Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia

Escuela Superior de
Administración Pública

Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos

para el Desarrollo de Competencias

Departamento Administrativo de la Función Pública
Escuela Superior de Administración Pública

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

FERNANDO GRILLO RUBIANO
Director

CARLA LILIANA HENAO CARMONA
Subdirectora

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEON
Directora Oficina Jurídica

MARIA DEL PILAR ARANGO VIANA
Directora de Control Interno y Racionalización de Trámites

ALBERTO MEDINA AGUILAR
Director de Empleo Público

ELBERT ELIÉCER ROJAS MENDEZ
Director de Desarrollo Organizacional

CELMIRA FRASSER ACEVEDO
Jefe Oficina de Planeación

JUAN MANUEL CORTÉS GAONA
Jefe Oficina de Control Interno

JULIO CESAR BARACALDO
Jefe Oficina de Sistemas

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESAP

HONORIO MIGUEL HENRIQUEZ PINEDO
Director Nacional

LUZ AMPARO GONZÁLEZ AGUDELO
Subdirectora de Proyección Institucional

CARLOS ROBERTO CUBIDES OLARTE
Subdirector Académico

ROSALBA ZAMBRANO LOPEZ
Jefe Departamento de Capacitación

Con la cooperación de

AMPARO CARABALLO GOMEZ
Departamento de Capacitación - ESAP

MARÍA DE JESÚS MARTÍNEZ FARIAS
Facultad de Investigaciones - ESAP

Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia

Libertad y Orden

Escuela Superior de
Administración Pública

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN DE EMPLEO PÚBLICO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
FACULTAD DE INVESTIGACIONES

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

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 Formación y Capacitación – ESAP

Diana Jahel Buitrago
Tatiana del Pilar Ávila
Asistentes de Investigación
Facultad de Investigación – ESAP

Doctora Ruth Fanery Mendoza Neira
Investigadora Adjunta

CONTENIDO

7
PRESENTACIÓN

9
ANTECEDENTES

13
OBJETIVOS

15
CAPÍTULO I.
LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

29
CAPÍTULO II.
GUÍA TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

41
CAPÍTULO III.
ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

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

PRESENTACIÓN

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[1], 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. Su propósito ha sido orientar los planes institucionales de capacitación que deben ser administrados por cada uno de los responsables del talento humano en las entidades públicas, fijando las políticas generales, las prioridades y los mecanismos de coordinación, cooperación, asesoría, seguimiento y control.

El Estado ha incluido estas políticas de capacitación dentro de la normatividad que regula las relaciones laborales de los empleados públicos con el fin de movilizar tanto la construcción de su modelo de gestión pública como sus procesos de modernización. Las prioridades temáticas y orientaciones de la política de capacitación han estado ligadas a las disposiciones del plan de desarrollo de cada gobierno, buscando responder a metas de reforma establecidas desde los órganos centrales del Estado y procurando atender al modelo de Administración Pública que en estos se propone.

Si bien este esquema ha constituido un avance en el proceso de renovación de la administración pública, ha tenido vacíos como la falta de consulta a las prioridades reales de los entes territoriales y nacionales, la falta de reconocimiento de los particulares problemas de la gestión de la capacitación, la limitación de recursos por cuenta de la restricción del gasto público de la última década, la dificultad de acceso a la información, particularmente a nivel territorial y el débil seguimiento al desarrollo de la política, entre otros. Estos vacíos han generado una brecha entre las políticas y estrategias que prescriben el funciona-

1 Sentencia Corte Constitucional C-1163 de 2000

miento de los procesos de capacitación y lo que realmente sucede en las entidades públicas y, por tanto, un distanciamiento entre la política y los resultados de la gestión institucional y el servicio de los funcionarios.

Ante esta realidad y para superar estas dificultades se consideró necesario avanzar en el diseño de nuevas maneras de formular la política de formación y capacitación de los empleados públicos, sus contenidos y metodología; de definir mecanismos efectivos de implementación y evaluación de sus resultados, considerando, los requerimientos y particulares condiciones de los organismos públicos territoriales y la necesidad de fortalecer el impacto de la capacitación en las entidades nacionales.

En relación con ello, la nueva Política Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos reconoce la necesidad de acatar los propósitos nacionales en procura de la modernización del Estado, así como los requerimientos específicos de los organismos territoriales atendiendo 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?.

Los nuevos lineamientos de la política de formación y capacitación que las entidades deben seguir para orientar sus programas de formación y capacitación de empleados públicos, está estructurada en cinco capítulos, así: En el primero se presentan brevemente los antecedentes que sentaron las bases del redimensionamiento de la política y que se basa en la investigación realizada durante el año 2006 y el primer semestre del año 2007[2]; en el segundo se explicitan los objetivos que persigue la nueva política; en el tercero se explican los lineamientos conceptuales y pedagógicos bajo los cuales deben desarrollarse los programas de formación y capacitación; en el cuarto se presenta una guía temática que responde a las principales necesidades detectadas en la investigación bajo los lineamientos explicados en el capítulo tres y, finalmente, en el capítulo cinco se establecen una serie de estrategias y mecanismos que pretenden asegurar la implementación, desarrollo y seguimiento a la política.

FERNANDO GRILLO RUBIANO
Director
Departamento Administrativo
de la Función Pública

HONORIO MIGUEL ENRIQUEZ 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.

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 se definió en dos fases temporales: La primera fase comprendida entre enero y diciembre de 2006 y la segunda fase prevista para enero-diciembre 2007: en la primera fase se realizó el diagnóstico de la política de capacitación a través de la consulta directa a los territorios (departamentos y municipios) y a sus principales actores; mediante el análisis de los resultados de la encuesta sobre capacitación 2005–2006 que aplica el SUIP[3] a las entidades nacionales.

La segunda fase desarrollada durante el año 2007, permitió la caracterización regional de las necesidades y propuestas metodológicas para la capacitación y la elaboración de una propuesta de política, con 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 principal en el que se basó la recolección de esta información fue 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.

La recolección se realizó por medio de instrumentos aplicados a 220 municipios (encuestas, entrevistas y grupos focales), además se identificaron una serie de temáticas[4] que se clasificaron de acuerdo a la localización de los municipios en las regiones naturales, con el fin de unir las expectativas territoriales para identificar las necesidades de capacitación, ya que presentaron en si mismas carac-

3 SUIP – Sistema Único de Información de Personal. Ver decretos 1145 de 2004 y 3246 de 2007. Web: www.empleopublico.gov.co

4 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 CAPACITACION MUNICIPAL 2006. DAFP-ESAP noviembre de 2006.

terísticas específicas y concretas que evidenciaron temáticas de capacitación transversales[5] a los departamentos y municipios que las componen.

No obstante, en el proceso de consulta los participantes señalaron que la discusión sobre el concepto región era muy compleja y difícil de aplicar a una realidad geográfica. Por lo cual es más perceptible por parte de municipios y departamentos el concepto de territorio, representación que identifica no sólo espacio físico sino realidades sociales, históricas, culturales, económicas, naturales, etc. Por esta razón, es desde esta perspectiva que se realizó la consulta.

Nuestra realidad muestra una diversidad cultural, étnica, social, etc., que requiere por parte del nivel nacional un reconocimiento y fortalecimiento a través de la política pública de formación y capacitación, ya que es frecuente encontrar territorios compuestos no solamente por la consabida organización administrativa sino que en él confluyen dos o tres y hasta cuatro grupos cuya organización social, formas de administrar, de ejercer la autoridad, aplicar justicia, vigilar, controlar y demás aspectos relacionados con el desarrollo de sus comunidades son totalmente diferentes entre si.

Además, los resultados revelan que el objetivo misional y las atribuciones que las entidades territoriales (en representación del Estado) 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.

De igual forma, es importante señalar que en el ámbito territorial se hacen escasas demandas de capacitación con 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. Por ende, no es frecuente la demanda por temas de capacitación que puedan orientar hacia la construcción de lo regional, haciendo realmente poco efectivos los procesos de integración interinstitucional y mermando las posibilidades de concebir visiones colectivas de largo plazo para el desarrollo de la región y el territorio.

---

5 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%).

Una vez identificada la realidad territorial, era perentorio conocer a la vez la problemática existente, tanto en los niveles primarios de la administración como en el orden nacional, para lo cual se recurrió al análisis de una serie de resultados producto de estudios realizados por entidades encargadas constitucionalmente de ejercer control o vigilancia y algunas ONGs que efectúan evaluaciones a los entes territoriales y a las mismas entidades nacionales; utilizando múltiples metodologías, variados criterios, diferentes indicadores, disímiles actores, distintos rangos de calificación, etc., pero que en el fondo centran su misión en la búsqueda de objetivos comunes como son: incrementar la efectividad de las organizaciones del Estado, garantizar la participación de los ciudadanos y el fortalecimiento del control social; como también los guía la preocupación por coadyuvar desde su orbita de competencia al cumplimiento de los principios de la función pública definidos en la Constitución Política.

Básicamente se analizaron los resultados de cuatro tipos de control a la administración pública: fiscal, disciplinario, ciudadano, y el de gestión y resultados; el control fiscal dependiendo de la Contraloría General de la República, el disciplinario ejercido por la Procuraduría General de la Nación, el ciudadano en manos de una amplia gama de ONGs, y el de gestión y resultados por el Departamento Nacional de Planeación.

En este orden de ideas se tomó como punto de partida las evaluaciones recientes realizadas de los organismos citados previamente, identificando cada uno de los indicadores o factores empleados para realizar su respectivo control. Posteriormente y en concordancia con la evaluación obtenida se identificaran los aspectos considerados débiles o con bajo nivel de cumplimiento en dicha valoración. Una vez se surtió este proceso se realizó una agrupación temática de acuerdo a la afinidad de los contenidos, que en últimas definen la demanda de capacitación desde lo nacional.

Producto de una superposición temática entre la demanda registrada por los territorios y los aspectos considerados débiles o con bajo nivel de cumplimiento en la evaluación efectuada por los entes nacionales, se compilaron las necesidades para su incorporación en el redimensionamiento de la política pública de formación y capacitación en la administración pública nacional y territorial.

Las prioridades de capacitación fijadas desde lo territorial suponen de una respuesta eficaz y organizada desde lo nacional, ya que gran parte de la demanda de capacitación territorial está relacionada con la actualización sobre disposiciones y regulaciones formuladas desde la nación hacia los municipios y departamentos; No obstante, es necesario que desde la política nacional de formación y capacitación se promueva la importancia de que las entidades territoriales capaciten a sus funcionarios para que sean aptos para entender y contextualizar la realidad de sus municipios, atender a las necesidades del constituyente primario, aprehender la función misional que desde el Estado cumplen las organi-

zaciones del orden territorial, cumplir con las atribuciones señaladas para el mejoramiento de la vida de la población y planear para que la visión de una mejor calidad de vida para la población se haga realidad en un futuro cercano.

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

Esta complejidad descrita para los territorios no es ajena al ámbito nacional, luego es claro que desde la formación y la capacitación se deben integrar dimensiones relacionados no solamente con el saber, sino también con el ser y el hacer, con miras al reconocimiento y fortalecimiento de las múltiples cosmovisiones y con el objetivo de resolver problemas relacionados con el quehacer diario del servidor público en condiciones de calidad, eficiencia y eficacia.

OBJETIVOS

Objetivo General

Definir los lineamientos que deben orientar la capacitación y la formación de los empleados públicos, a fin de 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 cierta y duradera de competencias y capacidades específica 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 públicos 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[6].

- 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 y empodere la unidad nacional.

6 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 I. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

En este capítulo se presentan los lineamientos conceptuales y metodológicos que sustentan la política de formación y capacitación.

LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

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

1. La Dimensión territorial y Nacional en la política de Formación y Capacitación.
2. Profesionalización del empleo público eje de la gestión integral de los recursos humanos.
3. Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público
4. Enfoque de la formación basada en competencias.

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

Una premisa básica de la política es que para que la formación y la capacitación contribuya a fortalecer la capacitad de gestión de las entidades estatales debe estar orientada a lograr la modernización del Estad.

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 en 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 territoriales 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 si, sí 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 en-

tidades 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.

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

El referente mínimo para los países iberoamericanos sobre 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, es la Carta Iberoamericana de la Función Pública[7] 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.

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"[8].

De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, en esta mirada estratégica de gestión, es necesario incluir el tema de las competencias para el desempeño de la tarea y la motivación en la realización del trabajo, pues de éstas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto. 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.

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.

---

7 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.

8 Ibidem.

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 su implementación. Así, la política debe dejar de ser un catálogo de ofertas de capacitación cuyas propuestas no siempre responden a un diagnóstico serio de necesidades institucionales (producto de la misión, visión, objetivos, movimientos de personal), y/o personales (basado en perfiles y estándares de desempeño); también significa integrar cualquier esfuerzo de formación a esa perspectiva organizacional estratégica, potencializando las interrelaciones entre los subsistemas que integran la gestión del talento humano al interior de las entidades públicas. Esto obliga a que las competencias estén presentes cuando se planeen las necesidades cualitativas de personal, al definir perfiles de idoneidad, al seleccionar personas, al evaluar el desempeño y muy especialmente, al definir políticas de formación y capacitación.

3. 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 continúo 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 Ley 872 de 2003[9] y en el Decreto 4110 de 2004 que adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

9 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.

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 (ver NTCGP 1000:2004 numeral 6.2.1[10]); 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, de 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.

4. 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 el Decreto 2539 de 2005[11], las considera el eje de la gestión del talento humano en el sector público al definirlas como "la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados

10 Norma NTCGP 100:2004. 6.2 Talento Humano. 6.2.1. "los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la calidad 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 a la calidad del producto y/o servicio; así como proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades; evaluar las acciones tomadas, en términos del impacto en la eficacia, eficiencia o efectividad del sistema 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".

11 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.

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, la política de formación y capacitación enfrenta la necesidad de fortalecer el cambio de enfoque para asegurar que las competencias laborales y las exigencias variables de los empleos tengan una relación interactiva.

Pretender que las entidades públicas sean organizaciones con una capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, requiere reconceptualizar y reposicionar los temas de formación y capacitación y, paralelamente, concienciar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje.

Es necesaria una revisión de los enfoques tradicionales de formación y capacitación centrados en enseñar a los funcionarios cómo deben realizar las tareas en los puestos que ocupan[12], porque con esto no se alcanza a reconocer lo que demanda la realidad, que siempre es más compleja.

La política de formación y capacitación no se detiene en el proceso de identificación de competencias laborales, ya que este es previo a la capacitación; en cambio, establece parámetros para que cada entidad desarrolle las competencias laborales ya definidas, parámetros que constituyen un modelo para desarrollar las competencias que se definan posteriormente.

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).

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:

1. Responder en primera instancia a las necesidades de formación y capacitación que se hicieron manifiestas en la consulta territorial y nacional, a partir

12 MERTENS, l. 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/region/ampro/cinterfor/publ/mert_pro/index.htm

de la reflexión sobre los problemas o demandas organizacionales para cumplir con sus fines sociales, siguiendo para ello un esquema metodológico que acerca los procesos educativos a lo que significa el desarrollo de competencias.

2. Considerar las competencias comportamentales comunes a los empleados públicos y las establecidas para los diferentes niveles jerárquicos en el Decreto 2539 de 2005[13], como componentes transversales de todos los programas de formación y capacitación que sean formulados por las diferentes entidades.

3. Acercar los procesos educativos a los que significa el desarrollo de competencias, el cual tiene las siguientes implicaciones:

- Pasar de un esquema de enseñanza–aprendizaje que privilegia conocimientos, a un esquema que no fragmenta los aprendizajes sino que asume la competencia como una categoría integradora que busca enriquecer un ser, fundamentado en un saber y evidente en un hacer.

- Estructurar programas de formación y capacitación articulados a problemas que debe resolver el servidor público en su desempeño laboral. Esto significa que las entidades deberán definir temáticas, determinar estrategias internas, oferentes externos y funcionarios que pueden acceder a los diferentes procesos formativos de acuerdo con este criterio.

- Involucrar a los funcionarios de manera genuina en su proceso de aprendizaje ya que es él quien, dentro de las posibilidades que permite su entorno laboral, integra los saberes, busca mayor orientación si la necesita y emite las evidencias correspondientes. Este es un principio básico de la educación para adultos que no se puede omitir porque se trate de un contexto laboral.

- Reconocer que la necesidad de información surge de un proceso y de un problema o necesidad laboral concreto. Se deduce que la metodología debe ser eminentemente práctica, centrada en la realidad del funcionario y no en la que el jefe, el facilitador o el texto propongan, este esquema facilita la transferencia de aprendizajes a las condiciones habituales de trabajo.

- Asegurar que tanto los responsables de los programas de formación y capacitación al interior de las entidades como los facilitadores que orientan

---

13 DECRETO NUMERO 2539 DE 2005 del 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 los 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).

directamente los procesos de aprendizaje son competentes en 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. Atrás queda la evaluación meramente conceptual o la evaluación de estos programas en términos de los niveles de satisfacción de los participantes. 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.

4. De otra parte, considerar las competencias comportamentales comunes a los empleados públicos y a los diferentes niveles jerárquicos como componentes transversales de todos los programas de formación y capacitación implica:

- Contextualizar cada una de las competencias en la realidad de los funcionarios para que tengan claridad sobre la forma en que ellas guardan relación directa con su quehacer.

- Fomentar desde el punto de vista conceptual y metodológico el desarrollo de estas competencias de forma paralela a cada uno de los procesos educativos que se realicen. Para ello es conveniente tener presente preguntas orientadoras básicas, como por ejemplo, ¿Qué conceptos y estrategias deberán tenerse en cuenta para el desarrollo de la competencia de transparencia, por ejemplo, en relación con un programa de capacitación sobre gestión financiera?.

- Recolectar evidencias del desarrollo de las competencias comportamentales, paralelamente a las que son propias de cualquier programa de formación y capacitación que se realice.

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[14].

14 La educación informal fue reglamentada mediante el Decreto 2888 del 31 de julio de 2007.

En consecuencia la formación y la capacitación de empleados 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[15], el aprendizaje en el lugar del trabajo y el autoaprendizaje.

Si bien existe una oferta de educación informal reglamentada con una duración menor a 160 horas, para el desarrollo de los planes de capacitación institucional también se dará 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 desarrollen las entidades a su interior y como parte de la cotidianidad laboral.

LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS

1. 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.

---

15 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.

2. 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 programas de formación y capacitación en forma de proyectos de aprendizaje por parte de grupos de empleados, conformados en equipos 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 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 permite reconocer el entorno, determinar un plan de aprendizaje general e individual y autodirigir el aprendizaje; es decir, los empleados deciden buscar la información necesaria y orientar sus fortalezas (experiencias, condiciones personales, habilidades e ideas) según sea el caso; además permite considerar en forma integral, las dimensiones del ser, el hacer y el saber en el proceso de aprendizaje.

Los proyectos de aprendizaje constituyen el eje del plan institucional de capacitación (PIC) y por esta razón los encargados de gestionarlo deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Antes de formular el PIC deberán capacitar a toda la organización sobre que es un proyecto de aprendizaje y sus implicaciones.

2. Identificarán los facilitadores o asesores técnicos que apoyarán los equipos. Estos funcionarios tendrán un papel fundamental en el desarrollo de la estrategia 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 no necesariamente debe circunscribirse a la dependencia a la que pertenecen los funcionarios porque puede trascender la estructura organizativa de la entidad 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. Iniciando el mes de abril, cada equipo formulará su plan de aprendizaje y en congruencia los miembros del equipo formularán los planes individuales:

- 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 al interior de 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 que manera va a contribuir a los objetivos del equipo. Este plan se incluye en una ficha individual de aprendizaje que se describe en el título Número 3 Valoración de los aprendizajes.

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.

5. Los encargados de formular el PIC, con el apoyo de las comisiones de personal, analizarán los proyectos de aprendizaje planteados por cada uno de los equipos y buscarán estrategias externas que permitan apoyar sus objetivos y que sean acordes al enfoque de formación por competencias.

6. Igualmente, los encargados de formular el PIC estarán atento a las necesidades comunes que se puedan atender de manera conjunta, optimizando los

recursos de la institución; en consonancia, velarán porque quienes accedan a capacitación fuera de la entidad sean funcionarios que por razones de su proyecto lo justifiquen y verificarán que existan evidencias de que estos funcionarios replicaron la experiencia educativa con sus compañeros de equipo.

7. El PIC deberá incluir tanto las estrategias que apoyan los procesos de aprendizaje de equipo como las que se requieran para la consecución de los objetivos misionales o las que sean necesarias por razones de cambios en la administración pública.

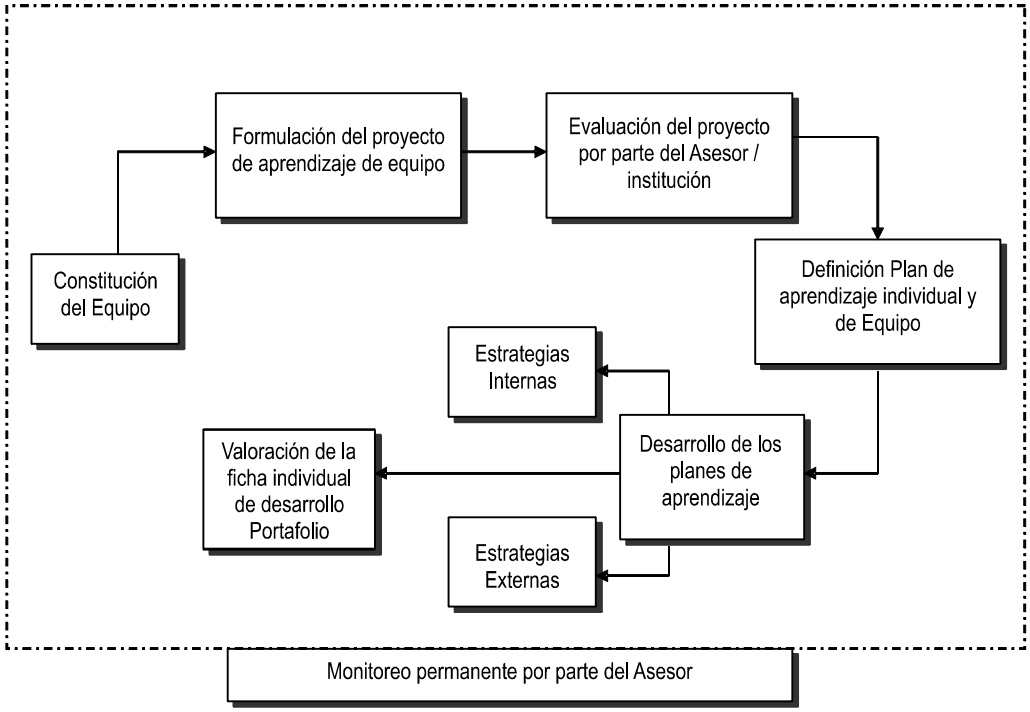
8. Los encargados de gestionar el PIC realizarán monitoreo periódico de los procesos y finalmente la valoración de los planes individuales y de equipo en función del proceso de aprendizaje desarrollado a través de los facilitadores. Así mismo, establecerán indicadores de impacto de estos proyectos sobre la dinámica organizacional.

9. Dentro de la programación del PIC se incluirá una sesión de socialización a toda la organización de los procesos y resultados de los proyectos de aprendizaje. Se establecerá algún mecanismo organizacional para estimular los mejores proyectos y las estrategias de aprendizaje internas más creativas y funcionales.

10. El jefe de recursos humanos o quien haga sus veces deberá conformar un banco de proyectos con la información necesaria para dar reportes a los entes del Estado que lo requieran, sobre el cumplimento de la política de formación y capacitación.

3. La Valoración de los Aprendizajes: La Ficha de Desarrollo

La ficha de desarrollo individual recoge todas las evidencias de los procesos de aprendizaje que ha desarrollado el funcionario (resúmenes, informes de laboratorio, informes de investigación, entre otros), incluye también y, de manera obligatoria, reportes de autovaloración (reflexiones sobre su proceso, sus logros y sus dificultades), y de heteroevaluación (Valoración constructiva realizada por el asesor sobre los logros, fortalezas y oportunidades de mejoramiento). El objetivo de este instrumento es monitorear el proceso de aprendizaje que desarrolla cada equipo y cada funcionario aún cuando no se hayan conseguido la resolución del problema eje del proyecto. No incluye documentos que no den cuenta de procesos de aprendizaje.


Formulación del proyecto de aprendizaje de equipo
Evaluación del proyecto por parte del Asesor / institución
Constitución del Equipo
Definición Plan de aprendizaje individual y de Equipo
Estrategias Internas
Valoración de la ficha individual de desarrollo Portafolio
Desarrollo de los planes de aprendizaje
Estrategias Externas
Monitoreo permanente por parte del Asesor

CAPÍTULO II. GUÍA TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Dado que el tema de las competencias laborales puede considerarse todavía novedoso en la Administración Pública, la formulación de las nuevas orientaciones de política, se basa en la información diagnóstica de estudios sobre las necesidades y problemáticas territoriales y los propósitos de modernización del Estado Nacional y en lo que podría considerarse un currículo educativo del empleado público, a desarrollarse bajo estrategias y metodologías propias de la "filosofía" de las competencias laborales en el marco de los procesos de formación y capacitación.

La caracterización de problemáticas y necesidades de capacitación se fundamentaron en el diagnóstico realizado y presenta las prioridades temáticas territoriales y nacionales en relación con las características de desarrollo institucional identificadas para el nivel territorial y con las políticas, de modernización estatal, del Gobierno Nacional.

Esta guía se organiza a partir de ejes de desarrollo, cada uno de los cuales plantea un objetivo central que se alcanzará mediante el fortalecimiento de tres dimensiones: ser, saber y hacer, a través de temáticas que apuntan al logro del objetivo o eje de desarrollo identificado.

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.

2. Cómo coadyuvar a la modernización del Estado, bajo las orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo.

Para asegurar el desarrollo institucional, se identificaron cuatro componentes: La inversión pública, la planificación, la organización administrativa y la gobernabilidad; cada uno de los cuales se desarrolla a través de ejes afines a la naturaleza de cada componente.

Con respecto al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, los ejes señalados son: Administración al servicio del ciudadano, Lucha contra la corrupción, Mejoramiento continuo, Gobierno de la información, Innovación institucional y Gestión por resultados.

Para cada uno de estos ejes se plantea un objetivo central a ser alcanzado mediante el fortalecimiento de tres dimensiones: Ser, Saber y Hacer puestas en contexto a través de temáticas particulares.

La política entiende cada una de estas dimensiones de la siguiente forma:

- **Ser:** Comprende el conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que resultan determinantes para la realización personal, el trabajo en equipo, el desempeño superior que genera valor agregado y el desarrollo personal al interior de las organizaciones. Para la política es fundamental que cada una de las temáticas

y estrategias abordadas recalquen esta dimensión pues es básica para que las otras dimensiones puedan desarrollarse, la guía temática sólo sugiere algunos aspectos a trabajar que deberán complementarse de acuerdo con las características de la organización, de los equipos de trabajo y de sus miembros.

- **Saber:** Es el conjunto de conocimientos que se requieren para poder desarrollar las acciones previstas y adicionalmente mantener empleados interesados por aprender y autodesarrollarse, en el sentido de ser capaces de recolectar información, cuestionarla y analizarla para generar nuevos conocimientos.

- **Hacer:** Corresponde al conjunto de habilidades que evidencian la manera en que tanto las condiciones personales como los conocimientos se aplican en beneficio de las funciones propias del empleado público, desplegando toda su capacidad para el logro del objetivo propuesto.

Los temas señalados en la guía no son los únicos que pueden incluirse en los proyectos de aprendizaje en equipo y por tanto en los Programas Institucionales de Capacitación (PIC), dado que también deben considerarse las necesidades que se deriven de los objetivos misionales. La guía establece un criterio importante para el desarrollo de cualquier estrategia interna y/o externa de formación y capacitación: el desarrollo de las tres dimensiones (Ser, saber, hacer) en conjunto, en relación con escenarios y problemas que respondan a necesidades puntuales de la administración pública y que sean evidentes en los proyectos de aprendizaje de equipo.

En la programación de la capacitación es necesario entonces plantear o identificar dilemas que se presenten en las entidades públicas susceptibles de ser solucionados a través de temas de capacitación. Así por ejemplo, para mejorar la gestión de la contratación estatal se debe garantizar transparencia, de manera que el empleado reconozca lo público como propio (Ser), aplique principios de economía, publicidad y transparencia (hacer) para lo cual necesita saber sobre los sistemas de compras y contratación y estar actualizado en la normatividad vigente (saber).

De igual forma y acorde con las características particulares de cada entidad o territorio pueden generarse nuevos componentes o ejes de desarrollo que se integren a los aquí señalados para el cumplimiento de los fines del Estado y en particular para el cumplimiento de las expectativas ciudadanas.

GUÍA TEMÁTICA PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

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

1. PLANIFICACIÓN

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Desarrollo Territorial y Nacional Asegurar la sostenibilidad social, ambiental, cultural y económica del territorio en un contexto determinado.	SER	Características personales* que inciden en la comprensión del contexto social y cultural - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Público - Principios rectores de la Administración pública - Reconocimiento de cosmovisiones - Respeto a la diversidad
	SABER	- Gerencia Estratégica - Desarrollo y Planeación - Ordenamiento territorial - Gerencia de proyectos - Desarrollo y medio ambiente - Desarrollo regional, territorial y finanzas - Desarrollo fronterizo - Relaciones regionales e interregionales - Desarrollo y servicios públicos y sociales - Políticas de integración - Formulación de políticas públicas
	HACER	Realización de acciones que promuevan este eje con criterios de calidad. - Optimización de Recursos - Criterios de calidad - Aplicación principios de participación, equidad, coherencia. - Valoración de riquezas territoriales

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Integración Cultural 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	Características personales que inciden en los procesos de integración cultural - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Público - Principios rectores de la Administración pública - Reconocimiento y fortalecimiento de cosmovisiones
	SABER - -	- Derecho constitucional - Derechos humanos - Mecanismos de resolución de conflictos - Patrones culturales de las comunidades Normatividad Principios de Negociación
	HACER	- Criterios de calidad - Optimización de Recursos - Aplicación principios de participación, tolerancia y equidad - Mediación y resolución de conflictos - Realización de asignaciones que promuevan este eje con criterios de calidad

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

2. INVERSIÓN PÚBLICA

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Contratación Pública Mejorar la gestión de la contratación estatal garantizando la transparencia, oportunidad, celeridad y pertinencia de la misma.	SER	Retos personales que conlleva a una contratación pública transparente - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios rectores de la Administración pública - Reconocimiento de lo público como propio
	SABER	- Normatividad - Sistema de Compras y Contratación - Control Social a la Contratación - Sistemas de Información - Riesgos de la contratación
	HACER	Realización de acciones que promuevan este eje con criterios de calidad - Optimización de Recursos - Aplicación principios de economía, publicidad, transparencia. - Gestión de resultados institucionales

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Gestión Financiera 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	SER	Condiciones personales que faciliten una gestión financiera efectiva - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios rectores de la Administración pública
	SABER	- Gerencia Estratégica Financiera - Generación Recursos Propios - Destinación Regalías - Desarrollo y finanzas - Manejo Presupuestal - Racionalidad del gasto - Riesgos de la gestión financiera - Integración Local, Regional, Fronteriza y finanzas públicas. - Finanzas públicas nacionales y territoriales - Cobro persuasivo y coactivo - Tendencias de desarrollo de mercados
	HACER	Realización de acciones que promuevan este eje con criterios de calidad - Optimización de Recursos - Aplicación principios de eficiencia, eficacia y equidad - Rendición de cuentas

3. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Gestión del Talento Humano 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.	SER	Condiciones personales que facilitan los procesos de gestión de talento humano - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Público - Principios rectores de la Administración pública - Mecanismos de Autocontrol - Liderazgo, innovación, creatividad.
	SABER	- Normatividad - Gestión por competencias - Procesos de reclamación de personal - Clima organizacional - Relaciones humanas - Procesos y procedimientos
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de Recursos - Aplicación principios: tolerancia, equidad, celeridad. - Criterios de calidad - Desempeño en el trabajo - Clima laboral favorable

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Gestión Administrativa Asegurar una gestión administrativa que responda a los fines del Estado, orientada hacia la satisfacción de las expectativas ciudadanas	SER	Retos personales para el logro de una gestión administrativa efeciente - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Público - Principios rectores de la Administración pública - Creatividad e Innovación
	SABER	- Desarrollo Administrativo - Competitividad - Optimización de Procesos y Procedimientos - Planeación estratégica - Sistemas de Gestión de Calidad - Control Interno - Estrategias de conectividad - Nuevos modelos de Gestión - Gerencia - Negociación y resolución de conflictos - Cultura organizacional - Gestión de proyectos
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de Recursos - Aplicación principios: eficacia, eficiencia, celeridad, economía. - Criterios de calidad - Comunicación eficaz - Empoderamiento - Servicio al cliente

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Cultura Organizacional Desarrollar entornos positivos de convivencia y fomentar la práctica efectiva de los valores institucionales en el ejercicio de las actividades laborales cotidianas.	SER	Condiciones personales que facilitan la aplicación de los valores institucionales - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios rectores de la Administración pública - Trabajo en equipo - Relaciones interpersonales - Manejo efectivo del stress
	SABER	- Principios y valores Institucionales - Misión, visión y objetivos institucionales - Plan institucional - Acoso laboral - Principios de Negociación - Política de incentivos
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de recursos - Mediación y resolución de conflictos - Aplicación de derechos y deberes - Criterios de calidad - Comunicación asertiva

4. GOBERNABILIDAD

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Participación Ciudadana 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.	SER	Condiciones personales que se deben fortalecer para facilitar la particpació0n ciudadana - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios rectores de la Administración pública - Reconocimiento y fortalecimiento de cosmovisiones
	SABER	- Principios y fines del Estado - Rendición de cuentas - Sistema de quejas y reclamos - Instancias de participación ciudadana - Planeación y presupuesto participativo - Control social - Servicio al ciudadano - Sistemas de información y consulta ciudadana
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios: equidad, participación, tolerancia - Criterios de calidad - Inclusión ciudadana en el quehacer público

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Derechos Humanos Fomentar en el ámbito público y privado la formación, respeto y práctica de los derechos humanos	SER	Condiciones personales que inciden en el respeto a los derechos humanos - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios rectores de la Administración pública - Relaciones interpersonales
	SABER	- Derechos fundamentales - Derechos humanos - Derecho internacional humanitario - Derecho constitucional - Principios de Negociación. - Patrones culturales de las comunidades - Resolución pacífica de conflictos - Mecanismo de negociación
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios: tolerancia, equidad, transparencia - Criterios de calidad - Aplicación de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos

SEGUNDA PARTE: CUMPLIMIENTO PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Administración al Servicio del Ciudadano 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	SER	Condiciones personales que inciden en el servicio al ciudadano - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios rectores de la Administración pública - Relaciones interpersonales - Servicio al cliente
	SABER	- Gobernabilidad - Tramites y procedimientos - Fines Institucionales - Plan Institucional - Sistema de Quejas y Reclamos - Protección al Consumidor - Competencia y Calidad en Bienes y Servicios
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios: celeridad, economía, transparencia, igualdad - Criterios de calidad - Desarrollo de la relaciones interpersonales
Lucha contra la Corrupción Crear una cultura pública anticorrupción, mediante la apropiación de valores, mecanismos y herramientas adecuados para una práctica transparente del ejercicio administrativo	SER	Retos personales que conlleva a favorecer la transparencia - Ética del Servidor Publico - Principios Rectores de la Administración Pública - Reconocimiento de lo público - Ética y valores
	SABER	- Cultura de la legalidad y la transparencia - Corresponsabilidad - Autorregulación - Rendición de Cuentas - Sistemas de información
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios rectores de la Administración Pública - Criterios de calidad - Desarrollo de acciones en las que prevalezca el interés general
Mejoramiento Continuo Buscar la apropiación de modelos de gestión que garanticen la efectividad de las organizaciones	SER	Características personales que promuevan el mejoramiento continuo - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios Rectores de la A. P. - Cultura de la calidad - Clima laboral
	SABER	- Indicadores de Gestión y Resultados - Modelos de Gestión - SINERGIA - Mejoramiento Continuo
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios: eficiencia y eficacia - Criterios de Calidad - Productividad

EJE DE DESARROLLO	DIMENSIONES	TEMÁTICA
Gobierno de la Información Propender por el uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta para gerenciar lo público	SER	Características personales que inciden en el uso adecuado de la información - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios Rectores de la A. P. - Adaptabilidad al cambio
	SABER	- Tecnologías de la información y la comunicación - Integración de información - Manejo documental apoyado en las TIC - Oferta de Bienes y servicios a través de las TIC - Manejo de la información
	HACER	Realización de acciones que promueven este eje con criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios rectores A. P. - Criterios de calidad - Administración y manejo de últimas tecnologías
Innovación Institucional 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	SER	Características personales que facilitan la innovación y la adaptación al cambio - Adaptabilidad al cambio - Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios Rectores de la A. P. - Trabajo en equipo
	SABER	- Flexibilización reestructuras administrativas - Competitividad Institucional - Sistema de Seguimiento de Compromisos - Competitividad y Productividad Organizacional
	HACER	Desarrollo de acciones en concordancia con los cambios y objetivos misionales de la organización - Criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios rectores de la A.P. - Organizaciones competitivas
Gestión por Resultados Encauzar el funcionamiento de la administración pública hacia la obtención de resultados que respondan con calidad y efectividad a las demandas de la sociedad	SER	- Convivencia y diversidad cultural - Ética del Servidor Publico - Principios Rectores de la A. P. - Ciclo administrativo - Control y seguimiento
	SABER	- Indicadores de Resultados - Procesos Orientados a resultados - Estrategias de información, seguimiento y evaluación
	HACER	- Criterios de calidad - Optimización de recursos - Aplicación principios rectores de la A.P. - Valoración de resultados - Indicadores de resultados e impacto

CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

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

ESTRATEGIAS PARA LA DIVULGACIÓN ESTRATEGIAS

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 empleados 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 presentarán a las entidades las nuevas 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, durante el primer semestre del 2008 convocarán a las entidades de su jurisdicción para dar a conocer los nue vos lineamientos de la política. 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.

   A partir del mes de noviembre de 2007, en las páginas institucionales del DAFP y la ESAP, con sus quince territoriales y los respectivos Centros Documentales y de Información Municipal CEDIM, será publicada la Política de Formación y Capacitación con las nuevas orientaciones.

3. Estudiar la viabilidad de utilizar como mecanismos de divulgación, sensibilización y capacitación de la política, las emisoras comunitarias y las cadenas de televisión regionales. Esto implicará reuniones con los Ministerios de Comunicaciones y de Cultura. Una vez definida tal viabilidad, se desarrollarán los formatos, contenidos y herramientas de interacción con

los respectivos responsables de su mantenimiento, para finalmente garantizar su implementación de manera que la información pueda ser difundida por estos medios en el 2009.

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. 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 del DAFP.

6. La Escuela Superior de Administración Pública elaborará un programa de inducción con enfoque de competencias para responsables de la Gestión de Recursos Humanos, el cual ofrecerá a partir del segundo semestre del 2008 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 COLOMBINA 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.

7. 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.

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 diseñar metodologías e instrumentos 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. Éste 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.

8. Las entidades tendrán la obligación de adelantar los programas de inducción y reinducción para todos los empleados con el fin de garantizar un conocimiento pleno de la entidad, su cultura y responsabilidades. Durante el 2008, especialmente, las entidades deberán incluir en dichos programas orientaciones básicas sobre el tema de las competencias laborales.

6. 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.

7. 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 COLOMBINA DE MUNICIPIOS a través del Sistema Integral Virtual de Información Municipal – SIVIFOM-.

8. 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.

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 Formación y 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 de la ESAP y del DAFP, así como en el Sistema Integral Virtual de Información Municipal – SIVIFOM- que administra la Federación Colombiana de Municipios. 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 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.

4. 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.

5. 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 rea lizar 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.

6. Las Secretarías de Planeación Departamentales, en coordinación con la ESAP, serán las encargadas de articular las diferentes ofertas de capacitación que se ofrecen a las entidades municipales 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.

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 pos teriormente harán parte de la oferta de formación y capacitación de los empleados públicos.

Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia

Libertad y Orden

Escuela Superior de
Administración Pública

Diseño y Diagramación: Julio César Cárdenas Rozo. Juc@ro 20007
Impresión: William Castillo
Acabados finales: Grupo de Publicaciones y Recursos Educativos - ESAP -

Centro de Documentación e Información Municipal
CDIM

CDIM
Centro de Documentación
e información Municipal

Unidades de información coordinadas en red a nivel nacional bajo la dirección y responsabilidad de la ESAP, que ofrecen servicios y recursos especializados de información sobre la gestión y la administración de lo público en diversos formatos y recursos.
Están dotados de una avanzada infraestructura técnicas y de instalaciones locativas que permiten la adecuada prestación de sus servicios y de divulgación hacia

Sistema Nacional de Consultorías en Administración Pública – SISCAP

SISCAP

El sistema de consultorios de Administración Pública – SISCAP – es un servicio que ofrece la ESAP a los funcionarios públicos y a la ciudadanía en general para consultar inquietudes sobre la administración y manejo de los bienes y servicios públicos.