



# Planes Institucionales

Oficina de Talento Humano  
**SECRETARÍA GENERAL**



Alcaldía de  
**MONTERÍA**  
*Gobierno de la GENTE*

# **PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2022**

## **ÁREA DEL TALENTO HUMANO**

### **ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONTERÍA**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
1. OBJETIVOS.....	6
1.1. Objetivo Estratégico.	6
1.2 Objetivo de Gestión.	6
2. MARCO LEGAL.	7
3. NORMATIVIDAD.	8
4. GLOSARIO.	9
5. LA CAPACITACION COMO DERECHO.	11
6. ASEGURAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN PARA TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	13
6.1. LOS COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA CAPACITACIÓN: CONTRATISTAS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	14
7. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.	14
8. QUÉ SE DEBE APRENDER PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	15
9. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	17
10. PRIORIZACIÓN TEMÁTICA, ESTRUCTURA Y PROPÓSITO.	22
10.1. EJE 1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.	25
10.2. EJE 2. CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO.	28
10.3. EJE 3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL.	29
10. 4. EJE 4. PROBIIDAD Y ÉTICA DE LO PÚBLICO.	30
11. FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS.	31
12. PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO EN EL SECTOR PÚBLICO.	32
13. RECOLECCIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y COLECTIVO.	33
14. RESULTADOS DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS REALIZADAS POR LA OFICINA DE CONTROL INTERNO PARA LA VIGENCIA 2019.	33
15. CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	33
16. METODOLOGIA.	34
17.INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	34
18.1. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS USADAS.	34
18.2. ANALISIS DE RESULTADOS.	34
19.EJES TEMATICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PIC 2022.	36
22.PRESUPUESTO	44
23.EJECUCIÓN	44

## Tabla de versiones

Versión	Fecha	Autor
<b>0.1 – Versión inicial para revisión interna</b>	15 de diciembre de 2021	Oficina de Talento Humano
<b>1.0 – Versión inicial para aprobación</b>	27 de enero de 2022	Oficina de Talento Humano

## **INTRODUCCION.**

El Estado colombiano requiere que, además de procesos de reforma y modernización de sus estructuras, se implementen ciclos de mejora continua sobre la gestión pública de manera tal que esta pueda adaptarse a las dinámicas y necesidades que presenta la sociedad para continuar avanzando en el camino del desarrollo.

Para tal fin, la gestión estratégica del talento humano en el sector público es un factor relevante, dado que promueve la atracción y retención de las personas más idóneas para el servicio público y fomenta su desarrollo a través de las competencias laborales, perfila capacidades que, en últimas, se transforman en comportamientos que permiten un desempeño óptimo, orientado a resultados concretos, medibles, cuantificables y que están en sintonía con el propósito de las entidades del Estado que, en suma, garantiza la prestación de bienes y servicios públicos, así como el diseño, implementación y evaluación de todas las políticas públicas que orientan la acción estatal.

Es por lo anterior que el talento humano se ha instituido como el corazón del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión). Del mismo modo, la estructura del empleo público en Colombia se ha enfocado en aspectos relacionados con la gestión del talento humano basada en normas para la selección de las personas idóneas que harán parte del servicio público a través del mérito, el desarrollo de las capacidades y competencias de los servidores vinculados, la formación de liderazgos para el futuro y el fomento de una cultura organizacional fundada en valores y principios como la integridad y la productividad. Desde la Alcaldía de Montería trabajaremos para prestar un mejor servicio lleno de confianza hacia los ciudadanos ya que mediante este plan de trabajo los funcionarios estarán más capacitados para su labor.

## **1. OBJETIVOS.**

### **1.1. Objetivo Estratégico.**

Fortalecer y potenciar los conocimientos y habilidades del Talento Humano de la Alcaldía de Montería, que contribuyan al mejoramiento de los procesos y servicios, mediante el diseño e implementación de estrategias y acciones que le aporten al fortalecimiento institucional, la capacidad técnica de las dependencias, el crecimiento humano de los servidores y la exitosa ejecución del plan estratégico de la entidad.

### **1.2 Objetivo de Gestión.**

- Contribuir al desarrollo de las competencias funcionales y comportamentales en cada uno de los servidores públicos, a través de las jornadas de inducción, reinducción, programa de capacitación y actualización de acuerdo con los requerimientos institucionales.
- Gestionar la participación de los servidores en actividades de capacitación al interior o al exterior que sirvan como espacio para el intercambio de conocimientos y experiencias, así como de actualización en temas de interés para la entidad.
- Verificar y hacer seguimiento al entrenamiento en el puesto de trabajo que deben recibir los servidores públicos que ingresan a la entidad, esto con el fin de brindar toda la información necesaria para que el servidor pueda desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con los estándares de calidad y productividad requeridos para el empleo al que se vinculó.

## 2. MARCO LEGAL.

La capacitación se basa en los siguientes principios, de acuerdo con lo estipulado en el Decreto Nacional 1567 de 1998:

- **Complementariedad:** La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.
- **Integralidad:** La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional.
- **Objetividad:** La formulación de políticas, de planes y programas de capacitación, debe ser la respuesta a un diagnóstico de necesidades de capacitación previamente realizado, utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.
- **Participación:** Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados.
- **Prevalencia del interés de la organización:** Las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.
- **Integración a la carrera administrativa:** La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedente en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.
- **Prelación de los empleados de carrera:** Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera.
- **Economía:** En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.

- **Énfasis en la práctica:** La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos.
- **Continuidad:** Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

### 3. NORMATIVIDAD.

El análisis normativo es un apoyo para el desarrollo de los lineamientos de este plan, así como para las entidades que generan una oferta institucional pública o interna de capacitación para los servidores públicos. Este análisis aclara conceptos y ofrece elementos sobre las normas en materia de formación y capacitación, se debe entender que la ley y las normas ofrecen límites a la gestión, por lo tanto, son marcos de referencia y, dentro de estos marcos, la gestión orientada por la innovación y una buena planeación debe ofrecer diversas alternativas para hacer de la capacitación un escenario de mejora continua, tanto para los servidores como para las entidades.

Artículo 54 de la Constitución Política es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran El artículo 4 del Decreto Ley 1567 de 1998, Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado define la capacitación como el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes: Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

En el Artículo 36 la capacitación y formación de los empleados 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. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

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

#### **4. GLOSARIO.**

##### **➤ Aprendizaje organizacional**

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

##### **➤ Capacitación**

Es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal, ahora denominada "educación para el trabajo y desarrollo Humano" como a la informal, de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios y al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa. (Ley 1567 de 1998- Art.4)

➤ **Competencia**

Es 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 determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes.

➤ **Contenidos Educativos Digitales**

Se refieren a la información o materiales usados en el campo de la educación o con intencionalidades formativas a través de internet o un soporte digital, más allá de los libros de texto o de referencia para ser usados de manera análoga.

➤ **Educación Virtual**

De acuerdo con el documento Lineamientos para la Educación Virtual en la educación Superior elaborado por el Ministerio de Educación Nacional en el que se hace un desarrollo conceptual sobre este tema, se define e Learning como la educación virtual o educación en línea. Es el desarrollo de un proceso educativo de enseñanza y aprendizaje en un lugar distinto al salón de clases: En el ciberespacio; es una temporalidad que puede ser sincrónica y sin la necesidad de que los cuerpos de maestros y estudiantes estén presentes. Para ello se usan las redes telemáticas que se constituyen en su entorno principal. (Ministerio de Educación Nacional, 2007).

➤ **Servidor público**

Toda persona natural que presta sus servicios como miembro de corporaciones públicas, empleados o trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Sus funciones y responsabilidades están determinadas por la Constitución, las leyes y normas que rigen al país (p, 56) (Constitución Política, 1991; en: DAFP, 2017)

➤ **Valor público**

Es la estrategia mediante la cual el Estado produce bienes y servicios teniendo en cuenta la participación de los ciudadanos, ya que a partir de esta interacción se identifican las necesidades sociales y se reconoce a cada uno de los miembros de la comunidad como sujetos de derecho. Prestar un servicio implica hacerlo de forma eficiente, eficaz y efectiva pues se tiene en cuenta

las demandas y expectativas de la ciudadanía (Centro para el Desarrollo Democrático, 2012; Morales, 2016). Arbonies, A. & Calzada, I. (2007). El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*, (4), 296-312. (p. 56)

### ➤ **Formación**

Procesos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

### ➤ **Formación basada en competencias**

La formación basada en competencias profesionales o laborales se entiende como el proceso de desarrollo de diseños curriculares, materiales didácticos, actividades y prácticas de aula destinadas a fortalecer un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que la persona combina y utiliza para resolver problemas relativos a su desempeño laboral, de acuerdo con criterios o estándares provenientes del campo profesional.

## **5. LA CAPACITACION COMO DERECHO.**

Los procesos de capacitación para el sector público están orientados a desarrollar y potencializar al talento humano en las entidades públicas. Acorde con estos preceptos, el ordenamiento legal que rige al sector público se ha diseñado para orientar ese propósito en el marco de las garantías de las relaciones laborales, esto es, la capacitación como un derecho. A continuación, se detallan las normas vinculadas al respecto.

La capacitación es planteada como un derecho laboral en la Constitución Política de 1991 y en su artículo 53 establece: (...) La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la

maternidad y al trabajador menor de edad.” (Subrayado fuera del texto original).

Por su parte, la Ley 489 de 1998 determinó que el Plan Nacional de Formación y Capacitación es uno de los dos pilares sobre los que se cimienta el sistema de desarrollo administrativo (ahora sistema de gestión y desempeño), entendido este como el ciclo de mejora continua de la gestión pública. Igualmente, el modelo de empleo público adoptado mediante la Ley 909 de 2004 estableció que la capacitación está orientada al desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales con miras a propiciar la eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los individuos y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

No obstante, fue con la expedición del Decreto Ley 1567 de 1998 que se definió el marco institucional para la política de formación y capacitación con la creación del sistema nacional de capacitación, que establece cinco componentes:

- Conjunto de reglas jurídicas y técnicas relacionadas con la definición y alcance del Sistema.
- Actores institucionales que guían, coordinan, regulan y ejecutan las actividades relacionadas con la formación y capacitación.
- Lineamientos de política (Plan Nacional de Formación y Capacitación) e instrumentos de aplicación en las entidades públicas (planes institucionales de capacitación).
- Diferentes recursos que se dispongan sobre la materia y los responsables para la implementación de planes institucionales de capacitación en cada organización.
- Conjunto de principios, objetivos y definiciones conceptuales de la formación y la capacitación para el sector público. (ver figura 01).



Fuente: Decreto ley 1567 de 1998

## 6. ASEGURAMIENTO DE LA CAPACITACIÓN PARA TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

Es claro que la regla general del empleo público sea el mérito y la carrera administrativa, y que sobre ellas se fundamenten los diferentes lineamientos de la política como el de la formación y capacitación; no obstante, en la realidad y práctica de la gestión del talento humano en las entidades públicas existen diferentes tipos de vinculaciones laborales con el Estado, por tanto, se requiere que la política sea lo suficientemente flexible y que incluya a todos los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación.

En este sentido, la Ley 1960 de 2019, en su artículo 3, amplía el alcance en los principios de la capacitación propuesto inicialmente en el Decreto 1567 de 1998, de acuerdo con lo anterior, todos los servidores públicos vinculados con una entidad, órgano u organismo tienen derecho a recibir capacitación de la oferta institucional que genere la entidad o cualquier otra instancia pública; siempre y cuando atienda a las necesidades detectadas por la entidad y a los recursos asignados. Así mismo, es importante precisar que en el caso de que el presupuesto sea insuficiente se dará prioridad a los empleados de carrera administrativa.

Lo anterior, lleva a que las entidades hagan un mayor esfuerzo por hacer una adecuada detección de necesidades de aprendizaje para que el presupuesto que se asigne se use de la manera más eficiente. También, hace un llamado a que se haga una gestión para atraer oferta de capacitación y de formación sobre la base de criterios que determinen el interés organizacional y que le apunten al mejor desempeño organizacional.

### **6.1. LOS COLABORADORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA CAPACITACIÓN: CONTRATISTAS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

De acuerdo con la legislación colombiana, los contratistas por prestación de servicios no son considerados servidores públicos, puesto que son personas naturales que prestan un servicio o desarrollan una actividad específica derivada de un objeto contractual, que, a su vez, responde a una necesidad organizacional detectada en la entidad, órgano u organismo y que se satisface mediante el Plan de Adquisiciones.

Dando continuidad a la postura institucional, la Circular Externa 100-10 de 2014 expedida por Función Pública, establece que los contratistas son considerados colaboradores de la administración, por tanto, no tienen derechos sobre la oferta de capacitación que haga la entidad por la cual se encuentran contratados, no obstante, como parte del proceso de alineación institucional y de aproximación a los procesos y procedimientos a través de los cuales se da la gestión, y para conocer la operación de las diferentes herramientas y sistemas de información con los que cuenta la entidad, pueden incluirse en los programas de inducción y reinducción que oferta cada entidad pública.

Lo anterior, no limita su participación para la oferta pública que se genere de entidades como la **ESAP**, el **SENA** o las entidades públicas que cuenten con dependencias de formación para el trabajo o universidades corporativas que hagan una oferta abierta a la ciudadanía

### **7. DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.**

En este capítulo se aborda la importancia que tiene la formación y la capacitación para mejorar el desempeño institucional, puesto que, al asegurar los procesos y procedimientos se garantiza la calidad de los bienes y servicios públicos que son el resultado de la gestión pública de las entidades, órganos y organismos. Como se observa, se parte de dar prelación a los intereses y necesidades de la organización dado que esta premisa descansa en una visión weberiana, es decir, en la base del ordenamiento legal y normativo de la sociedad que se construye con arreglo a fines y/o a valores.

## **8. QUÉ SE DEBE APRENDER PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.**

habilidades y destrezas y actitudinales o comportamentales, con el propósito de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir a la misión institucional. Visto desde una perspectiva más amplia, esta definición hace referencia a las competencias laborales, pues se establece que el individuo debe poseer y desarrollar unas capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) que pueda poner en práctica (desempeño individual y colectivo) en un contexto determinado (el ámbito institucional de la entidad para la cual se encuentra vinculado).

Se parte de la premisa de que todos los servidores públicos deben poseer unas capacidades básicas que puedan aplicar en sus contextos organizacionales propios de la entidad a la que se encuentran vinculados. Se puede deducir que al hablar de la capacitación en el servicio público se requiere lo siguiente:

- Establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un servidor público, desde las esenciales hasta llegar a lo más específico.
- Identificar la brecha existente entre las capacidades que posee la persona que llega al servicio público, que son producto de su educación, formación profesional y de su experiencia; y las que requiere para desempeñar óptimamente sus funciones.
- Evaluar los resultados obtenidos en términos de eficiencia (económica y tecnológica) y eficacia (calidad del resultado en función del desempeño individual y colectivo). (ver figura 2)

TIPO DE CONOCIMIENTOS	TEMÁTICAS DESARROLLADAS	PRINCIPALES OFERENTES (E-LEARNING)
<b>Especializados</b>	Competencias identificadas en la entidad, capacidades detectadas con brechas, resultado de DNAO	Entidades públicas – programas de capacitación
<b>Específico</b>	sistema de gestión y desempeño, banco de proyectos de inversión pública, gestión de proyectos de inversión pública bajo la Metodología General Ajustada (MGA), SECOP	Líderes de políticas MIPG Coordinación sectorial Entidades públicas – programas de capacitación
<b>Esenciales</b>	Constitución, fines esenciales y sociales del Estado, estructura, organización y funcionamiento enfoque de derechos humanos, participación y democracia, descentralización territorial y funciones esenciales.	ESAP – Programa de banco de capacitación Líderes de políticas MIPG Entidades públicas – programas de inducción

Fuente tomada de función pública.

**Conocimientos esenciales:** son aquellos conocimientos que deben aprehender todas las personas que se vinculan al servicio público. Estos pueden ser ofertados y desarrollados en la inducción y también se deben trabajar posterior a ella con un análisis de brechas que las entidades desarrollarán en el momento en el que la persona ocupe el cargo o empleo, independientemente del tipo de nombramiento.

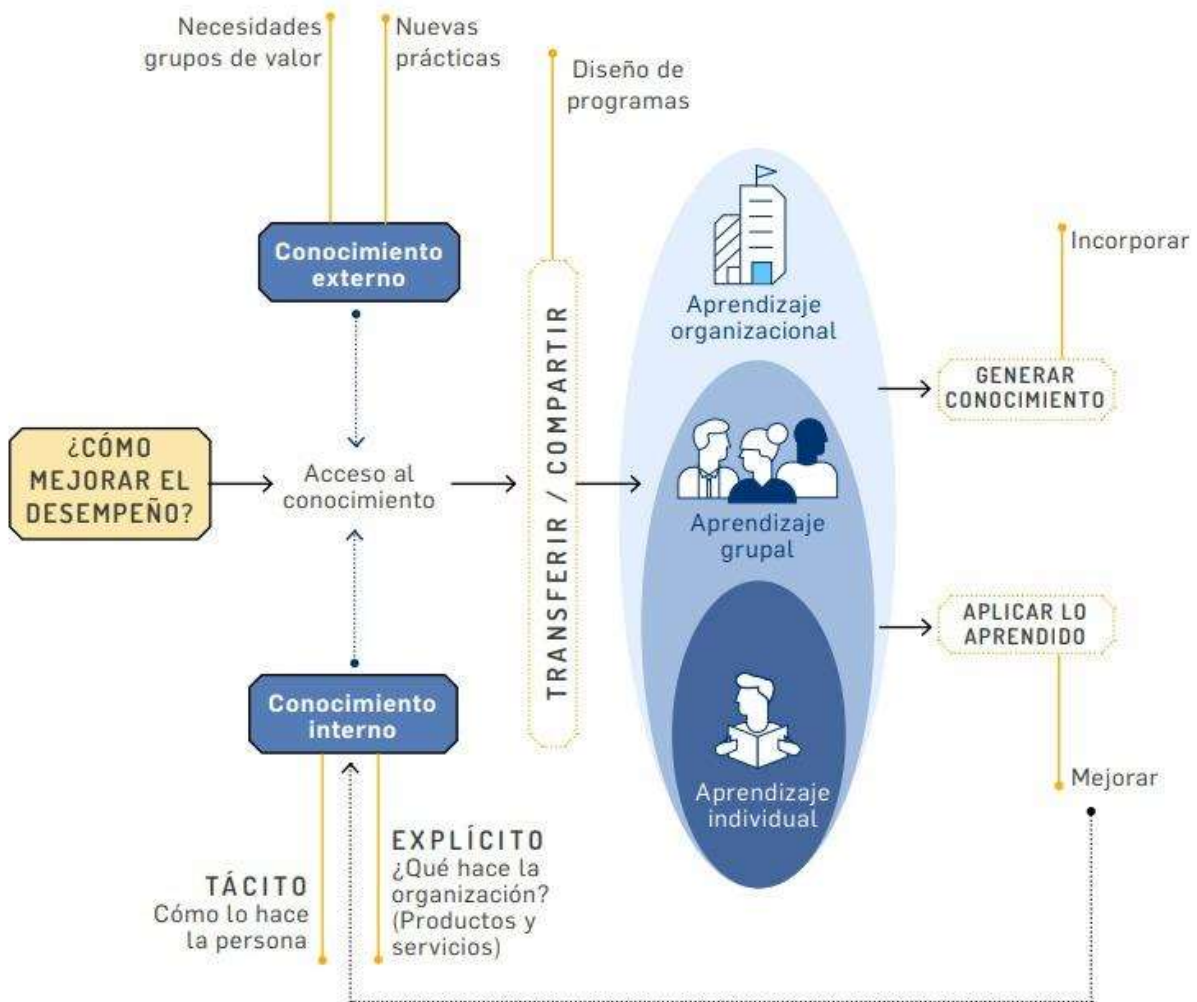
- Fundamentos constitucionales, fines esenciales y sociales del estado, estructura, organización y funcionamiento del Estado, enfoque de derechos humanos, participación y democracia, entre otros.
- Descentralización territorial y administrativa, desconcentración y delegación administrativa, entre otros.

- Funciones principales de la administración pública, Planeación para el desarrollo, organización y direccionamiento de organizaciones públicas, control interno, contratación estatal, prestación de servicios públicos, formulación, implementación y seguimiento de políticas públicas, entre otros.

**Conocimientos específicos:** son aquellos conocimientos, junto con los esenciales, con los que el servidor público puede operar sistemas, métodos, tecnologías de la información, técnicas, instrumentos y herramientas para contribuir a la gestión pública tanto en el orden nacional y territorial como a nivel intersectorial.

## **9. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

Frente al desarrollo de la formación y la capacitación desde las entidades públicas se establece como un pilar estratégico de este Plan, el aprendizaje organizacional. Este esquema de gestión de la capacitación responde a la realidad y a las necesidades de todas las entidades, órganos y organismos del Estado. (ver figura 3)




Fuente: Dirección de Empleo Público - Función Pública, 2017.

Los productos y resultados de las entidades se expresan mayoritariamente en bienes y servicios públicos que se generan a partir del trabajo colectivo de las diferentes personas e incluso colaboradores de la entidad. Este trabajo, aunque se procura medir a través de productos tangibles, dependen de un proceso de producción que surge de la capacidad individual de los servidores, es decir, un proceso tácito. Aunque resulta complejo determinar en el corto plazo las variables para medir la capacidad de las personas en función de los bienes y servicios que debe producir una entidad pública, la tesis que se plantea con el aprendizaje organizacional es que, al priorizar, potenciar, desarrollar y medir ciertas capacidades de interés para cada entidad, se genera una garantía en la calidad de los bienes y servicios públicos resultantes. Servidores que logran desarrollar ciertas habilidades o que

apropian y aplican el conocimiento con un fin específico, son servidores que desarrollan las competencias laborales que requiere la entidad pública a la cual se encuentren vinculados.

Es importante recordar que la formación y capacitación debe ser vista como un proceso estratégico para el desarrollo organizacional y de los servidores públicos y no como una instrucción para determinado empleo o trabajo, tampoco como un mero requisito legal. Bajo esta premisa, se puede afirmar que se gestiona el talento humano y por ende que la cultura de dichas organizaciones se orienta a la gestión del conocimiento y la información que producen. (ver imagen N° 4)

VISIÓN TRADICIONAL DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	VISIÓN DESARROLLISTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
<div data-bbox="646 835 966 1008" data-label="Image">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Es un costo</li> <li><input type="checkbox"/> Sin dirección estratégica</li> <li><input type="checkbox"/> Desligada de objetivos</li> <li><input type="checkbox"/> Ocupación del tiempo</li> <li><input type="checkbox"/> Espontaneidad</li> <li><input type="checkbox"/> Sólo es adiestramiento para un puesto</li> <li><input type="checkbox"/> Castigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Es una inversión</li> <li><input type="checkbox"/> Con orientación estratégica</li> <li><input type="checkbox"/> Atada a objetivos de aprendizaje</li> <li><input type="checkbox"/> Educación</li> <li><input type="checkbox"/> Plan de carrera</li> <li><input type="checkbox"/> Preparación para movilidad</li> <li><input type="checkbox"/> Polivalencia</li> <li><input type="checkbox"/> Aprendizaje organizacional</li> </ul>

Fuente: Dirección de Empleo Público – Función Pública, con base a Cuesta, 2019.

Se considera que el aprendizaje individual, a partir de necesidades detectadas para mejorar el desempeño, le suma y agrega valor a los procesos institucionales. Una organización pública con principios y atributos definidos hacia el aprendizaje organizacional y la transferencia del conocimiento generado en el proceso de producción de políticas, servicios y bienes públicos, se asume como una organización que aprende.

Además, la formación continuada es también el sustento esencial de la gestión por competencias laborales. El desarrollo de las competencias viene dado por

el proceso de formación que, además de acoger ciclos de aprendizaje asociados a escuelas y academias.

Este proceso de formación y capacitación implica que la entidad pública mantenga actualizadas las competencias funcionales que son necesarias para el buen desempeño de los servidores públicos de la respectiva entidad y, a la vez, estimule el desarrollo laboral en una organización que aprende. que aplicado al sector público se traduce en el diseño de programas de aprendizaje para la oferta de cursos, diplomados, proyectos de aprendizaje, inducción y entrenamiento que en suma constituyen el plan de capacitación de la respectiva entidad.

Es indispensable que se tenga en cuenta que esta metodología trabaja bajo la premisa de cerrar las brechas que puedan existir entre los conocimientos, habilidades y actitudes que tenga el servidor y las capacidades puntuales que requiera en el ejercicio de su cargo y no sobre la base de un solo enfoque pedagógico, pues lo que tienen que buscar las entidades públicas, a través de su oferta de capacitación, es mejorar el desempeño de los servidores vinculados en el ejercicio de sus funciones. El aprendizaje continuado busca: superar la visión tradicional de clase magistral, fomentar la investigación y la motivación de los servidores por adquirir y aplicar nuevos conocimientos de manera autónoma y ampliar los ámbitos de aprendizaje, medios y recursos

Así mismo, la metodología busca promover en los servidores públicos acciones de divulgación sobre buenas prácticas administrativas en el diseño e implementación de políticas públicas.

Otra característica que ofrece el aprendizaje organizacional frente a entornos restrictivos (fiscales o normativos) es el uso de herramientas derivadas de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), optimizando el uso de los recursos que destina una entidad para la capacitación de sus servidores. Esto quiere decir que, en la medida que las entidades desarrollen sus capacidades institucionales para diseñar y aplicar programas de aprendizaje, estos se podrán aplicar a más personas en la organización con la misma inversión de recursos (relación costo-beneficio). Dicho de otro modo, la entidad debe centrar el uso de sus recursos en el desarrollo de herramientas que generen capacidad instalada para que se cuente con una oferta continua de capacitación sin restricción, en contraposición a la lógica tradicional, de contratar cursos por demanda en el que la participación se ve restringida por capacidad, tiempos o tipos de vinculación.

Sin perjuicio de lo que se establezcan en los instrumentos que acompañen la implementación de este Plan, que deberán ser tenidos en cuenta al momento de estructurar la oferta de capacitación y formación para el sector público, la capacitación de los servidores públicos girará alrededor de los siguientes aspectos:

- a. La disponibilidad de la información y conocimiento clave para la generación de los resultados esperados en la planeación estratégica.
- b. La capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistémicamente datos e información sobre activos de conocimiento fundamentales para la entidad pública.
- c. Agregar en los nuevos esquemas de formación y de capacitación la posibilidad de certificar competencias laborales, así como la formación modular basada en competencias acordes con los manuales específicos de funciones y competencias laborales de cada entidad, la priorización temática de este plan y el catálogo de competencias adoptado mediante la Resolución 667 de 2018.
- d. Identificar competencias y capacidades que respondan a los procesos para los que los servidores públicos deben desarrollar las funciones, en el caso de las áreas misionales.
- e. Combinar el uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados para generar una oferta institucional virtual (e-learning, b-learning y m-learning).
- f. Promover un cambio gradual de las entidades y del sector público hacia una cultura del conocimiento institucional.
- g. Enfocar el proceso de profesionalización y desarrollo de las capacidades y competencias del servidor público, desde la perspectiva de la entidad, como el escenario de aprendizaje.
- h. Reforzar las competencias para la adaptación al cambio, especialmente en lo que refiere a los desajustes de competencias que se generan por cambios tecnológicos a través de la experiencia y conocimientos de los servidores públicos de la entidad.

- i. Disminución de riesgos mediante la formación y capacitación en competencias clave para gestionar el riesgo y la complejidad de los entornos organizacionales públicos.

## **10. PRIORIZACIÓN TEMÁTICA, ESTRUCTURA Y PROPÓSITO.**

Como se ha observado a lo largo de este Plan, se quiere que, con la organización, estructuración y orientación de la política empleo público en lo referente a la formación y capacitación; se puedan generar orientaciones y métodos para desarrollar competencias laborales en los servidores públicos de forma integral, con el objetivo de estimular el desempeño óptimo y, además de ello, un cambio en la forma de pensar, sentir y percibir su labor y al Estado, particularmente, para la entidad de la cual hace parte.

De conformidad con lo anterior, se busca establecer una visión sobre cómo debe ser el servidor público en el marco de un Estado abierto para orientar las temáticas hacia la búsqueda de ese perfil ideal. En este contexto, la visión de futuro es la identidad del servidor público que se quiere forjar a través de la formación y la capacitación, soportada en una serie de variables tales como:

**Política de Estado:** la política pública de empleo público y la gestión estratégica del talento humano debe ser de largo plazo, no de gobierno, que ubiquen al país en un horizonte de tiempo y que no se vea permeado por cambios políticos o gubernamentales. Naturalmente, la formación y la capacitación hacen parte de este proceso.

**Cultura de la ética, la probidad y la integridad:** se debe fomentar desde el hogar, la escuela, el colegio, la universidad y en el trabajo, tanto en lo público como en lo privado. En una cultura de lo probo, de lo legítimo, de lo ético; no puede haber cabida al no acatamiento estricto de las leyes y de las reglas de una entidad, más aún cuando los servidores públicos son un referente para la sociedad, por ello, la interiorización, la vivencia y el ejemplo en la práctica cotidiana por hacer las cosas bien hechas y correctamente solo así, se tendrá una sociedad más justa.

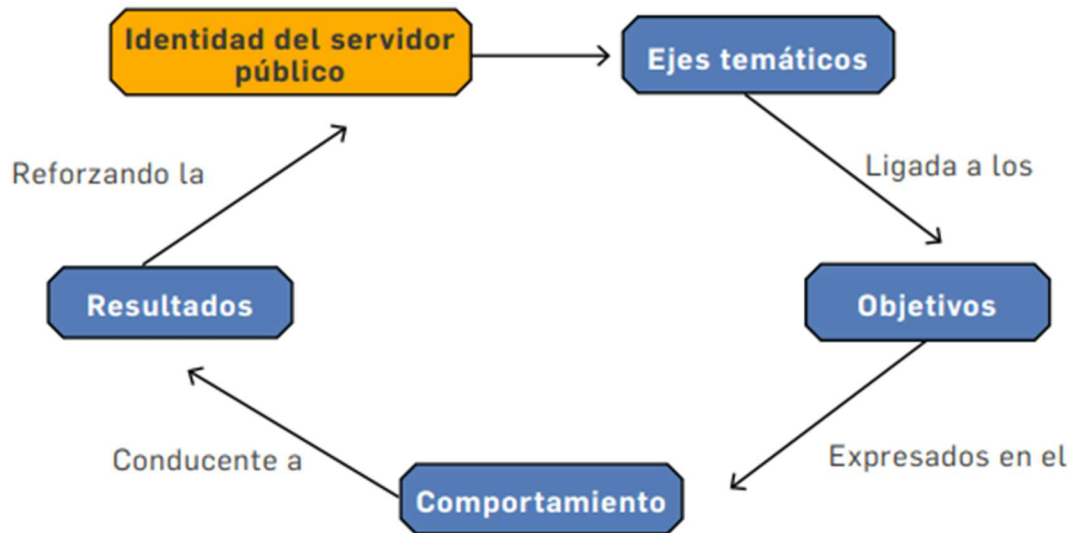
Lo anterior, además se vincula con la política de integridad que hace parte del MIPG (modelo integrado de planeación y gestión), enfocando las disposiciones de esta política en el ámbito del aprendizaje de los servidores públicos y de las entidades. De igual manera, con la promoción de la integridad, la transparencia y el sentido de lo público de la Secretaría de Transparencia.

**Los valores del servidor público:** Es importante tener en cuenta que los valores del servidor público no son solo una cuestión corporativa o institucional, sino que son criterios éticos que buscan: el bien común, capacidad para el ejercicio de funciones del empleo, compromiso con la sociedad, comunicación, equidad y respeto de género, respeto por la diversidad, espíritu de servicio, franqueza, honestidad, innovación, lealtad y respeto por la constitución, rectitud, responsabilidad, trabajo en equipo, solidaridad y equidad.

De acuerdo con lo anterior, mediante el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se adoptó el Código de Integridad del Servicio Público para todo el territorio nacional, en el cual se definen cinco valores esenciales: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

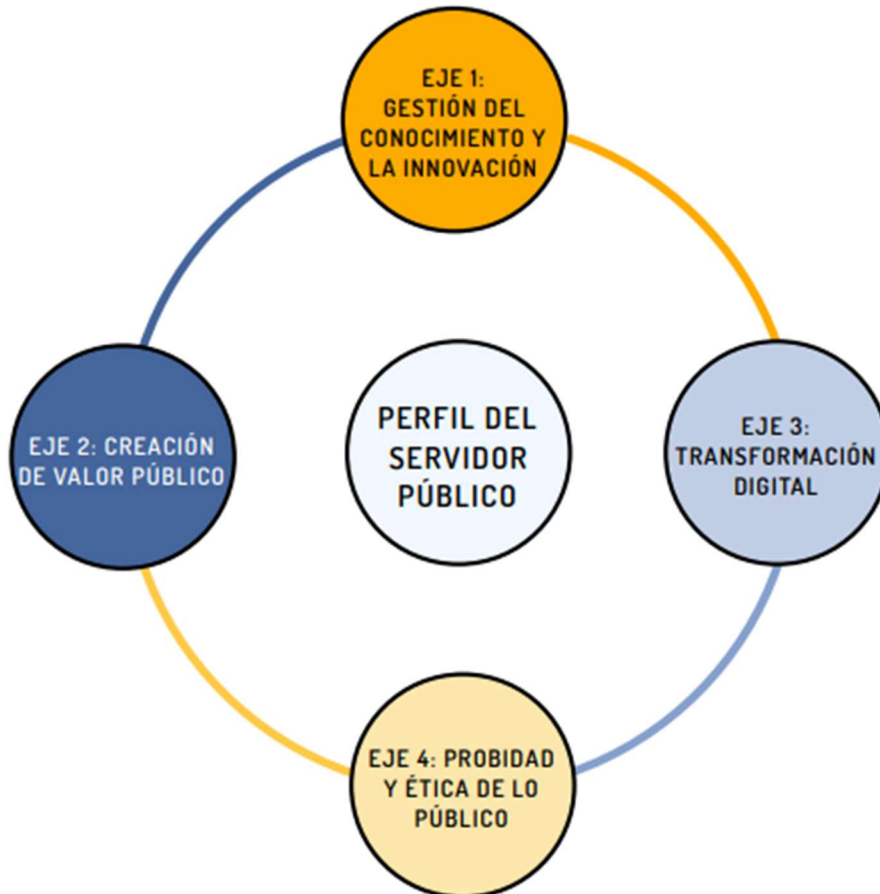
**La visión de desarrollo y equidad:** la equidad, comprendida como la reducción de la desigualdad social en sus múltiples manifestaciones, no implica que todos los colombianos tengan lo mismo, pero sí que tengan las mismas oportunidades, así se mide la calidad del desarrollo económico, social, cultural, tecnológico y político.

Ciclo de formación orientado por las temáticas priorizadas. (ver imagen N°5)



Fuente: Dirección de Empleo Público – Función Pública, 2019

Ejes temáticos priorizados (ver imagen N°6)



Fuente: Dirección de Empleo Público - Función Pública y ESAP, 2020.

### **10.1. EJE 1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.**

Uno de los activos más importantes de las organizaciones públicas es su conocimiento, pues este le permite diseñar, gestionar y ofrecer los bienes o

servicios públicos que suministra a los grupos de valor, que constituyen su razón de ser. Sin embargo, es frecuente que no todos los datos y la información estén disponibles o circulen de una manera óptima entre las diferentes áreas, ni mucho menos que esté al alcance inmediato para las personas que laboran en la entidad, lo que dificulta la gestión del conocimiento

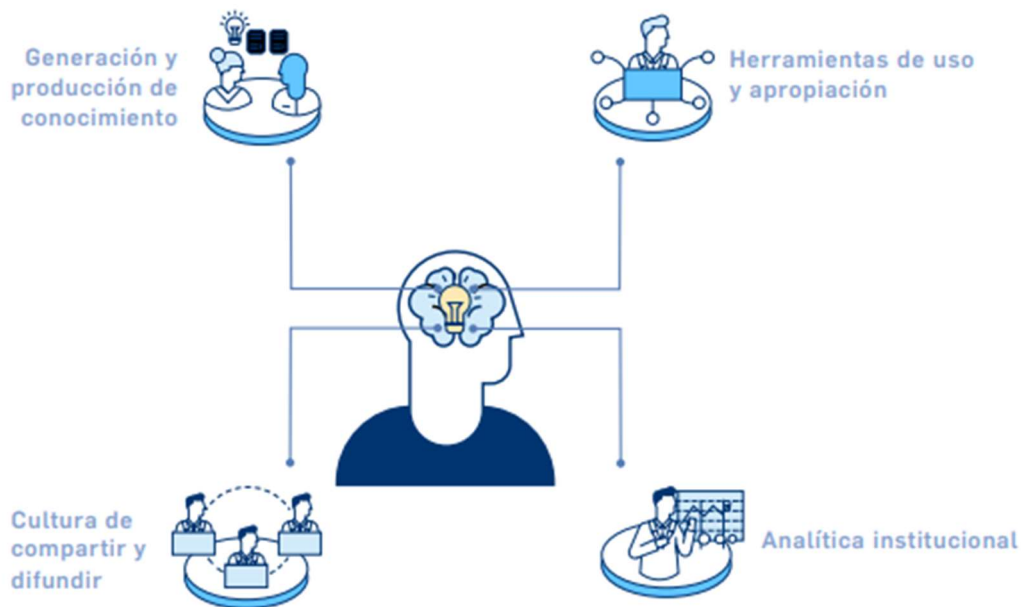
Para mitigar estos riesgos en las entidades, el conocimiento debe estar identificado y sistematizado, tanto el que se encuentra de manera explícita (documentación de procesos y procedimientos, planes, programas, proyectos, manuales, resultados de investigaciones, escritos o audiovisuales, entre otros), como el que se presenta de manera tácita (intangibles, la manera en la que el servidor apropia y aplica el conocimiento para el desarrollo de los servicios o bienes) en los saberes nuevos y acumulados por parte de quienes conforman sus equipos de trabajo.

Así las cosas, la gestión del conocimiento y la innovación busca que las entidades:

- Consoliden el aprendizaje adaptativo, mejorando los escenarios de análisis y retroalimentación.
- Mitiguen la fuga del capital intelectual
- Construyan espacios y procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación que fortalezcan la atención de sus grupos de valor y la gestión del Estado.
- Usen y promuevan las nuevas tecnologías para que los grupos de valor puedan acceder con más facilidad a la información pública.
- Fomenten la cultura de la medición y el análisis de la gestión institucional y estatal.
- Identifiquen y transfieran el conocimiento, fortaleciendo los canales y espacios para su apropiación.

En este contexto, el tipo de competencias que deben fortalecerse en los servidores públicos deberán estar asociadas con el desarrollo de los siguientes ejes establecidos para la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) (ver imagen N°7)

## Componentes de la gestión del conocimiento y la innovación



Fuente: Dirección de Gestión del Conocimiento, DAFP, 2017

Las descripciones de cada uno de estos componentes se detallan a continuación, teniendo en cuenta que la formación y capacitación de los servidores públicos es de gran relevancia, en tanto que generan cambios organizacionales directamente relacionados con la gestión del conocimiento y del aprendizaje de la entidad:

**Generación y producción:** La generación de nuevas ideas al interior de las entidades se da a través de mecanismos que puedan relacionarse con las actividades que buscan: idear, investigar, experimentar e innovar en el quehacer cotidiano. Las entidades públicas deben contar con mecanismos para favorecer la innovación institucional, para crear y potenciar soluciones eficientes en cuanto a recursos económicos, de tiempo y espacio, entre otros, que incentiven la generación de nuevo conocimiento y posibiliten una relación más cercana entre el ciudadano y el Estado, que tenga como marco la confianza, la calidad en la prestación de los servicios y la transparencia. Aunado a esto, las entidades públicas deben generar una oferta de capacitación a través del Plan Institucional de Capacitación, para que los servidores desarrollen las capacidades necesarias para complementar dichos mecanismos para incentivar la innovación.

**Herramientas para el uso y apropiación:** El principal objetivo de este componente es facilitar la implementación de los demás componentes a través de la organización de los datos, de la información y del conocimiento en sistemas que sean usados de manera constante y organizada por los servidores públicos de la entidad.

**Cultura de compartir y difundir:** Este componente se ocupa de favorecer espacios y mecanismos de difusión del conocimiento a través de las comunidades de práctica, la socialización de lecciones aprendidas y buenas prácticas y el fortalecimiento y desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje organizacional, entre otros. La cultura de compartir y difundir se estructura en la concepción de consolidar la memoria institucional y el fortalecimiento compartido del capital intelectual de la entidad. Corresponde a esta temática el desarrollo de competencias de comunicación asertiva, trabajo en equipo y las llamadas competencias blandas.

## **10.2. EJE 2. CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO.**

Se orienta principalmente a la capacidad que tienen los servidores para que, a partir de la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas, se genere satisfacción al ciudadano y se construya confianza y legitimidad en la relación Estado-ciudadano. Esto responde, principalmente, a la necesidad de fortalecer los procesos de formación, capacitación y entrenamiento de directivos públicos para alinear las decisiones que deben tomar con un esquema de gestión pública orientada al conocimiento y al buen uso de los recursos para el cumplimiento de metas y fines planteados en la planeación estratégica de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Además, es un foco central para el rol del directivo público con relación a la responsabilidad que tiene en procesos que efectivamente generen resultados. Se busca pasar de un enfoque burocrático (estructura rígida) a un enfoque iterativo e interactivo que ayude a discernir y definir lo que el ciudadano prefiere y, por ende, lo que genera valor público para él.

El concepto de creación de valor en el modelo que se analiza conduce al fin último de la gestión pública: producción de resultados que impacten de manera positiva a las personas y a la sociedad. La siguiente figura explica una perspectiva de generación de valor público:



Fuente: Dirección de Empleo Público - Función Pública con base en Moreno, M. 2009

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

### 10.3. EJE 3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones, empresas y entidades reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general para obtener más beneficios gracias a la digitalización de los procesos y a la implementación dinámica de las tecnologías de la información y la comunicación de manera articulada con y por el ser humano.

En esta era de cambios provocados por la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) surgen nuevos conceptos inspirados en el uso de las TIC como herramientas transformadoras de los procesos tradicionales, de esta manera, desde el Gobierno nacional se generan lineamientos alrededor de esta transformación digital.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (las nuevas tecnologías disruptivas y los sistemas interconectados que almacenan, gestionan y analizan información, entre otros) han impactado, prácticamente, todos los sectores de la vida cotidiana de las empresas privadas y empiezan a adoptarse en el sector público, pues ofrecen una solución para generar bienes y servicios públicos con mayor calidad y menores costos e incluso permiten ampliar el alcance de los servicios mediante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo cual reduce costos transaccionales para la ciudadanía en el momento de acceder a dichos servicios públicos.

La capacitación y la formación de los servidores públicos debe pasar por conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la industria de la Cuarta Revolución Industrial y de la transformación digital en el sector público, pues los procesos de transformación de la economía en el mundo, sus conceptos, enfoques y modelos propuestos alrededor de las tendencias en la industria impactan de una u otra manera a la administración pública. De aquí se deriva una premisa que orienta este Plan y es que a futuro, todos los servidores públicos deben desarrollar herramientas cognitivas, destrezas y conductas éticas que se orienten al manejo y uso de las herramientas que ofrece este enfoque de la industria, de manera tal que el cambio cultural organizacional en el sector público, sea un resultado de la formación de las competencias laborales en esta materia y que esta visión transforme la manera en la que el Estado produce los bienes y servicios a su cargo y las relaciones con la ciudadanía de forma positiva.

#### **10.4. EJE 4. PROBIIDAD Y ÉTICA DE LO PÚBLICO.**

El entendimiento de lo que cada servidor público debe llevar en su corazón y en su raciocinio, parte de lo que Bloom (2008) planteó que la identificación es un impulso inherente de reconocerse en valores, comportamientos, costumbres y actitudes de figuras significativas en su entorno social; visto así, las personas persiguen activamente la identidad, así no lo evidencien todo el tiempo.

Por otro lado, todo ser humano busca mejorar y proteger la identidad (Bloom 1990). Desde esta perspectiva, el principal rasgo de identidad del servidor

público debe ser la ética de lo público. En este sentido, vale la pena mencionar a Pastrana (2018) quien plantea que, desde un punto de vista filosófico, una identidad es todo aquello que hace lo que una cosa o algo sea.

En tal sentido, constituye una propiedad de los actores, que, para este caso son en particular, son todas las entidades públicas y el Estado en general, visto así, la identidad genera disposiciones motivacionales y conductuales de lo que representa el servir desde el sector público para que Colombia y su sociedad sean cada día mejores.

Ahora bien, como bien lo afirma Wendt, (1999), la identidad es fundamentalmente una cualidad subjetiva o de carácter individual, arraigada en el entendimiento del actor sobre sí mismo y, en gran medida, sobre la sociedad en la que vive.

De acuerdo con las anteriores bases teóricas expuestas, la idea de plantear como una prioridad temática de este Plan la integridad y ética de lo público es el reconocimiento de la integridad del ser, pues en el ámbito de formación y capacitación es reconocer al ser humano integral que requiere profundizar y desarrollar conocimientos y habilidades, pero que también puede modificar y perfilar conductas y hacer de estas un comportamiento habitual en el ejercicio de sus funciones como servidor público.

Para el desarrollo de las conductas asociadas a las competencias comportamentales del sector público es importante formar hábitos en los servidores públicos, de manera tal, que hagan propios estos comportamientos y todos aquellos necesarios para la construcción de su identidad y de una cultura organizacional en la gestión pública orientada a la eficacia y a la integridad del servicio.

## **11. FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS.**

El lineamiento estratégico de este Plan con respecto a la profesionalización y desarrollo de los directivos públicos tiene que ver con dos criterios base: el primero, formar a las personas que inician con responsabilidades directivas, por ejemplo, liderar equipos de trabajo o tomar decisiones.

El segundo tiene que ver con la formación continuada de quienes ya son directivos o ingresan a la dirección en una entidad en cualquier nivel, dependencia u orden con el objetivo de que, mediante procesos de inducción, el servidor público directivo se integre a la cultura organizacional, al modelo

de gestión y, además, instruirlo sobre la misión de la entidad y de las funciones de la dependencia a su cargo, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos y crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad.

Se parte, entonces, de asumir que la formación del directivo público no se puede ver como un “proceso terminado”, pues la experticia que posee se puede reforzar constantemente en la medida que la dinámica social, económica, cultural y tecnológica así lo exijan. En el caso de la gerencia pública, como valor adicional, se deben tener en cuenta los acuerdos de gestión para que, a partir de este, se valoren con objetividad los aspectos en los que se puede potenciar al servidor público del nivel directivo.

Adicionalmente, como se ha venido planteando, las actitudes, conductas y comportamientos deseados en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades directivas deben incluirse de forma transversal a todo el proceso de inducción y planeación del desarrollo de las capacidades funcionales del directivo.

## **12. PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL LIDERAZGO EN EL SECTOR PÚBLICO.**

Una apuesta estratégica de este Plan en cuanto a la formación de los directivos públicos tiene que ver con el desarrollo de capacidades para el liderazgo efectivo en el ejercicio de las funciones. La autoridad formal de la que gozan por efectos de la naturaleza jerárquica del empleo público debe complementarse con las capacidades necesarias para liderar equipos de trabajo y organizaciones.

Dichas capacidades para el liderazgo giran en torno a los siguientes ejes de acción:

- Capacidad para influir e inspirar a las personas y los equipos.
- Capacidad para asegurar la ejecución efectiva de las estrategias y los resultados.
- Capacidad para transformar la lógica institucional en virtud de los constantes cambios del entorno y el macro contexto.

### **13. RECOLECCIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y COLECTIVO.**

Respecto a la información recopilada, es preciso señalar que en el mes de diciembre fue remitida a cada uno de los jefes de las dependencias una encuesta para que junto con sus equipos de trabajo se definieran las necesidades e intereses en materia de capacitación para la vigencia 2022, encaminadas a fortalecer competencias del ser, saber y saber hacer. Por lo anterior, y una vez realizado el análisis y consolidación de la información se presentan los siguientes resultados:

### **14. RESULTADOS DE LAS AUDITORÍAS INTERNAS REALIZADAS POR LA OFICINA DE CONTROL INTERNO PARA LA VIGENCIA 2019.**

De acuerdo a información reportada por el Jefe de la Oficina de Control Interno relacionada con los resultados de las auditorías internas vigencia 2019, se observó que existen situaciones que pueden gestionarse o resolverse a partir de capacitaciones en los siguientes temas.

- Manejo de Archivo
- Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Gestión del Riesgo
- Manejo del sistema Secop II
- Supervisión de Contratos

### **15. CARACTERIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.**

Una vez revisada la planta de personal de la Alcaldía de Montería se identifica que los servidores públicos vinculados, se encuentran organizados así.

PLANTA CENTRAL ALCALDIA DE MONTERIA				
DIRECTIVO	ASESOR	ASISTENCIAL	PROFESIONAL	TECNICO
9	3	35	28	13

## **16. METODOLOGIA.**

La metodología utilizada para el diagnóstico de este PIC es mixta, donde la recolección de datos e información se basa en información cualitativa y cuantitativa.

## **17. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

El instrumento para la recolección de datos utilizado fue diseñado por la entidad.

### **18.1. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS USADAS.**

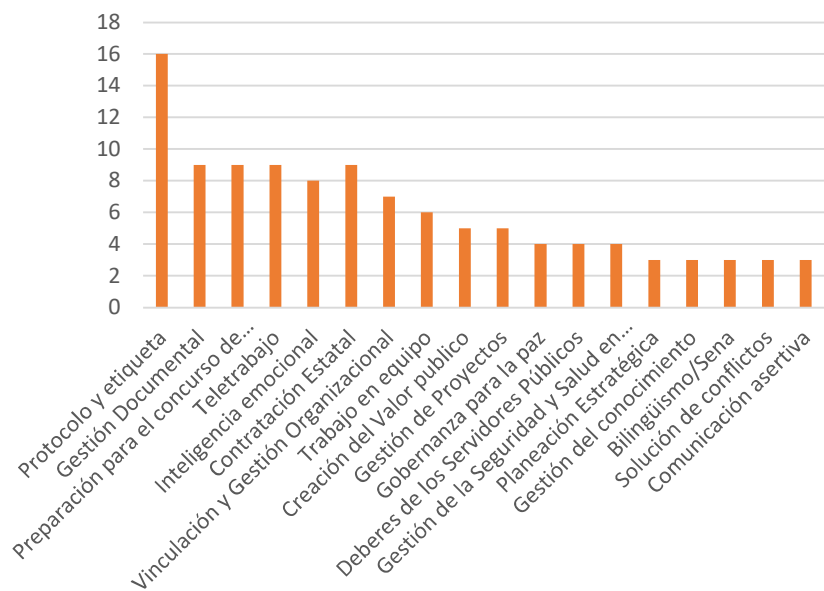
Las técnicas y herramientas usadas para la aplicación del instrumento o instrumentos seleccionados (s) en el paso anterior son:

- ✓ Formulario virtual: Recolección de información y datos por medio de un cuestionario, con preguntas abiertas o cerradas.
- ✓ Actas de Reuniones: Formato de acta firmadas por todos los asistentes, donde se trataron los diferentes temas para la construcción del PIC de la entidad.
- ✓ Resultados de las Auditorías Internas 2019: Comunicación mediante la cual la Jefe de Oficina de Control Interno relaciona las temáticas que se pueden trabajar o gestionar mediante capacitaciones para obtener mejores resultados en auditorías futuras y para el mejoramiento continuo.

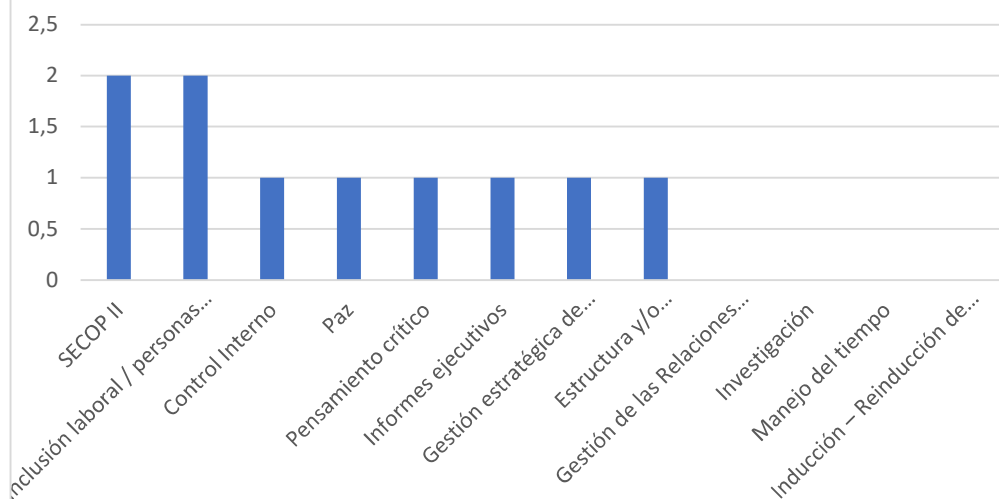
### **18.2. ANALISIS DE RESULTADOS.**

- ✓ **Procesamiento de la Información:** La Recolección de necesidades de Aprendizaje individual y colectivo se realizó mediante formulario virtual, el cual se descargó en formato Excel y se hicieron las respectivas operaciones por cada pregunta realizada.  
El resto de los insumos se analizaron de manera particular y se establecieron las temáticas de mayor relevancia, demanda e impacto.
- ✓ Principales Resultados Obtenidos.

### TEMATICAS CON MAYOR DEMANDA



### TEMATICAS CON MENOR DEMANDA



### 19. EJES TEMATICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PIC 2022.

Para el año 2022 se han establecido los siguientes ejes:

EJE TEMÁTICO	ENFOQUE	DIMENSIÓN
Gobernanza para la Paz	Fomentar en la Coordinación de Recursos Humanos la formación, respeto y práctica de los derechos humanos (Género, poblacional -diferencial) y la convivencia, los ejercicios de transparencia y participación ciudadana.	Ser —Saber —Saber Hacer
Creación de Valor Público	Encauzar el funcionamiento de la administración pública y de toma de decisiones hacia la obtención de resultados con calidad y efectividad, garantizando la oportuna satisfacción de las demandas de la sociedad.	Ser —Saber —Saber Hacer
Gestión del Conocimiento	Desarrollar en la Secretaría General mecanismos que permitan el aumento del desempeño institucional, la optimización de recursos, la generación y desarrollo de conocimiento. Fomentar el incremento del capital intelectual, mediante la administración de las capacidades individuales, grupales y organizacionales, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; gestionar el conocimiento implicará transferir el mismo desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, con el propósito de aportar valor a la entidad y conseguir mayores competencias esenciales y distintivas.	Ser —Saber —Saber Hacer

## 20. MODALIDADES DE CAPACITACIÓN.

- ✓ **Modalidad Presencial:** Es aquella que privilegia la realización de actividades académicas en un aula física como catedra o charlas magistrales, talleres cursos y seminarios, entre otros, donde interactúan expositor y oyente con la presencia física así:
- ✓ **Capacitación basada en la duración del evento:** Es la que se realiza a través de cursos, foros, seminarios, simposios, mesas redondas, talleres, conferencias, ciclos de conferencias, tertulias, organizados por la oficina de Recursos Humanos a través de acuerdos establecidos con otras entidades públicas o instituciones externas debidamente acreditadas. Estos eventos pueden ser presenciales o semipresenciales.
- ✓ **Capacitación basada en la experiencia:** Es aquella que reconoce el valor del "aprendizaje por la acción" y que se obtiene a través de:
  - **Entrenamiento en el puesto de trabajo:** Consiste en asignar a un(a) jefe o empleado(a) que conozca los términos y funciones de un determinado cargo para orientar a uno o más empleados, en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos requeridos para el cumplimiento de funciones asignadas a un determinado cargo.
  - **Rotación de puestos:** Posibilita a los(as) empleados(as) el conocimiento de las diferentes áreas de trabajo de la Entidad y favorece el desarrollo personal e institucional.
  - **Proyectos especiales:** Orientada a que los(as) empleados(as) o grupos de empleados(as) asuman proyectos temporales, paralelamente con el desempeño de sus empleos.
- ✓ **Modalidad Virtual:**  
Entendida como aquella que privilegia los medios electrónicos para la transmisión y asimilación de conocimientos con herramientas LMS para E-Learning.
- ✓ **Modalidad Mixta:**  
Como su nombre lo dice, es la que se realiza por medio de modalidad presencial y virtual.

## 21. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

CRONOGRAMA DE CAPACITACION PIC 2022												
TEMA	OBJETIVO	POBLACION	MESES									
			Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep	Oct	Nov
Violencia y Genero	Sensibilizar a los servidores con los temas relacionados de violencia y genero	Servidores públicos (a)				X						
Gestión Documental	Formación de los servidores públicos en el sistema de Gestión Documental de la entidad, con el fin de crear una cultura de organización de archivos.	Servidores Públicos(as)				X						
Teletrabajo	Afianzar los conocimientos de los funcionarios con el uso de las tecnologías para que	Servidores Públicos (as)		X								

	logren una mejor adaptación en la modalidad de teletrabajo											
Inteligencia Emocional	Brindar a los servidores estímulos para potencializar sus habilidades y logren un mejor bienestar en su trabajo.	Servidores públicos (as)				X						
Tic	Capacitar a los funcionarios de la entidad en las herramientas tecnologías	Servidores públicos (as)		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contratación Estatal	Afianzar los conocimientos de los servidores públicos para desarrollar proceso de contratación de manera correcta,	Servidores Públicos (as)			X							

	transparente, y eficiente											
Trabajo en Equipo	Fortalecer las capacidades de los servidores trabajando en equipo para que obtengan mejores resultados en sus tareas	Servidores Públicos (as)			X							
Creación de Valor Público	Generar la importancia en los servidores públicos en la calidad de los servicios que brindaran a la ciudadanía.	Servidores Públicos (as)		X								
Gestión de Proyecto	Proporcionar a los participantes conceptos, técnicas y herramientas de gestión de proyectos, siguiendo un enfoque de Project Manangement.	Servidores Públicos (as)			X							
Gobernanza para la Paz	Proporcionar la Gobernanza para la paz a los servidores	Servidores (as) Públicos (as)					X					

	públicos de la entidad											
Deberes de los Servidores Público	Promover los fines esenciales la efectividad de los deberes de los servidores consagrados en la Constitución.	Servidores Públicos (as)						X				
Salud en el Trabajo	Promover y prevenir los procesos de seguridad y salud en el Trabajo al interior de la entidad	Servidores Públicos (as)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planeación Estratégica	Lograr que los servidores de la entidad cumplan sus objetivos dentro de la organización para mejorar el cumplimiento de metas.	Servidores Públicos (as)								X		
									X			

Gestión del Conocimiento	Fortalecer el conocimiento tácito y explícito de los servidores para mejorar el servicio, su desempeño y los resultados de gestión.	Servidores Públicos (as)										
Bilingüismo/Sena	Contribuir con el desarrollo del talento humano de la entidad para lograr las competencias de una segunda lengua.	Servidores Públicos (as)								X		
Secop II	Contribuir con el desarrollo	Servidores Públicos (as)		X						X		

	del talento humano de la entidad para lograr las competencias en las herramientas tecnológicas											
Inducción-Reinducción	Fortalecer los conocimientos y competencias de los servidores al interior de la entidad	Servidores Públicos (as)				X						
MIPG	Fortalecer los conocimientos sobre los temas de gestión institucional y desarrollar habilidades en materia de las dimensiones y las políticas de MIPG para su aplicación en el ejercicio del día a día	Servidores Públicos (as)				X						
Comunicación Asertiva	Fortalecer la comunicación	Servidores Públicos (as)			X							

	asertiva entre todos los servidores y logren tener una destreza social equilibrada y respetuosa											

## 22. PRESUPUESTO

Para la ejecución del PIC 2022 la Alcaldía de Montería estima un monto presupuestal de \$ 100.000.000.

## 23. EJECUCIÓN

La ejecución del Plan Institucional de Capacitación, de acuerdo con los procesos Institucionales estará liderado por el Coordinador de la oficina de Talento Humano, acompañado por la Secretaría General.