 2008 y 2009
Divulgación a través de las Nuevas Tecnologías de la Información	Publicación del Plan Nacional de Formación y Capacitación y la Guía, en la página web del DAFP y de la ESAP Tres videoconferencias a través de ESAP – Contraloría General de la República y SENA Una Teleconferencia Canal Institucional RTVC Un curso de autoformación virtual para los jefes de personal, año 2008. Diseño del aplicativo para articular las ofertas de programas de capacitación de las entidades públicas nacionales	Cobertura nacional 15 territoriales ESAP, 32 sedes CGR y SENA Territorio nacional	2007 2009 2008 2009 2008 y 2009

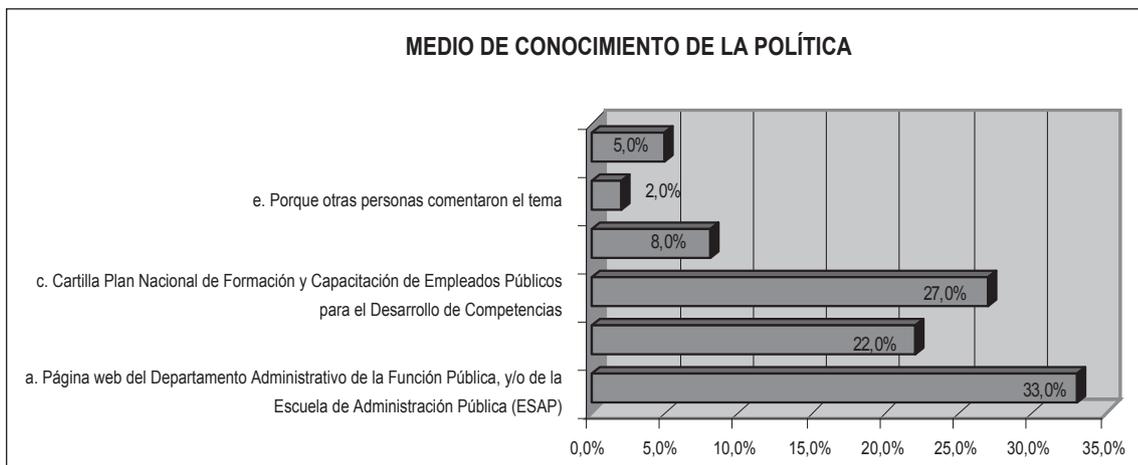
<sup>8</sup> Informe final, 13 encuentros regionales, 2009. DAF, Doctora María del Pilar Arango Viana. Directora de Control Interno y Racionalización de Trámites.

Las diferentes estrategias de divulgación implementadas demuestran un amplio despliegue a nivel nacional y territorial, durante los tres años, para dar a conocer las orientaciones de la política de capacitación y la nueva metodología para formular proyectos de aprendizaje en equipo.

*¿Cuál es el nivel de conocimiento de las nuevas orientaciones sobre la capacitación en las entidades nacionales y territoriales?*

Para determinar el nivel de conocimiento y aplicación de la Política Nacional de Capacitación se aplicó una encuesta a las entidades nacionales y territoriales, a través del SUIP, entre abril y mayo del 2009 (107 nacionales y 21 territoriales respondieron la encuesta)<sup>9</sup>, con los siguientes resultados:

El 90% de las entidades del orden nacional conocen la nueva política de capacitación de empleados públicos y el 87% la nueva Guía Metodológica para la Formulación de los Planes Institucionales de Formación y Capacitación con base en Proyectos de Aprendizaje en Equipo.



Las páginas web del DAFP y de la ESAP, así como la cartilla y la capacitación ofrecidas por estos dos organismos para el 72% de las entidades fue el medio más importante para conocer la política nacional de capacitación.

*¿Qué opinan las entidades sobre la apropiación e implementación de las nuevas metodologías de capacitación?*

Si bien, los esfuerzos de divulgación demuestran que hay un nivel de información óptimo sobre las orientaciones tanto de la nueva política de capacitación como de la metodología

<sup>9</sup> Informe sobre la implementación de la nueva política de capacitación y el desarrollo de la política de bienestar social durante el periodo 2008. DAFP julio de 2009.

para la formulación del Plan Institucional, con el proceso de implementación se enfrentan retos por parte de las entidades nacionales y aún más en las territoriales:

- Durante el año 2008, las entidades nacionales, lograron desarrollar las fases de formulación del PIC en diferentes grados de aplicación y eficacia. Es así como se identificó que el 30% de las entidades han llegado a las fases de ejecución y evaluación y el 43% de estas avanzaron a las fases de consolidación de diagnóstico y programación del plan de capacitación.
- En general las principales dificultades manifestadas por las entidades nacionales indican que para el 60% de las entidades, la formulación de los proyectos de aprendizaje (25%), la formulación del Plan institucional (20%) y la Consolidación del diagnóstico (15%) son las fases en las cuales enfrentan desafíos para lograr implementar las nuevas orientaciones en el manejo de la capacitación.
- La explicación sobre los inconvenientes que se enfrentan en estas fases, se fundamentan principalmente en el poco interés de los funcionarios (21%), el personal insuficiente para manejar el programa (21%) y en la complejidad del procedimiento a seguir (23%).
- Una situación similar se presenta en las 21 entidades territoriales encuestadas (Gobernaciones y Alcaldías Capitales). Para el 52% de estos organismos las principales dificultades de aplicación de la metodología se encuentran en las fases de formulación de los proyectos de aprendizajes (23%) y en la consolidación del diagnóstico de necesidades (29%).

El reporte de la encuesta concluye que en más del 60% de las entidades nacionales se ha implementado el PIC bajo el nuevo modelo de capacitación, con diferentes grados de desarrollo, mientras que casi que en el 90% de las entidades territoriales encuestadas, persiste el procedimiento tradicional de diagnosticar las necesidades de capacitación con base en solicitud directa del empleado o del jefe. Sólo el 6% manifestó acudir a la formulación de proyectos de aprendizaje en equipo para realizar el diagnóstico.

Es por lo anterior que las entidades solicitan como apoyos institucionales, en la implementación de las nuevas orientaciones sobre capacitación de empleados públicos, los siguientes:

- Un 39% necesita capacitación para conocer y aplicar adecuadamente toda la metodología con respecto a la implementación del PIC.
- Un 20% consideró necesario un acompañamiento y asesoría personalizada por ser un tema nuevo.

Adicionalmente, es importante rescatar el balance de las principales necesidades para que la implementación de la metodología del PIC sea exitosa, planteadas por los asesores de la

ESAP en las entidades territoriales, con base en la experiencia de asesoría y divulgación 2009:

1. Mayor compromiso de los directivos con la nueva política de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.
2. Formulación de políticas dentro de las entidades para rescatar los espacios dedicados a la capacitación, ya que de los mismos dependen en gran parte la profesionalización del recurso humano del Estado.
3. Mayor acompañamiento desde Bogotá por parte del DAFP y de la ESAP para darle vida y concreción a la nueva política de capacitación.
4. Fortalecer las áreas de talento humano, de manera que tengan más identidad y jerarquía dentro de cada una de las entidades.
5. Equilibrar las cargas laborales, de manera que se recupere tiempo para invertirlo en la consolidación de la nueva cultura en relación con la capacitación.
6. Fortalecer en las provincias y entidades los presupuestos destinados a la capacitación de los empleados.
7. Dentro del marco del constructivismo, intensificar los aspectos pedagógicos como una forma de aprovechar las posibilidades ofrecidas por la nueva metodología de capacitación.
8. Trabajar al máximo los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la asimilación de la metodología de capacitación adoptada mediante el Decreto 4665 de 2007.
9. Aumentar la cobertura de entidades (brindar acompañamiento a las entidades que aún no se les ha dado) y continuar la labor con las entidades a las que ya se les ha iniciado el apoyo, y solicitar respaldo a los entes de control que sean competentes para ello.



### OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la instalación de competencias y capacidades específicas en las respectivas entidades, en concordancia con los principios que rigen la función pública.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las orientaciones conceptuales, pedagógicas, temáticas y estratégicas de la Política Nacional de Formación y Capacitación de los empleados estatales en el marco de la calidad y las competencias laborales.
- Fijar los lineamientos para que los programas de formación y capacitación de los empleados públicos respondan a las características y necesidades de las entidades territoriales y nacionales.
- Contribuir a la profesionalización de los empleados públicos, mediante la implementación del modelo integrado de gestión de recursos humanos en Colombia para lograr el cumplimiento de sus funciones bajo parámetros de eficacia, eficiencia, compromiso, honestidad, transparencia y demás atributos promulgados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública<sup>10</sup>.
- Orientar las acciones hacia el reconocimiento y fortalecimiento de los valores y procedimientos administrativos propios de cada uno de los grupos étnicos y sociales, con miras a lograr una administración pública que integre la realidad cultural de la nación.

<sup>10</sup> Ver 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.



## Capítulo IV. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

### LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

Son cuatro los lineamientos conceptuales que enmarcan la política de formación y capacitación de los empleados estatales, y que orientan los procesos de gestión de los Planes Institucionales de Capacitación en las entidades, a saber:

- a. La Dimensión territorial y Nacional en la política de Formación y Capacitación.
- b. Profesionalización del empleo público eje de la gestión integral de los recursos humanos.
- c. Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público
- d. Enfoque de la formación basada en competencias.

a. *La Dimensión territorial y Nacional en la Política de Formación y Capacitación*

La formación y la capacitación de los empleados públicos debe contribuir a lograr la modernización del Estado y con ello a fortalecer la capacidad de gestión de las entidades estatales.

En Colombia se han impulsado diversas estrategias gubernamentales para modernizar el Estado, mediante las cuales se trata de implementar modelos de gestión que buscan mejorar la capacidad para atender las demandas ciudadanas.

De manera que el Plan de Desarrollo Nacional orienta, en cada periodo de gobierno, los objetivos de modernización del Estado frente a los cuales se definen las prioridades, generales, de la formación y capacitación de los empleados.

No obstante, este proceso de modernización y mejoramiento de la gestión pública tiene lógicas diversas de implementación a nivel territorial.

Es preciso reconocer que en Colombia, la descentralización y la autonomía territorial han diferenciado las entidades para el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del



Estado, según su capacidad financiera o tamaño de población, conformando municipios de primera hasta sexta categoría, lo cual les confiere características administrativas y económicas de funcionamiento heterogéneas.

Adicionalmente, las entidades territoriales se diferencian entre sí, si se agrupan las zonas de frontera, las regiones montañosas, las costas, las historias y los procesos culturales. Todas estas características obligan a reconocer que las entidades territoriales tienen unas condiciones y exigencias particulares que demandan un modelo de gestión pública particular y, por lo tanto, unos propósitos de capacitación.

De esta manera, el Plan Nacional de Formación y Capacitación integrará los propósitos nacionales para lograr una mejor gestión pública con los requerimientos y prioridades que surjan de la realidad territorial.

*b. La Profesionalización del Empleo Público Eje de la Gestión Integral de los Recursos Humanos.*

La Carta Iberoamericana de la Función Pública<sup>11</sup> adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003, en la cual participa el Estado Colombiano, establece los criterios organizativos, técnicos y jurídicos que definen las bases para un sistema de gestión del empleo y de los recursos humanos con transparencia y eficacia.

Esta Carta ha considerado que “para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, **la profesionalización de la función pública** es una condición necesaria. Es decir, que se debe garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”<sup>12</sup>.

La Carta Iberoamericana se sustenta en un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la Gestión del Talento Humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva, al servicio del interés general.

De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, las competencias laborales son un elemento fundamental para el buen desempeño de la tarea y la motivación en la realización del trabajo, pues de estas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto.

11 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.

12 Ibidem.

Es por ello que la normatividad colombiana incorpora a través de la Ley 909 de 2004 las competencias laborales como un componente central para el diseño y gestión del empleo público.

Las competencias laborales constituyen el eje del modelo integrado de gestión del empleo público en Colombia y confieren a la formación y capacitación un papel fundamental para garantizar el logro de los atributos de profesionalización del empleo público.

La capacitación de los empleados públicos debe dejar de ser un catálogo de ofertas de cursos con el fin de dar respuesta a necesidades institucionales, integrando los esfuerzos de formación con la perspectiva organizacional estratégica, potencializando las interrelaciones entre los subsistemas que integran la gestión del talento humano dentro de las entidades públicas.

Así, las competencias laborales deben estar presentes cuando se planeen las necesidades cualitativas de personal, al diseñar los empleos (manuales de funciones y requisitos) y al definir perfiles de idoneidad, así como al seleccionar personas, al evaluar el desempeño y muy especialmente, al definir los planes institucionales de formación y capacitación.

*c. Desarrollo de Competencias Laborales para la Gestión de la Calidad en el Sector Público*

La gestión de calidad se ha posicionado dentro de los procesos de reforma del Estado en Colombia, como el mecanismo movilizador del cambio y garante de la modernización y mejoramiento continuo de la administración pública, así como de la efectividad, la equidad y satisfacción social en la prestación de servicios al ciudadano.

Gracias a estos procesos, la calidad ha pasado a ser un término lleno de sentido, presente en el quehacer diario de cada uno de los empleados públicos, fortaleciendo al Estado en su capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

Es por esta razón que, además del enfoque basado en procesos y la orientación al usuario, destinatario o beneficiario, la gestión del talento humano fue incluida como uno de los recursos importantes para la implementación del sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras entidades prestadoras de servicio, según lo establecido en la Ley 872 de 2003<sup>13</sup> y en el Decreto 4485 de 2009 que adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009.

El sistema de gestión de la calidad para el sector público ha puesto de manifiesto, la necesidad de tener en cuenta a las personas, sus competencias y motivación hacia la calidad

<sup>13</sup> Ley 872 de 2003 por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicio. República de Colombia. Gobierno Nacional. Bogotá diciembre 30 de 2003.

(ver NTCGP 1000:2009 numeral 6.2.1)<sup>14</sup>; así como la necesidad de esfuerzos adicionales a los que implica la normalización de productos y servicios, para contar con trabajadores competentes en todos sus niveles, a través de la formación y la capacitación.

La formación y la capacitación tienen como responsabilidad dentro de la gestión de la calidad, analizar las brechas o necesidades de desarrollo de las competencias laborales de los empleados, que estén directamente relacionadas con los procesos que generan los productos o servicios que demandan excelencia para que los usuarios y ciudadanos estén satisfechos. La formación y la capacitación deben definir en qué formar a los empleados para lograr dichos procesos y productos con calidad.

Bajo el sistema de gestión de la calidad, estos programas no pueden ser entendidos como simples cursos de acumulación de conocimientos; deben entenderse como oportunidades de desarrollo de las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (condiciones personales como la escucha activa y la cooperación) necesarias para que cada funcionario sepa cómo agregar valor a su labor cotidiana y cómo contribuir a que los procesos y productos de la entidad se realicen con los atributos de calidad requeridos por los usuarios.

*d. Enfoque de la formación basada en competencias*

Si bien, las políticas de capacitación formuladas anteriormente ya expresaban su interés por mejorar las competencias laborales, es claro que mediante el Decreto 2539 de 2005<sup>15</sup>, se convierten en el eje de la gestión del talento humano en el sector público al definir las como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”.

Por lo tanto, para que la capacitación de los empleados públicos garantice el desarrollo de las competencias requeridas es preciso un cambio de enfoque en las maneras de hacer la capacitación y lograr los aprendizajes requeridos.

Pretender que las entidades públicas sean organizaciones con una capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, requiere reconcep-

14 Norma NTCGP 1000:2004. 6.2 Talento Humano. 6.2.1. “los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada”; en el apartado 6.2.2 estipula que la entidad debe determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad del producto y/o servicio; así como proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr las competencias necesarias cuando se requiera; y evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad de gestión de la calidad y mantener registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas”.

15 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 770 y 785 de 2005. Presidencia de la República-Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia, julio 22 de 2005.

tualizar y reposicionar los temas de formación y capacitación y, paralelamente, concienciar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje.

Los enfoques tradicionales de formación y capacitación, centrados en enseñar a los funcionarios cómo deben realizar las tareas en los puestos que ocupan<sup>16</sup>, deben cambiar para atender exigencias de desempeño laboral que cada vez es más complejo.

La política de formación y capacitación establece parámetros para que cada entidad desarrolle tanto las competencias laborales definidas previamente, en el proceso de identificación de competencias laborales<sup>17</sup>, y diseño de manuales de funciones y requisitos, así como para que se desarrollen aquellas competencias que se requieren para resolver problemas o contingencias organizacionales de la realidad laboral en el cumplimiento de la misión, visión, metas, planes o estrategias institucionales.

Dado que la incorporación del tema de las competencias laborales a la gestión del talento humano del sector público ha sido heterogénea y compleja, la política de formación y capacitación, decide:

- Responder a las necesidades de formación y capacitación que se hicieron manifiestas en la consulta territorial y nacional, al reflexionar sobre los problemas o demandas organizacionales para cumplir con sus fines sociales, y que quedaron establecidas en el capítulo V Guía Temática para el Desarrollo de los Planes Institucionales de Capacitación.
- Incluir las competencias comportamentales comunes a los empleados públicos y las establecidas para los diferentes niveles jerárquicos en el Decreto 2539 de 2005<sup>18</sup>, como componentes de las actividades de capacitación se incluyan en el Plan Institucional de Capacitación de las diferentes entidades.

Para ello debe establecerse la relación directa de estas competencias con su actividad laboral e integrar su desarrollo a cada proceso educativo que se realice y recolectar evidencias de los aprendizajes y cambios en el desempeño actitudinal de los empleados.

Las actividades educativas que se programen en los Planes Institucionales de Capacitación por las entidades deben enfocarse al desarrollo de competencias, el cual tiene las siguientes implicaciones:

16 MERTENS, I. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: Cinterfor, 2002, p. 19. En: [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/r||egion/ampro/cinterfor/publ/mert\\_pro/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/r||egion/ampro/cinterfor/publ/mert_pro/index.htm)

17 La identificación de competencias, corresponde al momento de diseño de los puestos de trabajo y de los manuales de funciones y requisitos, el cual se ha venido desarrollando en las entidades territoriales y nacionales de forma paulatina y desde diversas perspectivas: o bien desde la capacidad de generar los resultados de una función productiva (funcionalista); desde las conductas exitosas que obedecen a características de los individuos (conductista); o desde las construcciones que realizan los individuos y grupos para resolver problemas o contingencias organizacionales (constructivista).

18 DECRETO NÚMERO 2539 DE 2005 de julio 22 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”. En el artículo 7° se establecen las competencias comunes, así: orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia y compromiso con la organización; y en el artículo 8° se establecen las competencias comportamentales por nivel jerárquico (entre otras: liderazgo, planeación, toma de decisiones, conocimiento del entorno, aprendizaje continuo, trabajo en equipo, etc).

- Pasar de un esquema de enseñanza–aprendizaje que privilegia conocimientos, a un esquema que asume la competencia como una categoría integradora que busca enriquecer un ser, fundamentado en un saber y evidente en un hacer sin fragmentar los aprendizajes.
- *Estructurar programas de formación y capacitación articulados a problemas o necesidad laboral concreto que debe resolver el servidor público en su desempeño laboral y la metodología de capacitación debe ser eminentemente práctica, facilitando la transferencia de aprendizajes a las condiciones habituales de trabajo.*
- Involucrar a los funcionarios, como adultos autónomos, en su proceso de aprendizaje ya que ellos, dentro de las posibilidades que permite su entorno laboral, deben integrar los saberes, buscar mayor orientación si la necesita y disponer las evidencias sobre lo aprendido.
- Asegurar que tanto los jefes o responsables de recursos humanos en las entidades como los facilitadores que orientan directamente los procesos de aprendizaje dominan el enfoque de educación por competencias y son consecuentes con él en todas sus acciones.
- Cambiar la forma de evaluar los programas de formación y capacitación ya que se reconoce que es en la ejecución de unas responsabilidades y en la resolución de unos problemas en que se pone a prueba un aprendizaje.
- La evaluación del aprendizaje de la competencia obedece a una lógica diferente: se es competente sólo si se es capaz de resolver un problema aplicando un saber, con una conducta asociada adecuada y con la ejecución de unos procedimientos o acciones requeridos, en un contexto específico.
- **La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y la Educación Informal.**

Las entidades públicas del orden territorial y nacional podrán apoyarse en las propuestas que realice el sector educativo a nivel de la educación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación informal, para formular el Plan Institucional de Capacitación (PIC) siempre que estas se fundamenten en el enfoque de formación por competencias<sup>19</sup>.

En consecuencia la formación y la capacitación de servidores públicos deberá incorporar de manera organizada *diversas formas de aprendizaje que permitan el desarrollo de competencias*, tales como: cursos realizados por centros de formación o expertos<sup>20</sup>, el aprendizaje en el lugar del trabajo y el autoaprendizaje.

<sup>19</sup> La educación informal fue reglamentada mediante el Decreto 2888 del 31 de julio de 2007.

<sup>20</sup> Los cursos o actividades de capacitación que se realizan en centros de formación o por expertos fuera del lugar de trabajo corresponden a programas de educación informal o de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Este tipo de educación está reglamentada, según la intensidad horaria en el Decreto 2888 de 2007 y el sistema de calidad de la formación para el trabajo mediante el Decreto 2020 de 2006. La Ley 1064 de 2006 modifica la denominación de educación no formal por educación para el trabajo y desarrollo humano.

Si bien existe una oferta de educación informal reglamentada con una duración menor a 160 horas (artículo del Decreto 2888 del 31 de julio de 2007), para el desarrollo de los planes de capacitación institucional, también debe darse especial manejo a los procesos de educación informal producto de la interacción cotidiana y que teniendo un carácter intencional o no, involucran a los funcionarios, sus relaciones y su cultura. Desde esta perspectiva se reconoce que todas las acciones que realizan las entidades y sus miembros de alguna manera forman e incluso refuerzan u obstaculizan otros aprendizajes.

Es por ello que la política de formación y capacitación privilegia las estrategias de educación informal que se desarrollen en las entidades y como parte de la cotidianidad laboral.

## LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS

### a. *La Educación Basada en Problemas*

La Política de formación y capacitación de empleados públicos, contempla el aprendizaje basado en problemas (APB) dentro de su esquema metodológico, pues considera que a partir de las condiciones de desempeño, de las dificultades para obtener los resultados esperados en el trabajo individual y grupal, así como de las expectativas y retos para mejorar el servicio, es posible reconocer necesidades específicas de aprendizaje, conocer el impacto directo que tienen las dificultades en los resultados del trabajo y, adicionalmente, desarrollar aspectos como el razonamiento, el juicio crítico, la creatividad y la prospectiva en los funcionarios.

Los problemas deben entenderse como una oportunidad para aprender a través de cuestionamientos realizados sobre la realidad laboral cotidiana, haciendo énfasis en aquellos aspectos que los individuos deben investigar, proponer y ejercitar para mejorar su desempeño y el de sus compañeros de trabajo.

### b. *El Proyecto de Aprendizaje en Equipo*

Con base en el análisis de problemas institucionales, de necesidades del Plan de Desarrollo Nacional, del Plan de Desarrollo Territorial, o de retos o dificultades para el cumplimiento de metas y resultados institucionales del empleado, se formulan actividades de capacitación por grupos de empleados, conformados en equipos, las cuales deben integrar los proyectos de aprendizaje.

Esto es lo que se entiende para efectos de la presente política como “El proyecto de aprendizaje en equipo”.



Este proyecto se enmarca dentro los objetivos institucionales y recoge las dificultades de aprendizaje más significativas de los empleados públicos en la consecución de sus objetivos laborales.

Los equipos son una forma de organizar los empleados para facilitar el aprendizaje con base en un proyecto formulado; el proyecto incluye un plan de aprendizaje grupal e individual; los empleados dirigen autónomamente su aprendizaje atendiendo en forma integral las dimensiones del ser, el hacer y el saber, es decir, deciden buscar la información necesaria y orientar sus fortalezas (experiencias, condiciones personales, habilidades e ideas) según sea el caso.

Los proyectos de aprendizaje constituyen el eje del Plan Institucional de Capacitación (PIC) y por esta razón los responsables de gestionarlo deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Realizar una labor de sensibilización y preparación a toda la organización sobre qué es un proyecto de aprendizaje y sus implicaciones.
2. Identificar los facilitadores o expertos temáticos que apoyarán los equipos. Estos funcionarios tendrán un papel fundamental en el desarrollo de la estrategia de aprendizaje, ya que deberán ser líderes que dinamicen y orienten los procesos de aprendizaje y, por lo tanto, deberán ser formados para dar soporte adecuado a los mismos.
3. Estos equipos deberán conformarse en cada entidad a más tardar en el mes de marzo de cada año, una vez finalizado el período de planeación institucional y evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que cada uno de ellos podrá incluir un número máximo de 10 funcionarios.

La composición de los equipos puede ser por dependencias u oficinas a la que pertenecen los funcionarios, pero también por procesos o por nivel jerárquico de los empleos e incluso puede considerar las redes de trabajo que se establecen entre entidades. Un funcionario podrá pertenecer a más de un equipo y, por tanto, adelantar más de un proyecto de aprendizaje.

4. Cada equipo formulará su plan de aprendizaje y con base en estos sus integrantes formularán los planes individuales, según se indica a continuación:
  - **Plan de Aprendizaje de Equipo:** a partir de problemas, preguntas e inquietudes relacionadas con su entorno y su gestión laboral, el equipo se traza unos objetivos de aprendizaje y, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de sus miembros, establecerá una serie de estrategias internas y externas que deberá desarrollar dentro de un cronograma e incluir en la ficha de aprendizaje del equipo (fólder que archiva las evidencias del proceso realizado).

Se entenderán como **estrategias internas** todo el conjunto de actividades que con responsabilidad rotativa potencian el aprendizaje en los equipos; como por ejemplo, los juegos de roles, la rotación de puestos de trabajo, los grupos de estudio, los ejercicios de investigación, conversatorios sobre temas específicos, ejercicios de laboratorio, capacitación de pares, entre otros.

Se entenderán como **estrategias externas** las oportunidades de aprendizaje que no surgen de esfuerzos colectivos y que son necesarias para que el equipo consiga sus objetivos. Aquí se incluyen las propuestas de educación para el trabajo y el desarrollo humano y otras propuestas que ofrezcan entidades externas a la organización de manera presencial o virtual. En dichas propuestas es necesario que estén consideradas en todo caso, las orientaciones del presente Plan Nacional de Formación y Capacitación.

- **Plan de Aprendizaje Individual:** cada uno de los miembros del equipo, en consonancia con los objetivos colectivos, deberá establecer sus propios objetivos de aprendizaje y deberá clarificar de qué manera va a contribuir a los objetivos del equipo. Este plan incluye la evaluación del aprendizaje individual y recoge todas las evidencias de los procesos de aprendizaje que ha desarrollado el funcionario.

Los funcionarios que pertenecen a más de un equipo y desarrollan más de un proyecto de aprendizaje, realizarán sólo una ficha de aprendizaje individual, pero organizarán adecuadamente las evidencias de los objetivos y procesos relacionados con cada uno de los proyectos.

A más tardar en el mes de abril deberán quedar formulados los Planes Institucionales de Capacitación con base en los proyectos de aprendizaje priorizados en las entidades.



## Capítulo V. GUÍA TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO DE LOS PLANES INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN

La formulación de las nuevas orientaciones de política se basa en el diagnóstico del estudio sobre las necesidades y problemáticas territoriales y los propósitos de modernización del Estado Nacional con base en el cual se identificó un currículo educativo del empleado público, que debe atender el enfoque de formación basado en competencias laborales.

La guía temática para el desarrollo de los planes institucionales de capacitación, responde a las necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico y se organiza en ejes de desarrollo, con un objetivo central que se alcanzará mediante el fortalecimiento de tres dimensiones de las competencias laborales: ser (actitudes), saber (conocimientos) y hacer (habilidades y destrezas), a través de diversas temáticas.

Es por ello, que la Guía Temática responde a dos preocupaciones fundamentales:

1. ¿Cómo asegurar el desarrollo institucional para el cumplimiento de los fines del Estado?

Para resolver esta preocupación, se identificaron cuatro componentes o procesos institucionales: planificación, inversión pública, organización administrativa y gobernabilidad.

2. ¿Cómo contribuir con los propósitos de modernización del Estado contemplado dentro del Plan Nacional de Desarrollo?

En el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, se identificaron los siguientes ejes de desarrollo: Administración al servicio del ciudadano. Lucha contra la corrupción. Mejoramiento continuo. Gobierno de la información. Innovación institucional y Gestión por resultados.

Los Planes Institucionales de Capacitación (PIC), deberán incluir los temas señalados en la Guía Temática en proyectos de aprendizaje que deberán ser formulados por los equipos de funcionarios además de los otros proyectos identificados en los equipos de aprendizaje.



Para ello, es necesario identificar necesidades o problemas institucionales susceptibles de ser solucionados a través de los temas previstos en la guía. Esta labor puede ser realizada por la alta dirección para toda la entidad o áreas de trabajo, fijando prioridades o por parte de los equipos de funcionarios.

## GUÍA TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

### PRIMERA PARTE: DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES DEL ESTADO

#### 1. Planificación

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<p><b>Desarrollo Territorial y Nacional</b></p> <p>Asegurar la sostenibilidad social, ambiental, cultural y económica del territorio en un contexto determinado.</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características personales* que inciden en la comprensión del contexto social y cultural                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Reconocimiento de cosmovisiones</li> <li>- Respeto a la diversidad</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia Estratégica</li> <li>- Desarrollo y Planeación</li> <li>- Ordenamiento territorial</li> <li>- Gerencia de proyectos</li> <li>- Desarrollo y medio ambiente</li> <li>- Desarrollo regional, territorial y finanzas</li> <li>- Desarrollo fronterizo</li> <li>- Relaciones regionales e interregionales</li> <li>- Desarrollo y servicios públicos y sociales</li> <li>- Políticas de integración</li> <li>- Formulación de políticas públicas</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de acciones que promuevan este eje con criterios de calidad.</li> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de Recursos</li> <li>- Aplicación principios de participación, equidad, coherencia.</li> <li>- Valoración de riquezas territoriales</li> </ul>

\* Son características o condiciones personales: la motivación, el liderazgo, la autoestima, los valores, la capacidad de tolerancia y adaptación al cambio.

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<b>Integración Cultural</b>  Reafirmar mediante el servicio público la aceptación, reconocimiento y fortalecimiento de la diversidad cultural, étnica, social, religiosa, bajo criterios de igualdad, respeto y dignidad	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características personales que inciden en los procesos de integración cultural</li> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Reconocimiento y fortalecimiento de cosmovisiones</li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho constitucional</li> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Mecanismos de resolución de conflictos</li> <li>- Patrones culturales de las comunidades</li> <li>- Normatividad</li> <li>- Principios de Negociación</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de Recursos</li> <li>- Aplicación principios de participación, tolerancia y equidad</li> <li>- Mediación y resolución de conflictos</li> <li>- Realización de asignaciones que promuevan este eje con criterios de calidad</li> </ul>

## 2. *Inversión Pública*

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<b>Contratación Pública</b>  Mejorar la gestión de la contratación estatal garantizando la transparencia, oportunidad, celeridad y pertinencia de la misma.	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos personales que conlleva a una contratación pública transparente</li> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Reconocimiento de lo público como propio</li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatividad</li> <li>- Sistema de Compras y Contratación</li> <li>- Control Social a la Contratación</li> <li>- Sistemas de Información</li> <li>- Riesgos de la contratación</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de acciones que promuevan este eje con criterios de calidad</li> <li>- Optimización de Recursos</li> <li>- Aplicación principios de economía, publicidad, transparencia.</li> <li>- Gestión de resultados institucionales</li> </ul>

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<p style="text-align: center;"><b>Gestión Financiera</b></p> <p>Generar acciones en el sector público que garanticen la sostenibilidad financiera a corto, mediano y largo plazo, en un marco de integración, globalización y competitividad</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones personales que faciliten una gestión financiera efectiva                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia Estratégica Financiera</li> <li>- Generación Recursos Propios</li> <li>- Destinación Regalías</li> <li>- Desarrollo y finanzas</li> <li>- Manejo Presupuestal</li> <li>- Racionalidad del gasto</li> <li>- Riesgos de la gestión financiera</li> <li>- Integración Local, Regional, Fronteriza y finanzas públicas.</li> <li>- Finanzas públicas nacionales y territoriales</li> <li>- Cobro persuasivo y coactivo</li> <li>- Tendencias de desarrollo de mercados</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promuevan este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización de Recursos</li> <li>- Aplicación principios de eficiencia, eficacia y equidad</li> <li>- Rendición de cuentas</li> </ul> </li> </ul>

### 3. Organización Administrativa

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<p style="text-align: center;"><b>Gestión del Talento Humano</b></p> <p>Direccionar la Gestión del Talento Humano al servicio del Estado, bajo la óptica del mérito, la responsabilidad, la obtención de resultados, generando mayores niveles de compromiso y motivación.</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones personales que facilitan los procesos de gestión de talento humano                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración pública</li> <li>- Mecanismos de Autocontrol</li> <li>- Liderazgo, innovación, creatividad.</li> <li>- Normatividad</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión por competencias</li> <li>- Procesos de reclamación de personal</li> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Relaciones humanas</li> <li>- Procesos y procedimientos</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de Recursos</li> <li>- Aplicación principios: tolerancia, equidad, celeridad.</li> <li>- Desempeño en el trabajo</li> <li>- Clima laboral favorable</li> </ul> </li> </ul>

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<b>Gestión Administrativa</b> Asegurar una gestión administrativa que responda a los fines del Estado, orientada hacia la satisfacción de las expectativas ciudadanas	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos personales para el logro de una gestión administrativa eficiente <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Creatividad e Innovación</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Administrativo</li> <li>- Competitividad</li> <li>- Optimización de Procesos y Procedimientos</li> <li>- Planeación estratégica</li> <li>- Sistemas de Gestión de Calidad</li> <li>- Control Interno</li> <li>- Estrategias de conectividad</li> <li>- Nuevos modelos de Gestión</li> <li>- Gerencia</li> <li>- Negociación y resolución de conflictos</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Gestión de proyectos</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de Recursos</li> <li>- Aplicación principios: eficacia, eficiencia, celeridad, economía.</li> <li>- Comunicación eficaz</li> <li>- Empoderamiento</li> <li>- Servicio al cliente</li> </ul> </li> </ul>
<b>Cultura Organizacional</b> Desarrollar entornos positivos de convivencia y fomentar la práctica efectiva de los valores institucionales en el ejercicio de las actividades laborales cotidianas.	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones personales que facilitan la aplicación de los valores institucionales <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Manejo efectivo del stress</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios y valores institucionales</li> <li>- Misión, visión y objetivos institucionales</li> <li>- Plan institucional</li> <li>- Acoso laboral</li> <li>- Principios de Negociación</li> <li>- Política de incentivos</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Mediación y resolución de conflictos</li> <li>- Aplicación de derechos y deberes</li> <li>- Comunicación asertiva</li> </ul> </li> </ul>

#### 4. Gobernabilidad

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<p><b>Participación Ciudadana</b></p> <p>Propender por que la función pública privilegie, incentive, facilite, forme y garantice a la ciudadanía y a las organizaciones cívicas y sociales, su participación en el quehacer de la administración de lo público.</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones personales que se deben fortalecer para facilitar la participación ciudadana                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Reconocimiento y fortalecimiento de cosmovisiones</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios y fines del Estado</li> <li>- Rendición de cuentas</li> <li>- Sistema de quejas y reclamos</li> <li>- Instancias de participación ciudadana</li> <li>- Planeación y presupuesto participativo</li> <li>- Control social</li> <li>- Servicio al ciudadano</li> <li>- Sistemas de información y consulta ciudadana</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios: equidad, participación, tolerancia</li> <li>- Inclusión ciudadana en el quehacer público</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Derechos Humanos</b></p> <p>Fomentar en el ámbito público y privado la formación, respeto y práctica de los derechos humanos</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones personales que inciden en el respeto a los derechos humanos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos fundamentales</li> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Derecho internacional humanitario</li> <li>- Derecho constitucional</li> <li>- Principios de Negociación.</li> <li>- Patronos culturales de las comunidades</li> <li>- Resolución pacífica de conflictos</li> <li>- Mecanismo de negociación</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios: tolerancia, equidad, transparencia</li> <li>- Aplicación de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos</li> </ul> </li> </ul>

SEGUNDA PARTE: MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<p><b>Administración al Servicio del Ciudadano</b></p> <p>Facilitar el acceso del ciudadano a cada uno de los bienes y servicios que genera el Estado, y atender sus solicitudes de manera ágil, oportuna y transparente</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones personales que inciden en el servicio al ciudadano                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Servicio al cliente</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernabilidad</li> <li>- Trámites y procedimientos</li> <li>- Fines Institucionales</li> <li>- Plan Institucional</li> <li>- Sistema de Quejas y Reclamos</li> <li>- Protección al Consumidor</li> <li>- Competencia y Calidad en Bienes y Servicios</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios: celeridad, economía, transparencia, igualdad</li> <li>- Desarrollo de las relaciones interpersonales</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Lucha contra la Corrupción</b></p> <p>Crear una cultura pública anticorrupción, mediante la apropiación de valores, mecanismos y herramientas adecuados para una práctica transparente del ejercicio administrativo</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos personales que conlleva a favorecer la transparencia                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios Rectores de la Administración Pública</li> <li>- Reconocimiento de lo público</li> <li>- Ética y valores</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura de la legalidad y la transparencia</li> <li>- Corresponsabilidad</li> <li>- Autorregulación</li> <li>- Rendición de Cuentas</li> <li>- Sistemas de información</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios rectores de la Administración Pública</li> <li>- Desarrollo de acciones en las que prevalezca el interés general</li> </ul> </li> </ul>

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<p><b>Mejoramiento Continuo</b></p> <p>Buscar la apropiación de modelos de gestión que garanticen la efectividad de las organizaciones</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características personales que promuevan el mejoramiento continuo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios Rectores de la A. P.</li> <li>- Cultura de la calidad</li> <li>- Clima laboral</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de Gestión y Resultados</li> <li>- Modelos de Gestión</li> <li>- SINERGIA</li> <li>- Mejoramiento Continuo</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de Calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios: eficiencia y eficacia</li> <li>- Productividad</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Gobierno de la Información</b></p> <p>Propender por el uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta para gerenciar lo público</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características personales que inciden en el uso adecuado de la información                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios Rectores de la A. P.</li> <li>- Adaptabilidad al cambio</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologías de la información y la comunicación</li> <li>- Integración de información</li> <li>- Manejo documental apoyado en las TIC</li> <li>- Oferta de Bienes y servicios a través de las TIC</li> <li>- Manejo de la información</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios rectores A. P.</li> <li>- Administración y manejo de últimas tecnologías</li> </ul> </li> </ul>

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
<p><b>Innovación Institucional</b></p> <p>Reconocer y aprovechar la capacidad institucional para desarrollar e implementar mejores prácticas que optimicen el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones públicas</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características personales que facilitan la innovación y la adaptación al cambio               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad al cambio</li> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios Rectores de la A. P.</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul> </li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilización reestructuras administrativas</li> <li>- Competitividad Institucional</li> <li>- Sistema de Seguimiento de Compromisos</li> <li>- Competitividad y Productividad Organizacional</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de acciones en concordancia con los cambios y objetivos misionales de la organización               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios rectores de la A.P.</li> <li>- Organizaciones competitivas</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Gestión por Resultados</b></p> <p>Encauzar el funcionamiento de la administración pública hacia la obtención de resultados que respondan con calidad y efectividad a las demandas de la sociedad</p>	SER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivencia y diversidad cultural</li> <li>- Ética del Servidor Público</li> <li>- Principios Rectores de la A. P.</li> <li>- Ciclo administrativo</li> <li>- Control y seguimiento</li> </ul>
	SABER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de Resultados</li> <li>- Procesos Orientados a resultados</li> <li>- Estrategias de información, seguimiento y evaluación</li> </ul>
	HACER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de calidad</li> <li>- Optimización de recursos</li> <li>- Aplicación principios rectores de la A.P.</li> <li>- Valoración de resultados</li> <li>- Indicadores de resultados e impacto</li> </ul>



## Capítulo VI. ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

Corresponde al DAFP y a la ESAP, en coordinación con las entidades nacionales y los gobiernos departamentales, la divulgación, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública de formación y capacitación.

### ESTRATEGIAS PARA LA DIVULGACIÓN

Dar a conocer y sensibilizar a todas las entidades de la Administración Pública, órdenes nacional y territorial, las nuevas orientaciones para la formación y capacitación de los servidores públicos en el marco de las competencias laborales.

1. El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) divulgarán en forma permanente las orientaciones de la Política de Formación y Capacitación a través de la realización de encuentros con funcionarios responsables de las áreas de Recursos Humanos y representantes de las Comisiones de Personal de las entidades de los órdenes nacional y territorial.

Las quince territoriales de la ESAP convocarán a las entidades de su jurisdicción para dar a conocer los nuevos lineamientos de la política, y en el orden nacional la divulgación estará a cargo del DAFP.

2. El DAFP y la ESAP en cumplimiento de la normatividad 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 de la política, metodologías para su efectivo desarrollo, y prácticas exitosas; se utilizarán medios como videos, circulares y comunicaciones.

En las páginas institucionales del DAFP y la ESAP, las quince territoriales, los Centros Documentales y de Información Municipal (CEDIM), será publicada la Política de Formación y Capacitación con las nuevas orientaciones.

3. En el mes de enero, el nominador de cada entidad nacional y de cada gobernación, mediante acto administrativo, deberá designar un funcionario responsable de manejar y ser el contacto permanente para recibir y divulgar la información relacionada con la

Política de Formación y Capacitación. Dicho funcionario se inscribirá en el formato que para tal fin será habilitado en la plataforma virtual.

4. El nominador de cada entidad pública nacional y territorial es responsable de garantizar la divulgación y sensibilización de la Política de Formación y Capacitación al interior de la organización.
5. La Escuela Superior de Administración Pública elaborará un programa para la inducción a responsables de la Gestión de Recursos Humanos, el cual ofrecerá en forma virtual o presencial. Para definir los contenidos de dicho programa, se apoyará en el Departamento Administrativo de la Función Pública. Para el desarrollo de dicho programa de inducción se contará con la cooperación de la FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS a través del Sistema Integral Virtual de Información Municipal – SIVIFOM-.

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 del Departamento Administrativo de la Función Pública.

6. Es responsabilidad de cada entidad pública nacional y territorial vincularse al Programa de Inducción para la Gestión de Recursos Humanos de la ESAP. Dicho programa deberá adelantarse en un término no mayor de un mes, contado a partir de la posesión del funcionario.

### ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN

Orientar la gestión de la capacitación en las entidades de la Administración Pública, órdenes nacional y territorial, en el marco de las competencias laborales y bajo criterios técnicos y procedimentales de un enfoque de proyectos de aprendizaje en equipo.

1. El DAFP y la ESAP tienen la responsabilidad de asesorar la utilización de las metodologías e instrumentos diseñados para facilitar la gestión de la capacitación por competencias y orientar las implicaciones del enfoque de proyectos de aprendizaje en equipo.
2. El DAFP y la ESAP tienen la responsabilidad de acompañar y asesorar a los jefes de personal o quienes hagan sus veces en la implementación de la gestión de la capacitación por competencias con enfoque de proyectos de aprendizaje en equipo.
3. *Los planes de desarrollo, tanto nacionales como territoriales, deberán incluir el componente de capacitación de empleados públicos como un subprograma articulado a los objetivos y metas de desarrollo con sus respectivos presupuestos.*
4. Las entidades tendrán la obligación de realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación basándose en las competencias laborales identificadas para los diferentes

empleos y en los resultados de las evaluaciones del desempeño de los funcionarios, en las metas del plan de desarrollo nacional o territorial, en las necesidades institucionales. Este será el insumo para la definición de los proyectos de aprendizaje en equipo.

5. Cada empleado público se comprometerá con el desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones y responsabilidades programando acciones de mejoramiento individual que contarán con el respaldo institucional, y aprovechando las diferentes oportunidades de aprendizaje.
6. Las entidades tendrán la obligación de adelantar los programas de inducción y reintroducción para todos los empleados con el fin de garantizar un conocimiento pleno de la entidad, su cultura y responsabilidades. Las entidades deberán incluir en dichos programas orientaciones básicas sobre el tema de las competencias laborales.
7. La FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS pondrá a disposición el Sistema Integral Virtual de Información Municipal – SIVIFOM– para facilitar el acceso de los empleados públicos de las entidades territoriales, a programas de formación y capacitación, lo cual supondrá la suscripción de convenios con las entidades que oferten cursos virtuales a las entidades territoriales.
8. Con el fin de asegurar el acompañamiento para la implementación de la política, la ESAP diseñará y desarrollará programas de formación de formadores, proyectos de aprendizaje y trabajo en equipo, basados en la propuesta pedagógica contemplada en la misma. En especial se ofrecerán estos programas a los profesionales de las áreas de asistencia técnica territorial de las entidades nacionales y departamentales. Para el desarrollo de dicho programa se contará con la cooperación de la FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS a través del Sistema Integral Virtual de Información Municipal – SIVIFOM–.
9. El DAFP y la ESAP tendrán la obligación de evaluar el impacto de la política de formación y capacitación, buscando precisar si su implementación ha permitido mejorar la prestación de los servicios a cargo del Estado y si los empleados públicos han mejorado sus niveles de competencia.

En los dos primeros años será necesario hacer seguimiento al nivel de divulgación de las nuevas orientaciones y al grado de apropiación y aplicabilidad que las mismas han tenido por parte de los responsables de la gestión del personal y de los empleados públicos. Será necesario valorar si las estrategias planteadas en la política están cumpliendo los cometidos que las sustentan y están facilitando la implementación de la política de formación y capacitación, a través del Sistema Único de Información de Personal (SUIP), entrevistas focalizadas y otros mecanismos de obtención de información.

De otra parte y a fin de poder medir el impacto de la política será necesario contar con una información de base para comparar los cambios generados a partir de la implementación de las nuevas orientaciones de política. 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 empleados, 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.

### ESTRATEGIAS PARA LA ARTICULACIÓN DE LA OFERTA DE CAPACITACIÓN

Establecer lineamientos para la organización y coordinación de la oferta de capacitación, de manera que respondan a las necesidades de las entidades, permitan optimizar recursos y aseguren que los programas responden al enfoque de competencias laborales.

1. Las entidades públicas y los particulares que ofrezcan programas de capacitación y formación a las entidades públicas deberán responder a los lineamientos pedagógicos establecidos en el presente Plan, así como a los parámetros fijados en la Guía Temática para el desarrollo de planes institucionales de capacitación del nivel territorial y nacional.
2. Todo programa de capacitación 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 se articule con las necesidades del orden territorial o nacional, según sea el caso.
3. La Red Institucional de Capacitación para Empleados Públicos establecida en el artículo 68 del Decreto 1227 de 2005, bajo la administración de la ESAP, será la encargada de articular las diferentes ofertas de capacitación que se ofrecen a las entidades públicas a nivel nacional y territorial.

En el nivel territorial, esta coordinación se realizará con el apoyo de las Secretarías de Planeación Departamentales de manera que se evite la dispersión y duplicidad de esfuerzos.

Cuando se trate de temas sectoriales (salud, medio ambiente, servicios públicos, etc.), serán las Secretarías relacionadas con el tema específico en cuestión, las que se ocupen de coordinar con la ESAP las diferentes ofertas de capacitación.

4. La ESAP y el DAFP diseñarán y divulgarán los criterios generales que deben atender los programas de capacitación que se ofrecen a las entidades públicas bajo el enfoque de las competencias laborales.

5. 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 y siguiendo los parámetros de la formación por competencias determinados en esta política. Para ello podrán apoyarse y direccionar las ofertas de asistencia técnica que surjan desde las entidades nacionales y territoriales.
6. Cada entidad pública, de conformidad con lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, deberá diseñar sus planes de capacitación institucionales y garantizar que la oferta de programas de capacitación responda a las necesidades de los proyectos de aprendizaje institucional y a los lineamientos pedagógicos de capacitación por competencias. Además deberá realizar una cuidadosa programación de la oferta de capacitación para minimizar problemas de disponibilidad de los funcionarios y garantizar la asistencia de los mismos a las actividades previstas.
7. El DAFP y la ESAP privilegiarán unas líneas de investigación relacionadas con los procesos de formación y capacitación de los empleados públicos, para ser desarrolladas a través de trabajos de grado, postgrado o proyectos especiales. Se invitará a las universidades a motivar la realización de estas investigaciones y a convertirlas en módulos de aprendizaje que posteriormente harán parte de la oferta de formación y capacitación de los empleados públicos.





**DIARIO OFICIAL No. 46827 DE 2007**  
**DECRETO 4665 DE 2007**  
**(noviembre 29)**

*por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos.*

*EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,*

en uso de sus facultades constitucionales y legales y en especial las conferidas por el artículo 3° literal b) del Decreto-ley 1567 de 1998, y

*CONSIDERANDO:*

Que de conformidad con lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública formular y actualizar el Plan Nacional de Capacitación conjuntamente con la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP;

Que el numeral 2, literal b), del artículo 19, de la Ley 909 de 2004 determina que el diseño de cada empleo debe contener el perfil de competencias, y el numeral 1 del artículo 36 de la citada ley señala que 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;

Que se consultó a las entidades del nivel territorial sobre las necesidades concretas en materia de capacitación, con el fin de incorporar sus prioridades y propuestas en las orientaciones y estrategias de la formación y capacitación;

Que se hace necesario adoptar un nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación que incluya las orientaciones de la capacitación por competencias y los requerimientos de las entidades territoriales en materia de formación y capacitación para cumplir con eficiencia los objetivos del citado Plan y las políticas del Gobierno Nacional;

Que mediante el documento “Política Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo en Competencias” de fecha 1° de octubre de 2007, el Director del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Director de la Escuela Superior de Administración Pública, formularon el nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación;



Teniendo en cuenta lo anterior,

*DECRETA:*

Artículo 1°. Adoptar la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos, formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, a que hace referencia la parte motiva de este decreto, el cual hace parte integral del presente decreto.

Artículo 2°. El Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, tendrán el término de seis meses para el diseño y divulgación de los instrumentos necesarios, para la formulación e implementación de los Planes Institucionales de Capacitación con base en Proyectos de Aprendizaje por Competencias.

Artículo 3°. El presente decreto rige a partir de la fecha de publicación y deroga el Plan Nacional de Formación y Capacitación al que hace referencia el Decreto [682](#) del 16 de abril de 2001.

*ÁLVARO URIBE VÉLEZ*

Publíquese y cúmplase.

Dado en Bogotá, D. C., a 29 de noviembre de 2007.

El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública,

*FERNANDO GRILLO RUBIANO.*

# COBERTURA NACIONAL DIRECCIONES TERRITORIALES ESAP

## ANTIOQUIA

Calle 56 No. 45-34  
Posgrados Calle 60 No. 41 - 46  
Medellín  
Teléfono: 254 0012  
antioquia@esap.edu.co

## ATLÁNTICO

Carrera 54 No. 59-248  
Barranquilla  
Teléfono: 344 05 95  
atlántico@esap.edu.co

## BOLÍVAR

Avenida Pedro de Heredia  
Sector El Espinal.  
Calle 32 No. 18C-192  
Cartagena  
Teléfono: 658 0270  
bolivar@esap.edu.co

## BOYACÁ

Avenida Oriental 9-12  
Tunja  
Teléfono: 403312  
boyaca@esap.edu.co

## CALDAS

Calle 64A No. 30-29 vía Fátima  
Manizales  
Teléfono: 887 1747  
caldas@esap.edu.co

## CAUCA

Calle 3 No. 4-08  
Popayán  
Teléfono: 822 2531  
cauca@esap.edu.co

## CUNDINAMARCA

Carrera 2 No. 20-02  
Fusagasugá  
Teléfono: 867 3649  
cundinamarca@esap.edu.co

## HUILA – CAQUETÁ

Calle 10 No. 5-05 piso 4 edificio Colpatria  
Neiva  
Teléfono: 871 1743  
huila@esap.edu.co

## META

Carrera 31A No. 34A-23 San Fernando  
Villavicencio  
Teléfono: 66 25 23  
meta@esap.edu.co

## NARIÑO

Calle 20 No. 28-35 interior 5  
Pasto  
Teléfono: 723 0540  
narino@esap.edu.co

## NORTE DE SANTANDER

Calle 1ªN Av. 11e y 12e Quinta Oriental  
Cúcuta  
Teléfono: 574 7675  
nsantander@esap.edu.co

## RISARALDA

Carrera 7 No. 9-64 sector La Badea  
Dos Quebradas - Risaralda  
Teléfono: 330 7777  
risaralda@esap.edu.co

## SANTANDER

Carrera 28 No. 31-07  
Bucaramanga  
Teléfono: 634 3936  
santander@esap.edu.co

## TOLIMA

Calle 33 No. 8-142  
Ibagué  
Teléfono: 270 2032  
tolima@esap.edu.co

## VALLE

Avenida 2 Bis No. 24AN- 25 -31  
Cali  
Teléfono: 668 7256  
esap.valle@esap.edu.co







Carrera 66 No. 24-09 Bogotá, D. C.  
PBX: (571) 457 8000 - Fax: 457 8034  
[www.imprenta.gov.co](http://www.imprenta.gov.co)  
e-mail: [correspondencia@imprenta.gov.co](mailto:correspondencia@imprenta.gov.co)

