



Formación y Capacitación del Servidor Público

Guías para su Formulación

Departamento Administrativo de la Función Pública



Fernando A. Grillo Rubiano
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO

Carla Liliana Henao Carmona
SUBDIRECTORA DEL DEPARTAMENTO

Carlos Humberto Moreno Bermúdez
DIRECTOR DE POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

María del Consuelo Arias Prieto
**DIRECTORA DE POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ESTATAL
Y RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES**

Luz Amparo González Agudelo
DIRECTORA DE POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Elbert Eliécer Rojas Méndez
DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Claudia Patricia Hernández León
JEFE OFICINA ASESORA JURÍDICA

Fredy Suárez Castañeda
JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

Javier Enrique Delgado Campuzano
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

José Ignacio Melo Bolívar
JEFE OFICINA SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Bogotá, D.C., abril de 2003

GUÍA PARA IMPLEMENTAR LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

Elaborado por: Rafael Enrique Riveros Pinzón

GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Elaborado por: Caridad Jimenez Giraldo
Isabel Bello Camacho

Documentos realizados en coordinación con el equipo de trabajo de
Talento Humano de la Dirección de Políticas de Administración Pública

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN.	5
1a. PARTE: GUIA PARA IMPLEMENTAR LOS PROGRAMAS	
DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN.	7
1. GENERALIDADES.	9
1.1 Aspectos generales a tener en cuenta en los programas del Área Básica de Capacitación.	9
1.2 Deficiencias a corregir.	12
2. PROGRAMA DE ORIENTACIÓN AL ESTADO Y AL SERVICIO PÚBLICO.	13
2.1 Objetivos.	13
2.2 Responsables.	13
2.3 Contenidos sugeridos.	13
2.4 Estrategias sugeridas.	18
3. PROGRAMA DE INDUCCIÓN.	19
3.1 Objetivos de un programa de Inducción.	19
3.2 Importancia de los programas de Inducción.	19
3.3 Requisitos para garantizar la efectividad de un programa de Inducción.	20
3.4 Responsables.	21
3.5 Fases del proceso de Inducción.	22
3.6 Recomendaciones finales.	28
4. PROGRAMA DE REINDUCCIÓN.	29
4.1 Objetivos de un Programa de Reinducción.	29
4.2 Contenidos sugeridos.	30
4.3 Metodología.	30
4.4 Responsable.	31
Anexos.	33
Bibliografía.	43

2a. PARTE: GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.	45
1. ELEMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACION Y CAPACITACION.	47
1.1 Formación y Capacitación.	47
1.2 Normatividad que rige los procesos de Formación y Capacitación.	47
1.3 Conceptos básicos.	48
1.3.1 Educación Formal.	48
1.3.2 Educación No Formal.	49
1.3.3 Educación Informal.	49
1.4 Plan Nacional de Formación y Capacitación.	49
1.5 Plan Institucional y Programación de la Capacitación.	50
1.5.1 Población Objetivo de la Capacitación.	51
1.5.2 Pasos a seguir en la Elaboración del Plan de Capacitación.	52
1.5.2.1 Diagnóstico de Necesidades.	52
1.5.2.2 Programación.	52
1.5.2.3 Desarrollo del Programa	52
1.5.2.4 Elaboración y Presentación de Informes de Gestión en Materia de Capacitación.	53
1.5.3 Recursos para el Desarrollo de las Actividades de Capacitación.	53
2. DOCUMENTOS DE APOYO.	55
2.1 Procedimiento para la Formulación de Programas de Formación y Capacitación.	55
2.1.1 Definición de Políticas y Compromisos de la Alta Dirección.	55
2.1.2 Conformación del Equipo de Trabajo.	56
2.1.3 Socialización del Plan Nacional de Formación y Capacitación.	56
2.1.4 Diseño y elaboración del Plan de Trabajo.	56
2.2 Guía para la elaboración de Diagnóstico de necesidades de Formación y Capacitación en las Entidades del Estado.	57
2.2.1 Pasos o Etapas del Diagnóstico.	57
2.2.1.1 Planeación.	57
2.2.1.2 Identificación de Necesidades.	58
2.2.1.3 Organización y análisis de la Información.	61
2.2.1.4 Evaluación.	64
2.3 Comunicación de los resultados.	64
Anexos.	67
Bibliografía.	79

PRESENTACIÓN

La formación y capacitación de los empleados del Estado ocupa sitio de preferencia dentro de los procesos de gestión del talento humano, por las incidencias positivas que las mismas tienen para el servidor y para la administración pública.

Para el servidor, pues contribuye a realizar su proceso de personalización y a satisfacer sus necesidades de saber, permitiéndole ser exitoso en sus proyectos existenciales y laborales, cualquiera sea el sitio y las circunstancias en los que le corresponda actuar.

Para la administración pública, toda vez que los logros que han de garantizar la legitimidad de sus entidades, sólo serán posibles si cuenta con empleados capacitados y competentes que den respuesta satisfactoria a las necesidades de los ciudadanos.

El documento **"Formación y Capacitación del Servidor Público - Guías para su Formulación"** que el lector tiene en sus manos, busca como propósito principal, precisamente, compartir algunos elementos conceptuales y metodológicos indispensables para darles a los procesos de formación y capacitación todo el alcance y proyección que por naturaleza ellos tienen.

Está dividido en dos partes claramente diferenciables:

La primera se refiere con cierto detalle a los programas del área básica de capacitación como son el de Orientación al Estado y al Servicio Público, el de Inducción y el de Reinducción. Su objetivo es el de compartir con los responsables de que dichos programas se lleven a cabo en las entidades, unas ideas y un modus operandi apropiado para que los servidores, los recién vinculados y los antiguos, logren auténticos aprendizajes de la cultura organizacional que garanticen la legitimidad de las entidades a las que están vinculados y, desde luego, del Estado, así como la satisfacción y productividad en su quehacer laboral.

Las orientaciones consignadas en esta primera parte no reemplazan, sin embargo, los valiosos aportes conceptuales del documento "Currículo Básico para los Programas de Inducción y Reinducción al Servicio Público", elaborado conjuntamente por la Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública, y cuya lectura juiciosa y reflexiva recomendamos.

La segunda parte constituye una Guía para el Diagnóstico y Formulación de Programas de Formación y Capacitación en las Entidades del Estado. En ella, además de clarificarse algunos conceptos básicos sobre la educación en general, el Plan Nacional de Formación y Capacitación y los Planes Institucionales de Formación y Capacitación, se encuentran orientaciones precisas para que los responsables de implementar los procesos de formación y capacitación realicen con acierto los diagnósticos de necesidades al respecto, como punto de partida indispensable para la planeación y organización de eventos exitosos que lleven a la solución de las necesidades así detectadas.

Finalmente, el Departamento Administrativo de la Función Pública espera que esta publicación inicie en cadena una serie de reacciones, sugerencias y retroalimentación a las temáticas de la formación y la capacitación de los servidores públicos provenientes de la práctica diaria de las entidades, con miras a que dichos procesos se realicen siempre mejor.

1a. PARTE

GUÍA PARA IMPLEMENTAR LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

1. GENERALIDADES

El programa de orientación al servicio público, el de inducción, lo mismo que el de reinducción, forman parte de un proceso progresivo de formación y aprendizaje de los servidores públicos, indispensable para su desarrollo humano en la entidad y para que ésta pueda cumplir adecuadamente su misión. Estos tres programas pertenecen al Área Básica de Capacitación.

1.1 Aspectos generales a tener en cuenta en los programas del Área Básica de Capacitación.-

Dada la importancia de los programas del área básica de capacitación para la integración armónica entre los servidores públicos y las entidades para las cuales trabajan, de manera que cada vez se garanticen más la legitimidad de éstas y el desarrollo integral de aquéllos, se recomienda:

- Hacer el tránsito progresivo de unos programas básicamente centrados en lo magistral a otros esencialmente participativos, en los que se prioricen los procesos de aprendizaje y de construcción del conocimiento sobre la realidad del Estado, el servicio público y la administración pública.
- Para acceder a esta nueva metodología, se requiere concebir las entidades públicas como comunidades educativas, constituidas por seres humanos adultos, que ofrecen un servicio público y que como elementos dinamizadores de la organización plantean problemas y necesidades particulares; implementar pedagogías activas, adaptables a la educación no formal, en la que haya espacios para los aprendizajes colectivos a partir del planteamiento de problemas que afectan al individuo y a la entidad y de la implementación de acciones creativas conducentes a las soluciones de los mismos; tener en cuenta que los cambios más efectivos no son aquellos que se imponen desde afuera, sino los que son consecuencia de la reflexión y el compromiso libremente adquirido.¹

¹ DAFP - ESAP. Currículo básico para los programas de inducción y reinducción al servicio público. Bucaramanga, 1998.

- Realizar una planeación cuidadosa de los eventos a adelantar dentro del área básica (Orientación al Servicio Público, Inducción, Reinducción), llevarlos a cabo y evaluar su cobertura e impacto. Esto implica principalmente:

1. Tener claridad de los objetivos que se desean conseguir con el evento que se programe.

Estos objetivos deben ser, a la vez, parámetro de evaluación del programa.

2. Determinación de los contenidos a desarrollar y de las metodologías más apropiadas.

Deberán precisarse los contenidos a desarrollar en cada uno de los programas, así como preverse las estrategias, dinámicas y ejercicios correspondientes.²

3. Selección de los facilitadores de contenidos (expositores) y de procesos (dinámicas)

Para realizar un programa dentro del área básica, se deberán escoger de entre los servidores que prestan sus servicios en la misma entidad, o en otra, a aquellos que por su compromiso institucional, solidez conceptual, habilidades pedagógicas y buenas relaciones interpersonales, estén en condiciones de presentar con claridad los contenidos básicos, de coordinar las diferentes sesiones y dinámicas que se programen, y de garantizar, en general, el éxito del proceso de aprendizaje.

4. Elaboración de la agenda

Deberá estar escrita y ser entregada a todos los participantes. Esto da la idea de organización, interés y respeto por las personas que participan en el proceso. Se sugiere que se haga en papel membreteado de la entidad y que contenga los siguientes aspectos (Anexo No. 3):

- Contenidos a desarrollar y expositores
- Dinámicas a utilizar y animadores o coordinadores

² NOTA: A pesar de que más adelante se presentan en esta guía unos contenidos básicos para desarrollar dentro de los programas del Área Básica, se recomienda, para una visión más integral del currículo, consultar el documento referenciado en la nota No.1.

- Fechas de cada uno de los temas y horarios
- Lugares de las reuniones
- Fecha de las evaluaciones (autoevaluaciones).

5. Realización del programa

El programa deberá desarrollarse presentando y desarrollando con los participantes los temas y las dinámicas previstas en la programación, respetando los horarios y los lugares acordados. Es muy conveniente dejar la impresión de seriedad y de exigencia.

Es conveniente, así mismo, prever algunas autoevaluaciones e imponer un ritmo de estudio para que los participantes puedan afianzar los conocimientos y aprendizajes que se quieren impartir.

Con el objeto de que este programa avance con la participación de los capacitandos, se debe animar a que tomen parte activa en los grupos de discusión que se organicen, a que expresen con confianza sus dudas e inquietudes y a que cumplan determinadas labores que se planeen previamente y que impliquen interacción con otros servidores, antiguos y nuevos, de las diferentes áreas de la entidad.

Así mismo, para que los programas avancen en forma ágil, agradable y provechosa para todos los participantes, es conveniente que se prevea una clasificación de los mismos, de manera que el nivel de conceptualización y profundización de los desarrollos temáticos correspondan a su nivel educativo. Es decir, los contenidos básicamente serán los mismos, pero la forma de expresarlos y de transmitirlos deberá tener en cuenta el nivel educativo de la persona.

6. Preparación de las autoevaluaciones

Es conveniente preparar con anticipación los cuestionarios o ejercicios, procurando que los aspectos que se evalúen representen los contenidos más significativos de los programas de orientación al servicio público, de inducción o reinducción. Conviene que los contenidos de las evaluaciones tengan validez mediante el visto bueno de expertos en los procesos.

1.2 Deficiencias a corregir.-

Es deseable, a manera de síntesis de este capítulo, que las entidades hagan todo lo que esté de su parte para corregir las deficiencias que por lo general acompañan el desarrollo de los programas del área básica:

- Ausencia de políticas institucionales claras sobre los programas de orientación al servicio público, de inducción y de reintroducción;
- Predominio de la cátedra magistral por parte de expertos y pasividad del servidor. Esta debe reducirse a lo mínimo indispensable;
- Escasez de experiencias prácticas que aborden los problemas laborales del sector público;
- Desconocimiento o escasa atención a lo ético y humanístico;
- Carencia de apoyo directivo.
- Reducir los programas, sobre todo los de inducción, a eventos de un solo día, impidiendo que sean procesos de apropiación institucional.

2. PROGRAMA DE ORIENTACIÓN AL ESTADO Y AL SERVICIO PÚBLICO

Objetivos.-

1. Facilitarles a los servidores la comprensión del Estado y sus transformaciones en función del cumplimiento de sus misiones política, administrativa, económica y social, así como la operatividad del mismo.
2. Familiarizar al nuevo servidor con la administración pública e iniciar en él el proceso de asimilación de la cultura del servicio público orientada a la generación de resultados sociales y sustentada en valores que propendan por el interés general y el bien común.

Responsables.-

La responsabilidad inmediata de que este programa se planee, organice, realice y evalúe son los jefes del área de gestión humana o de la dependencia que haga sus veces. Por lo general, el jefe del área, con la colaboración de un equipo competente, diseñará el programa para la aprobación de la Dirección.

Contenidos sugeridos.-

1. Cultura del servicio al ciudadano

La cultura del servicio público debe ser un complemento de la cultura de la participación ciudadana. Se espera que al fortalecer estas dos culturas desde la administración pública, se contribuya significativamente a afianzar la democracia participativa.

Se entiende por cultura del servicio público el conjunto de valores, conocimientos, actitudes y comportamientos que deben desarrollar progresivamente los servidores públicos para hacer realidad una nueva manera de atender los requerimientos de los ciudadanos.

En la base de la cultura del servicio deberá estar la simpatía del servidor hacia el ciudadano, entendida dicha simpatía en su sentido etimológico, es decir "capacidad de sentir con el ciudadano, de identificarse con él"; de reconocerlo como al verdadero dueño de lo público, sujeto de derechos, con voz y voto dentro de la administración.

Temas:

Se sugieren desarrollos conceptuales y reflexiones con los recién vinculados sobre los siguientes temas, presentados por personas expertas:

- Ética cívica.
- El servicio como condición de legitimidad de la administración pública.
- La Tolerancia.
- Participación, pluralismo, negociación y manejo constructivo de los conflictos.
- Ética de máximos (modelos diferentes de felicidad que se invita a compartir) y ética de mínimos (valores fundamentales que se exigen por razones de justicia y crecimiento humano).

2. Función Pública y Modernización del Estado.

Se busca que el servidor conozca el papel del Estado frente a la sociedad y maneje con propiedad y criterio temas relacionados con las variables económicas, sociales, culturales, políticas y tecnológicas que explican sus cambios.

Temas ³:

- La Constitución y el servidor público.

El conocimiento de la Constitución Política de Colombia por parte del servidor público es fundamental dentro de su cultura ciudadana, así como para hacer viable el Estado moderno. Se sugieren los siguientes desarrollos:

- Qué es la Constitución Política.
- Un acercamiento a su filosofía, la cual está espléndidamente condensada en el "Preámbulo".

³ **HERNÁNDEZ PABÓN, Hilda y ZÚÑIGA TAPIA, Gilberto.** Área básica de capacitación. Guía para desarrollar los programas de orientación al servicio público, inducción y reinducción. Santa Fe de Bogotá, DAFP., 1994.

- Principios fundamentales, enfatizando en los fines esenciales del Estado.
 - La función pública: análisis y comentarios a todo el título V de la Constitución.
- Estructura y Organización del Estado Colombiano.

Su propósito es el de informar al servidor público sobre las ramas y organismos que conforman el Estado y las relaciones entre éstos, haciendo especial énfasis en la rama u organismo a los cuales el empleado está vinculado. Entonces, visión general sobre:

- Qué es el Estado.
 - Rama Legislativa (Congreso de la República).
 - Rama Ejecutiva (Presidente de la República como Jefe del Estado, del Gobierno y suprema autoridad administrativa; quiénes forman gobierno; gobernaciones, alcaldías, establecimientos públicos, empresas del Estado)
 - Rama Judicial (Corte Constitucional, Corte Suprema de Justicia, Consejo de Estado, Consejo Superior de la Judicatura, Fiscalía General de la Nación, tribunales, jueces).
 - Órganos de control (Ministerio Público y Contraloría General de la República).
 - Organización electoral.
- Plan Nacional de Desarrollo y Políticas Gubernamentales.

Para conocer los propósitos de la acción estatal que enmarcan la labor del servidor público, se recomienda informar en forma sintética y clara sobre el Plan Nacional de Desarrollo y sobre las políticas nucleares del Gobierno en ejercicio.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 339 de la Constitución Política, debe existir un Plan Nacional de Desarrollo que estará conformado por:

- Parte general: En la que se contengan los principios y objetivos nacionales a largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano

plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno.

- Plan de inversiones de las entidades públicas: Contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

Así mismo, la Constitución Política, en el mismo artículo 339 y siguientes, contempla los planes de desarrollo para las entidades del orden territorial y demás aspectos relacionados con la tramitación, ejecución y evaluación de la gestión y resultados de la administración pública.

- Concepciones modernas del Estado, racionalización y democratización.

Que el nuevo servidor conozca, reflexione y discuta:

- Relevancia del Estado en el mundo actual, su papel en la sociedad, el sentido de la reforma del mismo, condiciones y características de un Estado eficiente.
 - ¿Gigantismo o enanismo del Estado frente a su obligación de efectividad?
 - Presiones para redistribuir la autoridad del Estado hacia la aldea global y hacia los gobiernos locales.
- Nueva gerencia pública.

Contraste de la tradicional rigidez de la administración de las entidades, el control exagerado y la centralización de las decisiones, frente al pluralismo, la flexibilidad, trabajo en equipo, manejo de conflictos, la participación y socialización del poder, la delegación, etc., que se requieren para llegar a un Estado democrático, eficiente, descentralizado y orientado al ciudadano.

3. Gestión Pública.

Esta parte debe estar dirigida a que el servidor tome conciencia de que la administración pública exige competencias para conformar una cultura de la gestión que supere los formalismos, la rigidez, y la subordinación para la

toma de decisiones, y que, por el contrario, refuerce su capacidad de interpretar el entorno, de identificar las mejores alternativas de solución a los problemas de los ciudadanos de hoy, de gerenciar sus propios proyectos de cara al cumplimiento solidario de la misión institucional, de trabajo en equipo, de actitud positiva ante la crítica y de rectificación de la propia verdad, cuando se demuestre que sus sustentos son falsos o débiles.

Temas:

- **Gestión integral:** Hacer ver la importancia de que el servidor planee (precisión de las metas que quiere lograr, de acuerdo con los planes indicativos y operativos; claridad sobre los recursos que necesita para lograrlas; fases que se deben cumplir, etc.); que desarrolle las actividades según unos cronogramas realistas elaborados previamente, cuyo cumplimiento deberá verificar periódicamente, con miras a poder cumplir los plazos; que verifique la calidad de los resultados a medida que los vaya logrando, es decir que estén de acuerdo con los requerimientos exigidos por los clientes internos o externos de sus servicios; que evalúe su trabajo en relación con el aporte que está haciendo para el cumplimiento de los objetivos del área y de la entidad.
- **Productividad laboral:** El nuevo servidor debe ser conscientizado de que él ha sido vinculado a la entidad para que con sus conocimientos, esfuerzos y compromiso y un manejo adecuado de los recursos (junto con los desarrollos tecnológicos disponibles y adecuadas estrategias y técnicas administrativas), colabore para que la entidad preste mejores servicios a la sociedad.
- Dentro de este contexto, es muy conveniente hacer precisiones sobre los conceptos de eficiencia (óptimo aprovechamiento de los recursos de la entidad, entre ellos, el tiempo del servidor, sus saberes, su experiencia, sus competencias) y de efectividad (logro de excelentes resultados).
- Deberá hacerse énfasis en que la productividad debe ser un reto para todos los servidores y un logro progresivo, y no es, como bien dice Fernando Toro, algo que aparece por generación espontánea ⁴.

⁴ TORO ÁLVAREZ, Fernando. El Clima Organizacional, Cincel, Medellín, 2001.

- Trabajo en equipo.

Es muy importante motivar al nuevo servidor para que fortalezca desde el comienzo su actitud positiva de asumir el cambio, sobre todo en aquellas prácticas laborales que hoy, frente a un mundo globalizado y a un Estado moderno y eficiente, resultarían inadecuadas u obsoletas.

Dentro de los nuevos aprendizajes necesarios están los del compromiso, la colaboración, la solidaridad, la participación y la complementariedad, comportamientos éstos que se integran en el trabajo en equipo.

- Aclaración de lo que es la descentralización administrativa.

Como estrategia para transferir competencias del gobierno central a entidades del nivel nacional o territorial, de manera que se contribuya a democratizar, racionalizar y economizar la ejecución de las políticas públicas y a aproximar los centros de decisión a los lugares donde se viven los problemas ciudadanos.

Estrategias sugeridas.-

Para afianzar el aprendizaje, de manera que el proceso de inducción no se reduzca sólo a la transmisión de información, se sugiere organizar dinámicas que permitan la participación activa de los nuevos servidores. Entre ellas se pueden mencionar:

- Debates
- Mesas redondas
- Diálogos por binas
- Juegos de roles
- Observación programada de modelos
- Desempeños reales con tutor

3. PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Objetivos de un Programa de Inducción.-

La inducción en las entidades públicas, en general, debe buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

1. Familiarizar a los servidores nuevos con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla;
2. Iniciar la integración de los servidores al sistema de valores de la entidad a la que pertenezcan (para lo cual es necesario que los tenga identificados claramente), crear sentido de pertenencia y comenzar a fortalecer su formación ética;
3. Instruir a los servidores sobre todos los asuntos relacionados con sus dependencias, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos;
4. Negociar con los nuevos servidores sus expectativas, redefinir y precisar con el jefe inmediato sus conocimientos y habilidades, evaluar su potencial, e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los equipos de trabajo.
5. Informar a los nuevos servidores acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.

Importancia de los programas de inducción.-

Mediante los programas de inducción se busca facilitarles a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, vale la pena entender el proceso mismo de inducción como una inversión en tiempo, esfuerzos y recursos que a mediano plazo ha de

redundar en productividad y satisfacción de los nuevos servidores. Según William Werther (1995), así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa e innecesaria, sumergir al recién llegado en su puesto sin ninguna orientación es el mejor camino al fracaso⁵. En concreto, se pueden precisar las siguientes consecuencias benéficas de un programa de inducción:

- Reduce el nivel de ansiedad de los recién llegados.
- Los empleados logran un aprendizaje más rápido y mejor de las funciones que deben desempeñar.
- Se hacen más productivos.
- Viven más satisfechos.
- Se disminuye la rotación de los empleados.

Requisitos para garantizar la efectividad de un programa de inducción.-

Para que el programa de inducción esté bien hecho, debe cumplir, entre otros, con los siguientes requisitos⁶:

- 1. Inmediato:** Es decir, tan pronto como ingrese el servidor a la entidad. El programa de inducción inmediato es una forma de asistir al servidor en su proceso de adaptación a la cultura organizacional y de ayudarlo a manejar constructivamente su ansiedad. Debe tenerse en cuenta que para que la inducción sea inmediata, debe poderse realizar individualmente, es decir, no se necesita que sea grupal, lo que sí ocurre, generalmente, con el programa de reinducción.
- 2. Completo:** Significa que, además del programa de orientación al Estado y al servicio público, se planeen y realicen acciones orientadas a su recibimiento formal en la entidad, a su aproximación sólida y realista a la entidad y a la familiarización y dominio progresivo de su puesto de trabajo, y que dentro de cada uno de estas fases se abarquen los aspectos teóricos y prácticos más significativos.

⁵ WERTHER WILLIAM y DAVIS HEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw-Hill, México, 1996.

⁶ HERNÁNDEZ PABÓN, Hilda y ZÚNIGA TAPIA, Gilberto. Ibid.

El conjunto de estas acciones deberá hacerse en un tiempo de cuatro meses, los cuales equivalen al lapso que se ha destinado para el período de prueba de los empleados de carrera.

3. Técnico: Es decir que las personas que dirijan la inducción:

- Tengan solidez conceptual respecto de los temas que se traten;
- Conozcan con precisión los objetivos del programa;
- Utilicen metodologías flexibles que les permitan manejar con propiedad estrategias desescolarizadas o semiescolarizadas;
- Usen adecuadamente los recursos didácticos más pertinentes;
- Diseñen correctamente módulos o guías para apoyar el autoaprendizaje;
- Utilicen con propiedad el lenguaje de la imagen, propio de los videos y otros materiales fílmicos, para transmitir contenidos importantes;
- Aprovechen las posibilidades que para el programa pueda ofrecer el internet, etc.

4. Participativo: El programa de inducción deberá utilizar pedagogías con estrategias que involucren activamente al servidor en los propósitos de la entidad, tales como participación en mesas redondas y estudio de casos tendientes a conocer y a hacer aportes a la entidad, así como libertad de expresar con confianza sus dudas y temores.

5. Apoyo institucional: Es decir, que cuente con el apoyo de jefes y directivos y que tenga los recursos necesarios para su realización.

Responsables.-

La responsabilidad inmediata de que este programa se planee, organice, realice y evalúe es de los jefes del área de gestión humana o de las personas que hagan sus veces. Por lo general, el jefe del área asigna esta responsabilidad a profesionales competentes quienes diseñarán y presentarán la programación para su aprobación y la de la Dirección.

Fases del proceso de inducción.-

1. Vinculación y recibimiento del servidor

Por lo general, el ingreso de un servidor a la entidad no es fácil, ya que se produce un choque entre dos mundos: su mundo personal, con sus conocimientos y competencias, valores y creencias, expectativas y temores, y el mundo extraño de la entidad con su cultura organizacional, sus valores, sus grupos y subgrupos, sus ritos y costumbres.

Dentro del lenguaje organizacional se habla de la "ansiedad de principiante" para hacer alusión a los temores naturales que surgen en el momento de la vinculación de los nuevos empleados al tener que vivenciar la confrontación de estas dos culturas. Son recurrentes en este caso preguntas como las siguientes que los nuevos servidores se formulan a sí mismos: "¿Podré hacer bien mi trabajo?"; "Congeniaré con mi nuevo jefe?"; "¿Me podré integrar con mis nuevos compañeros?"; "¿Podré conciliar mis intereses personales, familiares y profesionales, con los intereses y exigencias de la entidad a la que ingreso?"

A su vez, una pregunta que deberán formularse los responsables de la gestión del talento humano es esta: ¿Está mi entidad preparada o no para recibir a los nuevos servidores?

La forma cuidadosa o descuidada como se reciban a los nuevos servidores transmite un mensaje de seriedad, respeto y compromiso, o, por el contrario, de indiferencia, hostilidad, despreocupación.

Se recomienda que las entidades públicas no dejen extinguir ciertas costumbres que transmiten a los nuevos servidores un mensaje de acogida, respeto y deseo de aportar a su proceso de integración a la cultura organizacional.

En este sentido, y como un reconocimiento explícito a la importancia de las personas y de la valoración que la entidad hace de las mismas, se sugiere:

- Posesionar a los servidores, cualquiera sea el nivel en el que vayan a quedar ubicados, ante las personas más representativas: Director, Subdirector o Secretario General, Jefe de Personal y Jefe inmediato. Con ello, además de proporcionarles a los nuevos servidores una impresión positiva

de la entidad, se procede a recibirlos formal e institucionalmente, brindándoles, además, el conocimiento básico sobre quiénes son sus jefes⁷.

- Dirigir una comunicación escrita y personal a los empleados recién vinculados, en la que se les manifieste la complacencia de la entidad de recibirlos, así como los buenos deseos para que su permanencia en ella les signifique, a ésta, ventaja competitiva en el conjunto de la administración pública, y a ellos, promoción personal, familiar y profesional. Anexo No. 1

No hay duda de que ritos como los comentados ayudan poderosamente a agilizar y cualificar el proceso de socialización del empleado.

2. Ubicación en relación con la entidad

Un propósito central dentro del proceso de inducción a la entidad es el de ayudarles a las personas recién vinculadas a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional, consistentes en el conocimiento y asimilación de sus valores, de sus actitudes, de sus comportamientos, símbolos, reglamentos, costumbres, lenguajes y ritos, los cuales han de favorecer dos propósitos centrales:

- La no insatisfacción del empleado con el ambiente de trabajo (factor higiénico).
- La productividad, o sea el logro de los resultados esperados de su desempeño con un manejo racional de los recursos.

De hecho, toda persona nueva en una entidad experimenta un intenso deseo de aceptación, el cual la lleva a acomodarse rápidamente a las variables de la cultura organizacional para garantizar esa aceptación.

El conocimiento institucional deberá orientarse hacia aspectos fundamentales de la entidad, de la dependencia y del puesto de trabajo, procurando que la información que se ofrezca favorezca la integración, la participación y el aporte del servidor al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Se sugieren, entre otros, los siguientes aspectos:

⁷ HERNÁNDEZ PABÓN, Hilda y ZÚÑIGA TAPIA, Gilberto. Ibid.

a. Temas relacionados con la entidad en general ⁸.

- Historia de la entidad.
- Misión, visión, objetivos.
- Estructura de la entidad.
- Nombres y funciones de los directivos y ejecutivos principales.
- Período de prueba: Sentido del mismo, duración.
- Normas de seguridad.
- Principales servicios que presta la entidad, según su misión.
- Normas que rigen la entidad.
- Estructura de la planta física: Conocimiento presencial, ojalá se entregue plano de la misma, identificando las diferentes áreas.

b. Planes y programas institucionales⁹.

- Sistema de planeación
- Política y planes generales
- Programas y proyectos especiales
- Sistemas de evaluación y control de la programación

c. Prestaciones y servicios al personal.

- Política salarial y de compensación (primas, bonificaciones, prestaciones, etc.).
- Seguros individuales y/o de grupo.
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo: normatividad, reglamentaciones, programas.
- Asesorías profesionales.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales.
- Servicios de cafetería y otros.
- Fondos y cooperativas.

Sería enriquecedor consultar la opinión de los servidores ya vinculados sobre otros aspectos a tener en cuenta, adicionales a los mencionados, fundamentada en su experiencia personal.

⁸ **WERTHER WILLIAM y DAVIS HEITH.** Administración de Personal y Recursos Humanos. MacGraw-Hill, México, 1996.

⁹ **HERNÁNDEZ PABÓN, Hilda y ZÚÑIGA TAPIA,** Gilberto. Ibid.

d. Presentaciones.

Debe formar parte de la ubicación organizacional de los nuevos servidores su presentación a otras personas en alguna forma significativas para él, por cuanto han de tener contacto e interacción con ellas. En especial se recomienda presentarlos a:

- Jefe inmediato
- Compañeros de trabajo
- Subalternos
- Personas significativas de otras áreas
- Capacitadores

e. Apoyos útiles.

Se enumera a continuación una serie de elementos que podrían preverse, elaborarse y tenerse como apoyo al proceso de aprendizaje que se quiere implementar dentro de la inducción a la entidad, y como facilitadores de la adaptación y satisfacción de las personas recién vinculadas:

- Como ya se dijo, carta de bienvenida en la que se les expresen sentimientos de acogida, buenos propósitos de que su permanencia en la entidad les signifique crecimiento y desarrollo, así como las expectativas de sus aportes para bien de la entidad y de la sociedad.
- Carta mediante la cual se hace la presentación formal de los servidores a su jefe inmediato, suscrita por el jefe de gestión humana de la entidad o por quien haga sus veces. Anexo No. 2.
- Una guía general de inducción para los empleados nuevos, impresa, en la que se diagrame y explique la estructura organizacional, se les dé a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y normas principales de comportamiento de la entidad. Esta guía debiera ser estudiada por los participantes en el proceso de inducción y evaluada formalmente, de manera que ellos expresaran su posición frente a los contenidos estudiados.
- Programa escrito de los temas, dinámicas, evaluaciones y horarios que se desarrollarán durante el tiempo que estén en inducción los servidores, el cual deberá ser entregado al comienzo a cada participante. Anexo No. 3.

- Guía didáctica de valores asumidos por la entidad. Se recomienda resaltar el tema de los valores institucionales como una forma de invitar desde el comienzo al nuevo servidor a enriquecerlos con sus aportes, sugerencias y, sobre todo, con sus actuaciones.
- Videos ilustrativos sobre la entidad.

Ubicación con relación al puesto de trabajo.-

Como ya se indicó, el primer responsable del éxito de esta fase es el jefe inmediato de los servidores, quien deberá actuar no sólo como jefe, sino, ante todo, como primer capacitador del nuevo empleado en el puesto de trabajo. Este nuevo empleado es el que entra por primera vez a la entidad, pero también puede ser una persona ya antigua que es trasladada a otro cargo.

El jefe inmediato deberá ser especialmente cuidadoso en los siguientes aspectos:

- Preparar al grupo.

Una pregunta que debe hacerse todo jefe frente a un nuevo colaborador es esta: "¿Está mi área preparada para recibirlo?". El jefe inmediato deberá informar a su grupo con anticipación la llegada del nuevo servidor y motivarlo para que lo acojan y lo reciban adecuadamente. Deberá prever el sitio físico donde va a quedar ubicado, de manera que no se le transmita un mensaje de improvisación y que se le sitúa en cualquier rincón.

- Designar un tutor para que guíe al nuevo servidor.

El tutor, mediante interacción directa con el nuevo servidor, deberá ser facilitador de los aprendizajes que éste necesita, de manera que esté en condiciones de comprender los procesos en los que participa, hacer los moldeamientos conductuales propios de todo aprendizaje y de hacer las aplicaciones prácticas a su trabajo.

El tutor deberá responder a un perfil humano y pedagógico, es decir deberá poseer un conjunto de competencias que lo habiliten para su labor orientadora, tales como:

- Facilidad para comunicarse e interrelacionarse.
- Empatía.

- Sensibilidad y capacidad de identificar necesidades e intereses del recién vinculado.
- Capacidad de compartir conocimientos y experiencias.
- Generosidad para compartir su tiempo.
- Conocimientos sobre la educación de adultos.
- Vocación pedagógica.

En torno de los tutores deberá existir una política institucional de entrenamiento que permita desarrollar las competencias mencionadas, y a la vez deberá conformarse un sistema de estímulos que apoye la motivación de los servidores seleccionados para el cumplimiento de esta misión.

La asignación de un tutor al nuevo servidor facilita su proceso de integración al área de trabajo, ya que a través del mismo el recién vinculado realiza un conocimiento espontáneo de muchas variables importantes para el desenvolvimiento ajustado dentro de la entidad, con mínimo desgaste de energías.

El tutor, sin embargo, no debe reemplazar al jefe, ya que éste necesita fortalecer las relaciones con su nuevo colaborador, mantener el ascendiente ante él y darle las orientaciones precisas que sólo él en calidad de jefe podría dar. El papel del tutor, con todo, es valioso dado que se constituye en eslabón natural entre el nuevo servidor y los demás compañeros del área y de la entidad, puede resolver muchas dudas e interrogantes del recién llegado y ser intermediario para que éste comience a participar en muchas actividades que normalmente se programan.

Presentar el nuevo empleado a las personas relacionadas con su cargo, con los compañeros de trabajo, con personas de otras áreas por razón de diferentes tipos de relaciones. Estas presentaciones, sin duda, facilitan el ejercicio de las funciones del nuevo servidor, ya que establecen unos antecedentes de confianza entre él y las personas con las que deberá interactuar para el logro de los resultados esperados.

- Repasar con el nuevo empleado los objetivos propuestos dentro del área y las funciones principales asignadas a la misma.

Se trata de que desde el comienzo el nuevo servidor asuma que es parte de un equipo (sus compañeros de área) y que su responsabilidad es la de colaborar con ellos para la obtención exitosa de metas compartidas (las del área). Con

miras a facilitar el conocimiento del área, el aprendizaje de las funciones, la interacción con diferentes compañeros y la identificación de los proyectos donde mejor podría ubicarse y aportar, se sugiere que se planee para el nuevo servidor un plan de rotación interno dentro del área, de manera que se cubran las funciones más importantes de la dependencia, siempre con la colaboración de un empleado antiguo. Anexo No. 4.

- Proporcionar los elementos de trabajo.

El jefe inmediato debe garantizar que el nuevo empleado tenga los equipos y elementos indispensables para el desempeño del cargo, los cuales dependerán de la naturaleza del mismo.

- Hacer seguimiento y evaluación tanto del servidor como del proceso.

El jefe inmediato deberá, así mismo, estar pendiente de que el proceso de inducción del nuevo servidor dentro del área de trabajo avance de acuerdo con el plan establecido y de que logre un aprendizaje práctico del desempeño de las funciones. Igualmente, retroalimentar a la oficina de gestión humana sobre la calidad del proceso y hacer las sugerencias que considere pertinentes.

Recomendaciones finales ¹⁰.

- No abrumar al servidor recién vinculado con exceso de información.
- Evitar que el servidor recién vinculado sea sobrecargado con formatos y formularios para diligenciar.
- No comenzar con los aspectos más desagradables del trabajo.
- Nunca pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidades de fracasar.

¹⁰WERTHER WILLIAM y DAVIS HEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos. MacGraw-Hill, México, 1996.

4. PROGRAMA DE REINDUCCION

El artículo 64 de la Ley 190 de 1995 establece que todas las entidades públicas tendrán, además del programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, uno de actualización cada dos años.

Así mismo, el artículo 7 del Decreto Ley 1567 de 1998 establece que los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente, además de programas de inducción, programas de reinducción, los cuales deberán hacerse por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan los cambios.

En consecuencia los programas de reinducción deberán impartirse para todos los empleados, estar dirigidos a actualizar a los servidores en relación con las políticas económica, social y ambiental de cada nueva administración y a reorientar su integración a la cultura organizacional.

Objetivos de un Programa de Reinducción.-

La reinducción, en concreto, busca crear un espacio para que los servidores:

- Se enteren de las reformas en la organización del Estado y de sus funciones;
- Actualicen sus conocimientos respecto de los énfasis de cada administración en su política económica, social y ambiental;
- Se actualicen respecto de las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, y se informen de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos;
- Se renueven frente a los cambios estructurales y culturales de las entidades y sus dependencias;
- Reflexionen sobre los valores y principios propios de la cultura

organizacional, tanto los éticos como los propiamente organizacionales, y renueven su compromiso con la práctica de los mismos;

- Se informen sobre las nuevas disposiciones en materia de administración del talento humano.
- Fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad con la entidad;
- Tomen conciencia de los logros alcanzados por la entidad, en los que ellos mismos han participado, y proyecten las acciones, planes y programas que hagan posible la implementación de las políticas gubernamentales.

Contenidos sugeridos.

Actualización y avances normativos derivados de la Constitución que inciden en el funcionamiento de la entidad, del sector y de la rama a la cual pertenezcan los servidores.

Beneficios alcanzados por el Plan de Desarrollo y políticas vigentes dentro de la administración.

Redefinición de la misión institucional, establecimiento de metas y procedimientos, simplificación de trámites, diseño de proyectos y sistemas de información, determinación de indicadores de gestión.

Revisión, renovación y afianzamiento de los valores que han de sustentar la prestación del servicio público.

Metodología.

- Diseño del programa a desarrollar.
- Clasificación de los participantes, de manera que se puedan aprovechar al máximo las exposiciones y dinámicas, de cara a un adecuado desarrollo del programa.
- Exposiciones breves, sencillas y sólidas (máximo 20 minutos) de las temáticas, a cargo de expertos en los diferentes temas.

- Talleres en los que se privilegie la consulta de documentos didácticos, el llenado de guías, la discusión y confrontación de ideas y el aporte de sugerencias.
- Conversatorios, conclusiones y adopción de compromisos.

Responsable.

El responsable inmediato del diseño, ejecución, evaluación y seguimiento del programa de reinducción es el jefe del área de gestión humana o de quien haga sus veces quien se apoyará principalmente en los directivos, asesores, ejecutivos y profesionales que de acuerdo con su perfil sean seleccionados para el efecto.

ANEXOS

- No. 1. Modelo de Oficio de bienvenida.
- No.2. Modelo de Oficio de presentación al jefe inmediato.
- No.3. Modelo de formato para un programa en el Área Básica de Capacitación.
- No. 4. Modelo de formato para la ubicación y entrenamiento del servidor en el puesto de trabajo.

Anexo No. 1

Modelo de oficio de bienvenida

Bogotá, D.C., Agosto 15 de 2000

Señor
Fernando Augusto Peláez Tobón
Profesional Universitario
Ciudad

Ref: Bienvenida

Estimado Fernando Augusto:

Es para _____ (nombre de la entidad) motivo de especial complacencia integrarlo a usted a la nómina de sus servidores, ya que tiene la certeza de que su permanencia en la entidad no sólo le ha de significar a usted desarrollo personal, familiar y profesional, sino a la entidad la posibilidad de prestar un mejor servicio público, dadas sus magníficas condiciones humanas y profesionales.

En _____ (nombre de la entidad) encontrará personas dispuestas a colaborarle en su proceso de inducción, el cual comienza hoy y tendrá una duración de cuatro meses, con la seguridad de que en la medida en que usted se integre activamente al proceso, podrá adquirir un conocimiento adecuado del servicio público, de la entidad y de su cargo, así como satisfacer mejor las expectativas que crea su vinculación.

No dude, en consecuencia, acudir a las personas que oportunamente le indicaremos, o a cualquier compañero que usted considere le puede prestar ayuda, para resolver sus dudas e inquietudes y ante quienes puede expresar con confianza tanto sus temores como sus sugerencias. Ellos gustosos le colaborarán siempre que usted lo requiera.

Nuevamente, bienvenido.

Atentamente,

Firma,
Jefe de Gestión Humana

Anexo No. 2

Modelo de oficio de presentación al jefe inmediato

Bogotá, D.C., 16 de agosto de 2000

Doctor

Ramón Carrillo Rendón

Jefe de Estudios e Investigaciones Psicométricas
Departamento Administrativo de la Función Pública
Presente

Apreciado doctor Carrillo:

Tengo el gusto de presentarle al doctor Fernando Augusto Peláez Tobón, nombrado en período de prueba en el cargo Profesional Universitario 3020, Grado 10 y quien a partir de la fecha comenzará a desempeñar sus funciones en el área que usted coordina.

Agradezco a usted se sirva tener en cuenta que el doctor Peláez se encuentra en proceso de inducción y que, en consecuencia, requiere de usted y de sus colaboradores, todo el apoyo para que la inducción al cargo que él ha de desempeñar, se lleve a cabo en las mejores condiciones posibles. Oportunamente, le daré a conocer los días y horas previstos para el efecto.

Con sentimientos de consideración,

Firma

Jefe de Gestión Humana

Anexo No. 3

Modelo de formato para un Programa en el Área Básica de Capacitación

En este ejemplo de programa se da una idea de cómo las entidades pueden organizar su programa, de manera que se pueda entregar a los participantes desde su inicio.

El buen criterio de los responsables del programa orientará la forma de combinar los diferentes contenidos y dinámicas.

Nombre de la entidad:	
Nombre del programa:	
Recibimiento de los Nuevos Servidores e Introducción al Programa	
Fecha:	
Horario	
9:30 a.m.	Saludo del Director. Dr. ...
10:00 a.m.	La cultura del servicio público. Dra. ...
10:45 a.m.	Descanso
11:00 a.m.	Trabajo en grupo sobre el tema anterior. Dra. ...
12:00 m.	Almuerzo
1:00 p.m.	Historia de la entidad. Misión, Visión, Objetivos. Estructura de la entidad. Nombres y funciones de los directivos y ejecutivos principales. Dr. ...
3:30 p.m.	Descanso
3:45 p.m.	Video sobre la entidad y conversatorio. Dr. ...
5:00 p.m.	Terminación de la jornada

Tema a desarrollar:	
Fecha:	
Horario	
9:30 a.m.	La Constitución Política y el Servidor Público. Dr. ...
10:45 a.m.	Descanso
11:00 a.m.	Mesa redonda sobre el tema anterior
12:00 m.	Almuerzo
1:00 p.m.	Estructura y organización del Estado Colombiano. Dr. ...
3:30 p.m.	Descanso
3:45 p.m.	Resolución de cuestionario sobre el tema expuesto
5:00 p.m.	Terminación de la jornada

Anexo No. 4

Modelo de formato para la ubicación y entrenamiento del servidor en el puesto de trabajo

Proyectos o Actividades	Procedimientos dentro de cada actividad	Recomendaciones metodológicas para el Guía	Abordado		Observación del Guía	Fecha
			Sí	No		

Observaciones del jefe del área: _____

Firma del jefe _____ Firma del nuevo servidor _____

Instrucciones.-

Este formato es una ayuda para integrar al nuevo servidor al proceso de aprendizaje práctico de los diferentes procedimientos que deberá realizar dentro del desempeño de sus funciones (el cual deberá ir más allá del simple conocimiento teórico de las mismas). Dicho aprendizaje lo hará con la asesoría y guía de uno o varios compañeros antiguos previamente seleccionados, de acuerdo con los procedimientos de los cuales se trate.

1. Proyectos o Actividades.

El jefe inmediato deberá anotar previamente los principales proyectos o actividades que se realizan en su dependencia o área, algunas de las cuales tendrá que realizar el nuevo servidor en el curso de su desempeño laboral ordinario.

2. Procedimientos dentro de cada actividad.

El jefe inmediato anotará en esta columna los procedimientos que tendrá que realizar el nuevo servidor dentro de su proceso de aprendizaje, con la orientación de la persona adecuada (procedimientos que deberán estar previamente identificados). El objetivo es el de tener un listado de los procedimientos más importantes para garantizar que ninguno se quede sin cubrir.

3. Recomendaciones metodológicas para el guía.

No se puede olvidar que el nuevo servidor estará por un tiempo en proceso de aprendizaje práctico de sus funciones. En consecuencia, el jefe inmediato deberá anotar en esta columna algunos criterios pedagógicos que deberá tener en cuenta el guía para garantizar que el aprendizaje se desarrolle bien y en forma progresiva.

4. Abordado

Como el ideal es que el aprendizaje de las funciones por parte del nuevo servidor se desarrolle en el contexto real del trabajo, seguramente algunas de las actividades y procedimientos no se abordarán en el orden en que aparezcan en el formato. En consecuencia deberá tenerse cuidado de señalar mediante X si fueron abordados o no.

5. Observación del guía.

En esta columna, el guía anotará sus apreciaciones, observaciones y recomendaciones sobre el procedimiento abordado, de cara a una excelente fundamentación del aprendizaje del mismo.

6. Fecha.

Se anotan en esta columna las fechas en las que se hayan estado trabajando cada uno de los procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

La presente guía se elaboró con base en la consulta de los siguientes documentos o libros:

- **CARABALLO**, Amparo y **QUIÑONES**, Elsa Yanuba. Currículo Básico para los Programas de Inducción y Reinducción al Servicio Público. ESAP, 1998.
- **HERNÁNDEZ PABÓN**, Hilda y **ZÚÑIGA TAPIA**, Gilberto. Área Básica de Capacitación. Guía para desarrollar los programas. Departamento Administrativo de la Función Pública. 1994
- **WERTHER WILLIAM** y **DAVIS HEITH**. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México, 1996.
- Ley 190 de 1995.
- Decreto Ley 1567 de 1998.

2a. PARTE

GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

1. ELEMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

1.1 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

La formación y la capacitación se refieren a los procesos organizados por la entidad, que generan conocimientos, desarrollan habilidades y conllevan cambio de actitudes.

Con dichos procesos se busca incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a prestar un mejor servicio a la comunidad, al desempeño eficaz del cargo y al desarrollo integral de la persona.

En las entidades cobijadas por la Ley 443 de 1998 estos procesos comprende los relacionados con educación no formal y educación informal. Se excluye de esta categoría la llamada educación formal.

1.2 NORMATIVIDAD QUE RIGE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

Las entidades del Estado deben acoger los parámetros que para estos fines han sido reglados. Para todas aquellas entidades cobijadas por la Ley 443 de 1998 se aplican:

- La Constitución Política; en especial el artículo 53.
- El Decreto Ley 1567 de 1998, el cual crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.
- El Decreto 682 de 2001, por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
- El Código Único Disciplinario - Ley 734 de febrero 05 de 2002.

- Decreto por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para cada año, que hace referencia a los recursos destinados a la capacitación.

Otras normas y conceptos relacionadas con aspectos de formación, capacitación y educación formal:

- Decreto 1572 de 1998. Por el cual se Reglamenta la Ley 443 de 1998 y el Decreto Ley 1567 de 1998.
- Decreto 1050 de 1997. Por el cual se dictan disposiciones sobre Comisiones en el Exterior.
- Decreto 2404 de 1997. Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1050 de 1997.
- Decreto 2400 de 1968. Por el cual se modifican las normas que regulan la Administración del Personal Civil y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1950 de 1973. Por el cual se reglamentan los decretos Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre Administración del Personal Civil.
- Sentencia C-372 de Mayo 26 de 1999. Corte Constitucional Colombiana-Sala Plena.
- Sentencia C-1163 de 2000. Corte Constitucional Colombiana-Sala Plena.
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el Servicio Público de la Educación Superior.
- Ley 115 de 1994; Ley General de Educación

1.3 CONCEPTOS BÁSICOS.

1.3.1 Educación Formal

Según la Ley General de Educación, es la que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conduce a grados y títulos. El apoyo de las entidades a programas de este tipo hará parte de los programas

de bienestar social e incentivos; por lo tanto se rigen por las normas que regulan el sistema de estímulos.

1.3.2 Educación No Formal

Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales **sin sujeción al sistema de niveles y grados** establecidos para la educación formal (Ley 115 /94).

1.3.3 Educación Informal

Es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación llama la atención sobre los procesos de **formación y capacitación** en el sentido, de orientarlos a fortalecer las **competencias**¹¹ de los servidores públicos, replanteando los enfoques tradicionales. La capacitación para cumplir sus propósitos debe privilegiar el uso de metodología con énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.

En este contexto se entiende **la formación** como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual y **la capacitación** como el conjunto de procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognitiva y técnica de los servidores públicos.

1.4 PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación hace parte del "Sistema Nacional de Capacitación" y es a su vez fundamento del sistema de desarrollo

¹¹Las competencias se entienden como las capacidades útiles para el desempeño eficaz en una situación real, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por la experiencia en situaciones concretas. La competencia se hace evidente cuando el individuo integra y pone en práctica conocimientos, habilidades, valores y actitudes con resultados exitosos.

administrativo. Este Plan es formulado y actualizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública; así señala la política general en materia de capacitación y las prioridades que deben atender las entidades públicas, y establece los mecanismos de coordinación, cooperación, asesoría, seguimiento y control.

El actual Plan Nacional de Formación y Capacitación, adoptado mediante el Decreto 682 de 2001, ofrece lineamientos para la reconstrucción de una gestión pública eficaz, transparente, democrática y participativa. En este se proponen como estrategias desarrollar competencias en el manejo integral de proyectos o productos, propender por la racionalización de trámites, métodos, procedimientos de trabajo; mejorar la calidad del servicio al cliente; desarrollar valores y respuestas de autorregulación y fortalecer actitudes, aptitudes y conductas para facilitar y promover el respeto, la tolerancia y la solidaridad frente a la problemática que afecta a la sociedad. Reconoce el papel de la alta dirección a través de su buen ejemplo, para que con sus patrones de conducta contribuyan a disminuir prácticas corruptas.

1.5 PLAN INSTITUCIONAL Y PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Para la programación institucional y el manejo presupuesta, las formas de adquirir aprendizajes mediante los procesos de educación no formal, educación informal y educación formal hacen parte de procesos diferentes y cobijan distintos servidores públicos, según su forma de vinculación y clase de cargos.

El Plan Institucional de Capacitación consiste en el conjunto de lineamientos, estrategias y acciones orientadas a incrementar las competencias laborales de sus servidores a través de procesos de formación y capacitación, previamente programadas de acuerdo al diagnóstico de necesidades.

Este plan se formula con una periodicidad mínima de un año; las estrategias esenciales deben estar directamente ligadas al logro de los objetivos y metas previstos en los planes operativos anuales, los planes indicativos y de desarrollo administrativo (en concordancia con la planeación de la entidad); además es necesario que:

- Se haga con la participación de la Comisión de Personal, órgano que tiene

obligaciones en su vigilancia y ejecución, garantizando la expresión de los servidores (principio de participación).

- Muestre concordancia con las políticas y estrategias del Plan Nacional de Formación y Capacitación.

Dentro de su programación las entidades deben incluir obligatoriamente programas de inducción y reintroducción dirigidos a facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el cumplimiento de sus funciones. Estos programas se organizan teniendo en cuenta las áreas funcionales, misional o técnica y de gestión de la entidad.

Los diplomados, seminarios y talleres son parte integrante del programa de capacitación en las áreas de formación y capacitación.

1.5.1 Población objetivo de la capacitación

Los empleados de carrera, de libre nombramiento y remoción, de período y de elección popular (gobernadores y alcaldes) tienen derecho a recibir cualquier tipo de programa de capacitación.

Los empleados con nombramiento provisional sólo se benefician de los programas de inducción y adiestramiento en el puesto de trabajo.

Los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción tienen derecho a comisiones de estudio para la modalidad formal a nivel de postgrado, (en aplicación de las situaciones administrativas mencionadas en los decretos 2400/68, 1950/73).

El Decreto Reglamentario 1572 de 1998 incluyó **el nivel ejecutivo de empleos de libre nombramiento y remoción** como susceptible de otorgamiento de estímulos.

Armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales debe recordarse que existe un **Sistema de Estímulos**, que se **expresa en programas de Bienestar Social e Incentivos**, el cual debe ser diseñado por cada entidad. A estos programas tienen derecho todos los empleados de la entidad y sus familias; sin embargo, teniendo en cuenta el

análisis que hace la Corte Constitucional en su Sentencia C-1163 de 2000; tienen prelación los empleados de carrera.

Así debe tenerse en cuenta el carácter de temporalidad de los empleados provisionales; estos sólo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo (artículo 6 literal g. del Decreto 1567 de 1998).

Dentro de los **planes de incentivos no pecuniarios** se encuentran las comisiones de estudio, becas para educación formal y participación en proyectos especiales. A través de estos planes, pueden incluirse empleados de carrera así como de libre nombramiento y remoción, con desempeño en niveles de excelencia.

1.5.2 Pasos a seguir en la elaboración del plan de capacitación:

1.5.2.1 Diagnóstico de necesidades

En esta fase se identifican las áreas, los temas, el rol ocupacional de los servidores y/o cargos con necesidades, así como los requerimientos de formación y capacitación.

1.5.2.2 Programación.

Con la información anterior se definen acciones de formación y capacitación, se estructuran las diferentes soluciones de formación y capacitación alrededor de propuestas para el mejoramiento de la capacidad organizacional y se establece un cronograma para su desarrollo.

1.5.2.3 Desarrollo del programa.

Como aspectos centrales de esta fase se destacan:

- La ejecución de acciones específicas
- El seguimiento o acompañamiento a la ejecución de las acciones, orientado a introducir los ajustes requeridos.
- El control o verificación por parte de agentes externos al proceso tales como: la Comisión de Personal y la instancia de Control Interno.

- La evaluación o revisión final para establecer los resultados, el efecto y el impacto de las acciones de capacitación.

1.5.2.4 Elaboración y presentación de informes de gestión en materia de capacitación.

Las entidades, con el concurso de sus respectivas comisiones de personal, están en la obligación de preparar y rendir informe de la gestión de la capacitación tanto a sus instancias internas como al Departamento Administrativo de la Función Pública y a la Escuela Superior de Administración Pública, cuando estas lo soliciten. Tales informes se constituyen en instrumentos que entregan información relevante para conocer de los avances en materia de capacitación dentro de la Administración Pública y para reorientar futuros planes y programas.

1.5.3 Recursos para el desarrollo de las actividades de capacitación.

Es necesario hacer referencia a los recursos previstos en el presupuesto con los que cuenta la entidad para llevar a cabo las acciones de formación y capacitación, así como con sus propios medios físicos y humanos.

Las erogaciones que tengan por objeto atender las necesidades de capacitación, bienestar social y estímulos que autoricen las normas legales vigentes, se imputarán al rubro presupuestal de gastos generales.

No existe norma que establezca cuál es el porcentaje dentro del presupuesto que deba destinarse al programa de capacitación ya que la Corte Constitucional, mediante sentencia C-495, declaró inexecutable, el inciso 3 del artículo 184 de la Ley 136 de 1994, que ordenaba a los municipios, atendida su población, la obligación de destinar un porcentaje de sus gastos de inversión para la capacitación de sus funcionarios.

Así, el rubro presupuestal destinado para la formación y capacitación debe ser determinado por el plan de capacitación, de acuerdo a sus posibilidades y debe cubrir el cumplimiento y ejecución del mismo y los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

El parágrafo del artículo 4 del Decreto 1567 de 1998 establece que los programas dirigidos a apoyar a los empleados en **educación formal hacen**

parte de los programas de bienestar social y presupuestalmente el dinero para desarrollarlos va con cargo al rubro de bienestar social.

Sobre el otorgamiento de auxilios educativos, para educación superior, debe tenerse en cuenta la Ley 30 de 1992, en su artículo 114 y su parágrafo: "Los recursos fiscales de la Nación, destinados a becas, o a créditos educativos universitarios en Colombia, deberán ser girados exclusivamente al Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex) y a él corresponde su administración.

Esta entidad adjudica los créditos y las becas teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes parámetros:

- a) Excelencia académica.
- b) Escasez de recursos económicos del estudiante.

Los recursos, que por cualquier concepto, reciban las distintas entidades del Estado, para ser utilizados como becas, subsidios o créditos educativos, deben ser trasladados al Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el exterior (Icetex), para que éste los adjudique de conformidad a los criterios anteriores.

Dentro de los recursos para la formación y capacitación, se deben tener en cuenta la Red de Apoyo a la Formación y a la Capacitación, las escuelas de capacitación del sector oficial, los recursos propios humanos y logísticos de cada entidad y el desarrollo de labores de autocapacitación por parte de cada servidor público.

2. DOCUMENTOS DE APOYO.-

2.1 PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación traza los lineamientos generales y define las prioridades que deben tener en cuenta las entidades en la elaboración de sus planes específicos.

Para que tales planes, respetando las condiciones especiales de cada entidad, guarden unidad conceptual y metodológica, de manera que representen la puesta en acción de la política de gobierno y en su desarrollo se logre la construcción paulatina del servidor público que necesita el Estado Colombiano, requieren en su formulación y ejecución de un procedimiento que integre las políticas generales con las institucionales, comprometa a los distintos niveles jerárquicos en cada entidad, consulte las necesidades de capacitación tanto institucionales como personales, contemple los diversos recursos de que se dispone e incluya adecuados mecanismos de seguimiento y evaluación; se propone, en consecuencia, el siguiente procedimiento.

2.1.1 Definición de políticas y compromiso de la Alta Dirección.

La Alta Dirección de la entidad, con la asesoría y apoyo del responsable de la gestión de talento humano, debe definir su política para el área de formación y capacitación siguiendo las líneas de política y estrategias definidas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, los parámetros definidos en el Decreto-Ley 1567 de 1998 y los lineamientos dados por el Comité de Desarrollo Administrativo, en las entidades de los sectores en los cuales esté conformado.

Igualmente debe asumir compromiso real con éste proceso y apoyar, a través de una toma de decisiones coherente con su política, la programación y ejecución del programa anual de formación y capacitación.

2.1.2 Conformación del equipo de trabajo.

La Alta Dirección conformará un equipo de trabajo integrado por el Comité de Capacitación, cuando éste exista y al cual se incorporarán representantes de la Oficina de Control Interno, de la oficina de Planeación y del equipo técnico del Sistema de Desarrollo Administrativo.

Para aquellos casos en los cuales no existe Comité de Capacitación, el equipo de trabajo se conformará con representantes del Área de Gestión del Talento Humano, Área de Formación y Capacitación, Comisión de Personal, Oficina de Control Interno, Oficina de Planeación y equipo técnico del Sistema de Desarrollo Administrativo.

Este equipo de trabajo tendrá como propósito general el de orientar, asesorar y participar activamente en el diseño y desarrollo del proceso de formación y capacitación. Es necesaria la permanencia de sus integrantes durante el período correspondiente a la programación en cuestión.

2.1.3 Socialización del Plan Nacional de Formación y Capacitación

Durante esta fase, el equipo de trabajo debe estudiar y analizar los lineamientos de política contenidos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, haciendo énfasis en los parámetros que establece para el desarrollo de los programas específicos de las entidades y la implementación de este Plan; además analizará los planes Indicativo y Operativo de la entidad, así como el plan del Sistema de Desarrollo Administrativo.

2.1.4 Diseño y elaboración del plan de trabajo

El equipo conformado elaborará un plan de trabajo y su respectivo cronograma con el propósito de facilitar el diseño y desarrollo del programa de formación y capacitación, que debe iniciarse con la identificación de las necesidades en el área. Es importante recordar la responsabilidad de cada uno de los integrantes de este equipo, del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública.

2.2 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO

El **Diagnóstico de necesidades** es la fase del proceso de gestión de la formación y capacitación destinada a identificar, mediante el uso de diversos instrumentos, las áreas y temas sobre los cuales se requiere capacitar a los servidores para el cumplimiento de la misión institucional "Plan Nacional de Formación y Capacitación"

El diagnóstico debe hacerse de manera participativa, partiendo de una decisión de equipo; se debe indagar sobre lo esencial, lo singular y lo inherente a la situación real y objetiva de la formación y la capacitación, sobre las competencias necesarias para el desarrollo de los planes institucionales e identificar las situaciones problema para formular estrategias de solución.

Es necesario tener en cuenta el aparte "Diagnóstico de necesidades" que se contempla en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, el plan del Sistema de Desarrollo Administrativo y los planes indicativo y operativo de la entidad.

2.2.1 Pasos o etapas del diagnóstico:

La fase de diagnóstico es básica. De un buen proceso de identificación se podrán determinar exitosamente las alternativas a seguir, los programas y las actividades necesarias para superar la situación encontrada. Son etapas del diagnóstico, su planeación, la identificación de necesidades, la organización y análisis de la información y la evaluación.

2.2.1.1 Planeación.

El primer paso es elaborar un plan para realizar la investigación o detección de necesidades de capacitación y formación. Desde este momento es importante la participación de directivos, y del equipo de trabajo.

Para desarrollar esta etapa plantee las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Al servicio de quién se va a hacer?
- ¿Desde qué perspectiva- se va a hacer? (marco teórico)
- ¿En qué contexto se va a hacer? (ubicación histórica y cultural)
- ¿Por qué se quiere hacer?

- ¿Para qué se quiere hacer? (objetivos y propósitos)
- ¿Dónde se quiere hacer?
- ¿Cuánto se quiere hacer? (metas)
- ¿Cómo se va a hacer? (metodología)
- ¿Cuándo se va a hacer? (cronograma)
- ¿A quiénes va dirigido?
- Quiénes lo van a hacer?
- ¿Qué instrumentos se van a usar o consultar?: cuestionarios, entrevistas, observación directa, informes de control interno, de la oficina de planeación, documentos: plan de desarrollo administrativo, resultados de la evaluación del desempeño, observaciones de la comisión de personal, etc.
- ¿Con qué se va a hacer? (Recursos físicos, financieros)

2.2.1.2 Identificación de necesidades.

Es la etapa del proceso que tiene como propósito el descubrimiento de problemas y necesidades teniendo en cuenta la misión y visión institucional, las necesidades e intereses de los funcionarios, el Programa Operativo de la entidad, los elementos del Sistema de Desarrollo Administrativo y el Plan Nacional de Formación y Capacitación (entre otros). Para obtener un panorama general, analice factores externos e internos de la organización, a eso agregue distintos niveles: personal, institucional y global.

- a. El nivel personal se refiere a necesidades particulares, bien sea de individuos o áreas específicas de la entidad (por ejemplo: Un nuevo empleado requiere capacitación para aprender a manejar las herramientas de trabajo propias del nuevo puesto, o los funcionarios del área de Control Interno deben aprender sobre los procesos de racionalización de trámites en virtud a nuevas obligaciones y responsabilidades asignadas a dicha área).
- b. El nivel institucional se refiere a las políticas, intereses organizacionales y responsabilidades propias de la entidad, que en razón de su misión (razón de ser) y visión (dónde quiere llegar) le corresponde desarrollar, por ejemplo: El Ministerio de Transporte estará dispuesto a capacitar a sus empleados en las políticas de transporte surgidas internamente, así como en conocer lo que sucede a nivel mundial. En este mismo sentido buscará los mecanismos para hacer circular información y generar habilidades para responder a sus planes de operación o desarrollo.
- c. El nivel global corresponde a las exigencias o demandas externas bien sea por nuevos rumbos en los sistemas económicos, sociales, tecnológicos

mundiales, del país o de otras organizaciones o personas (aquí caben las demandas de la ciudadanía según sus derechos como clientes, socios del Estado o jefes y patrones¹²), por ejemplo, ¿cómo abrir la gestión pública al ciudadano o qué hacer para que la entidad incorpore las facilidades impulsadas por el gobierno nacional con el objeto de hacer factible el "Gobierno en Línea" ¹³?

Otros elementos para la guía son:

- Plan Operativo Anual (POA institucional): Programas que responden a los elementos de planeación interna en la organización o dependencia, por desarrollar durante el año objeto de la programación.
- Plan Nacional de Formación y Capacitación: Política Gubernamental dirigida a los servidores públicos. Ver documento abril de 2001.
- Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA): Instrumento para la planeación administrativa, que las entidades del orden nacional deben desarrollar y presentar al Departamento Administrativo de la Función Pública, según lineamientos impartidos por este, y las del nivel territorial, según regulación análoga¹⁴.
- Rendimiento de los servidores en áreas específicas (¿Dónde hay bajo rendimiento?). En los casos de servidores escalafonados en la carrera administrativa, el instrumento mas útil es la "evaluación del desempeño".
- Nuevas actividades en áreas o dependencias de la entidad.
- Redimensionamiento misional del área o entidad.
- Introducción de tecnologías nuevas.

Es preciso conocer con toda propiedad cuál es o cuáles son las necesidades que se tienen que solucionar con capacitación y qué resultados se esperan.

Es muy útil hacer un estudio, leer y analizar todo el material disponible que permita recopilar antecedentes y examinarlos. Los siguiente ejercicios¹⁵ ayudan en esta etapa:

¹² Según el enfoque que se maneje, hoy se reconoce un papel mucho más activo de la ciudadanía como determinante de las actuaciones de las entidades del Estado. La Constitución Política Nacional en su artículo 270 establece la necesidad de fortalecer procesos de participación social en la Gestión Pública.

¹³ Agenda de Conectividad.

¹⁴ Ley 489 del 29 de diciembre de 1998. Sistema de Desarrollo Administrativo. Capítulo 4.

¹⁵ Tomados de la cartilla Capacitación de Capacitadores. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Colección Cuadernos ESAP, No.42, Agosto de 1996.

Para su manejo, señale con una X la información disponible

AMBIENTE. (Tendencias y cambios en el ambiente en el cual se encuentra la institución).

<input type="checkbox"/> Legislación	<input type="checkbox"/> Tecnología
<input type="checkbox"/> Población	<input type="checkbox"/> Usuarios
<input type="checkbox"/> Economía	<input type="checkbox"/> Proveedores

SE PUEDEN ENCONTRAR EN ARTÍCULOS RECIENTES DE REVISTAS Y PERIÓDICOS ESPECIALIZADOS

ENTIDAD.

<input type="checkbox"/> Estructura Orgánica de la Entidad	<input type="checkbox"/> Informe anual o memoria
<input type="checkbox"/> Población	<input type="checkbox"/> Planes y prioridades
<input type="checkbox"/> Prioridades corrientes	<input type="checkbox"/> Presupuestos
<input type="checkbox"/> Desarrollos nuevos	<input type="checkbox"/> Actas de Juntas y Comités

DE LA DEPENDENCIA EN DONDE SE HARÁ LA INVESTIGACIÓN.

<input type="checkbox"/> Planes de la dependencia	<input type="checkbox"/> Prioridades
<input type="checkbox"/> Políticas	<input type="checkbox"/> Informes corrientes
<input type="checkbox"/> Niveles de rendimiento	<input type="checkbox"/> Proyectos de desarrollo de recurso humano
<input type="checkbox"/> Estadísticas de personal.	<input type="checkbox"/> Descripción de puestos
	<input type="checkbox"/> Sistema de evaluación

(Por ejemplo: número, categoría, movimientos de personal y perfiles de edad y sexo).

En esta etapa del proceso vale la pena reunir toda la información posible para examinarla y subrayar cualquier cosa significativa. El siguiente cuestionario guía la identificación de algunas necesidades:

1. ¿Cuáles parecen ser los problemas de la dependencia? (Esta respuesta corresponde al principio de las hipótesis a examinar)
2. ¿Qué otros problemas se identifican que, (aunque no preocupan a la dependencia por el momento) podrían ser importantes en los próximos años?
Dibujar en otra hoja el organigrama por cargo para el área o campo que se está investigando.
3. ¿De quién se precisará para obtener información que aclaren los puntos 1 y 2 arriba citados e identificar otros problemas o preocupaciones?
4. ¿Quién tiene que comprometerse a ayudar si se requiere acción o actividades a desarrollar como consecuencia de la investigación?.

Si de los referentes más generales de la organización se obtiene la información fundamental para el proceso de capacitación, de las metas individuales se obtiene la información más concreta ya que estas permiten detectar deficiencias individuales del desempeño. Su importancia estriba en que permite relacionar en forma precisa los objetivos de la capacitación, con los de la institución.

Examine la ejecución de programas y/o proyectos de capacitación desarrollados en los últimos años (señalar un período de tiempo a partir del cuál se va a hacer el estudio, por ejemplo: los dos (2) últimos años: ¿Qué se ha hecho? ¿A quiénes han estado dirigidos los programas? ¿Con qué recursos se ha contado? ¿Qué resultados se han obtenido? ¿Qué dificultades han surgido?

2.2.1.3 Organización y análisis de la información.

Consiste en la tabulación o sistematización (organización) de la información de manera que facilite su interpretación clara por el equipo de trabajo interesado en el tema. Los elementos allí señalados son claves para lograr la definición de políticas y compromisos posteriores por parte de la Alta Dirección.

Los déficits de capacidad individual para el desempeño de los cargos se traducen en déficit de las diferentes áreas para desarrollar sus proyectos o cumplir con sus funciones, (y ellos a su vez en debilidades de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos). Si en un primer momento se establecieron las deficiencias individuales, para consolidar

esa información en una radiografía que le muestre a la entidad cuáles son sus necesidades de capacitación, es necesario registrarla reagrupándola según su estructura organizacional, es decir por áreas y unidades administrativas.

Ejemplo: Si para un proyecto de salud, un funcionario requiere de conocimientos teóricos, y con su jefe proponen un seminario de actualización, y otro funcionario de la misma unidad administrativa para el mismo proyecto, requiere manejo práctico del asunto, se deberán consignar las posibles soluciones.

PROYECTO O FUN. CON DÉFICIT

Cardiología Infantil

SOLUCIONES DE CAPACITACIÓN

- A. Seminario sobre cardiología.
- B. Capacitación en el puesto de trabajo.
- C. Pasantía en una institución Especializada.

Siempre se debe hacer la pregunta: "¿Vale la pena satisfacer esta necesidad?. Es preciso determinar los beneficios que reporten para la institución invertir un esfuerzo y dinero para capacitar a sus empleados. De ahí que sea muy importante establecer prioridades para solucionar necesidades de capacitación.

La identificación de prioridades de capacitación depende de quien tenga la decisión de elegir las; los empleados pensarán por ejemplo, que se debe capacitar a los jefes y estos podrían señalar como prioritario la capacitación de aquellos empleados de niveles jerárquicos inferiores.

Un buen diagnóstico permite ofrecer perspectivas que facilitarán la toma de decisiones en búsqueda del éxito deseado de la entidad. La capacitación tiene que ser una solución efectiva en términos de costo-beneficio.

Para organizar y facilitar el análisis se recomiendan los siguientes pasos:

Señalar los problemas de rendimiento para los cuales la capacitación pueda ser la solución considerando costo-beneficio y disponibilidad de recursos.

- | | | |
|--------------------------------|---------------------|--|
| 1. Recopilar información
⇒ | 2. Analizarla
⇒ | 3. Obtener conclusiones
tentativas formadas. |
| 4. Recopilar información.
⇒ | 5. Analizarla.
⇒ | 6. Sacar conclusiones
más específicas. |
| 7. Recopilar información.
⇒ | 8. Analizarla. ⇒ | 9. Llegar a establecer
conclusiones más precisas. |

La fase de diagnóstico implica también recoger información proveniente de las ofertas de capacitación externa, y del análisis de experiencias anteriores, en términos de contenidos, calidad de la capacitación, recursos didácticos, metodología adecuada para cada tema, costos aproximados, etc.

Así, ayúdese de formatos que permitan discriminar información relevante para la posterior planeación y ejecución de la actividad, de acuerdo a lo aprobado institucionalmente. A continuación se presenta un modelo que permite señalar aspectos fundamentales (el mismo le será útil para la planeación de la capacitación, diligenciándolo completamente con datos depurados):

ÁREA TEMÁTICA

Estado y Gestión Pública

Subárea: Conocimiento y habilidades que faciliten la participación ciudadana en la Gestión Pública.

No. de funcionarios con necesidades o áreas donde se identifica el problema.	SUBTEMAS	RECURSOS	INDICADORES DE EVALUACIÓN
80% de la población total de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Qué se entiende por participación ciudadana. • Marco normativo general de la participación ciudadana y la política democratización de la gestión pública. • Espacios y mecanismos para la participación ciudadana en la entidad. • El papel del servidor público desde cada puesto de trabajo como facilitador para la participación ciudadana en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: 2 Facilitadores expertos en el tema (se contaría con representantes de la línea). - Aula para el desarrollo de los talleres (la entidad cuenta con la sala X). - Material didáctico (del rubro gastos generales se obtendrán reproducciones de material). - Alquilar video beam durante 10 fechas (los costos de mercado señalan un valor aproximado de \$200.000 diarios x10 días \$2.000.000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de talleres realizados. - Número de servidores asistente a los talleres. - Nivel de satisfacción de usuarios. - Calidad de la capacitación

<p>Metodología (Describa brevemente la metodología a utilizar, tratando de integrar los principios de participación, énfasis en la práctica, economía y racionalización de recursos):</p> <p>Ej.: La capacitación se hará aprovechando recursos internos de la entidad. Se preferirá el desarrollo de talleres de manera que se propenda por una participación activa de los asistentes.</p> <p>Se socializará entre todos los servidores de la entidad, el plan de capacitación y los resultados obtenidos a fin de buscar multiplicar los efectos de la capacitación.</p>	
<p>Inversión aproximada: \$2.000.000</p>	
<p>Fechas de Seguimiento del responsable del área de Talento Humano.</p>	<p>Fechas de Seguimiento Oficina de Control Interno.</p>
<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>

2.2.1.4 La Evaluación.

Comprende los elementos conceptuales y metodológicos para identificar la eficiencia de los resultados del proceso.

Pregunte si la información recopilada es suficiente, si fueron adecuados los instrumentos utilizados, ¿cuál es la calidad de esta información?.

Si la respuesta a estos interrogantes es positiva, ya se está listo para comunicar resultados.

2.3 COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Es necesario utilizar formatos muy ágiles que a través de miradas rápidas suministren la información relevante (la más importante).

Relacionar recomendaciones específicas con la evidencia. Para ello:

- Verificar la validez de las opiniones
- Evitar demasiadas generalizaciones
- Usar gráficos, esquemas, dibujos, etc.

Una buena presentación de resultados facilitará comprometer a los directivos en el apoyo a la capacitación. Sin este compromiso será muy poco lo que se pueda lograr.

Los descubrimientos claves serán incluidos en un informe o presentación con el fin de:

- Lograr el acuerdo de los Directores para sus propuestas.
- Crear compromiso para la acción sugerida.
- Conseguir los fondos necesarios.

Para lograr esto es necesario preparar unas áreas temáticas que serán complementadas con otras descubiertas en el proceso de investigación. Algunas de estas ya fueron señaladas como prioritarias en directrices que debe acoger la entidad, como es el caso de las señaladas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación; la fase de diagnóstico ayuda a determinar si se ha avanzado en suplir esas necesidades o a quiénes y en dónde hace falta.

A continuación se esboza un modelo, con un breve ejemplo:

ÁREAS	SUBÁREAS	NECESIDADES DETECTADAS	PROCEDIMIENTOS ANTERIORES	PROCEDIMIENTOS SUGERIDOS	RECURSOS NECESARIOS
Estado y Servicio Público	-Comprensión del Estado. -Sentido de lo público.	-Actualizar el personal de la entidad en los nuevos roles del Estado. -Señalar políticas de modernización y comprometer en ello a los servidores.	-No han existido programas dirigidos a esos fines. -Se ha partido del supuesto que el servidor conoce.	a) A través de programas de inducción y reinducción, con personas expertas en el tema. b) Propiciar diálogos sobre el sentido de lo público mediante sesiones breves en cada una de las dependencias. Acompañar con notas en los medios de comunicación institucional.	-Experto en el tema. -Disposición de horarios para la capacitación. -Material didáctico. -Presupuesto:\$5.000.000
Gestión Integral y Mejoramiento de lo público.	Componente gerencial. Conocimiento y habilidades que faciliten la participación ciudadana en la gestión.	Desarrollar habilidades para la elaboración de proyectos y su ejecución. Subsisten comportamientos de funcionarios que tratan con desdén a los usuarios de la entidad. Las oficinas de atención al usuario y de procesos disciplinarios reportan elevados casos de quejas sobre ocultación de información de carácter pública.	El 10% de profesionales y directivos de la entidad ha recibido capacitación teórica en elaboración de proyectos, pero no se ve su desarrollo práctico; subsisten problemas para su desarrollo. A través del Comité de Desarrollo Administrativo y el equipo de trabajo de la línea "Política de democratización de la administración pública" el año anterior se llevó a cabo un proceso de identificación de normas y mecanismos aplicables en la entidad que facilitan la participación ciudadana.	En conjunto con la oficina de planeación identificar dos proyectos y hacer un acompañamiento para que personas que han recibido capacitación teórica, inicien su desarrollo práctico aplicando metodologías aprendidas. En coordinación con el equipo de trabajo de la línea "Política de democratización de la administración pública", adelantar talleres de sensibilización y conocimiento sobre normas y mecanismos para la participación ciudadana. Realizar sesiones de reflexión sobre actitudes del servidor público.	Un experto que se comprometa al acompañamiento y seguimiento. Contar con el apoyo de dos de los profesionales que han mostrado resultados exitosos en el manejo de proyectos. Personal de la entidad conocedor de la línea "Política de democratización de la administración pública", con habilidades para el desarrollo de talleres. Presupuesto: \$5.000.000

2.4 OTROS FORMATOS DE UTILIDAD.

Los siguientes formatos serán útiles para planear y registrar las informaciones en la etapa de recopilación.

Recopilación de hechos y opiniones:

Fecha de la entrevista: _____ Hora: _____	
Nombre del entrevistado: _____	
Cargo del entrevistado: _____ Profesión: _____	
Temas y aspectos claves a ser discutidos durante la entrevista:	
TEMAS	NOTAS
Otros aspectos resultantes de la entrevista: _____	
Próximo contacto acordado: _____	
Otra acción requerida: _____	

DISCUSIÓN EN GRUPO	
Fecha: _____ Hora: _____	
Participantes: _____	
Temas y aspectos claves a ser tratados en grupo:	
TEMAS	NOTAS
Otros aspectos tratados: _____	
Acción posterior requerida: _____	

ANEXO

DECRETO No.1567 de agosto 5 de 1998

**DECRETO NÚMERO 1567 DE 1998
(agosto 5)**

Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación
y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere
el artículo 66 de la Ley 443 de 1998,

DECRETA :

**TÍTULO PRELIMINAR
CAPÍTULO I
DISPOSICIONES COMUNES**

ARTÍCULO 1º.- Campo de aplicación. El presente decreto ley se aplica a los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998.

PARÁGRAFO.- En caso de vacíos respecto a la capacitación y a los estímulos en las normas que regulan las carreras especiales a las cuales se refiere la Constitución Política, o en las normas que regulan los sistemas específicos de carrera de que trata el artículo 4º. de la Ley 443 de 1998, serán aplicadas las disposiciones contenidas en el presente decreto ley y demás normas que lo reglamenten y complementen.

**TÍTULO I
SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN
CAPÍTULO I
DISPOSICIONES GENERALES**

ARTÍCULO 2º. Sistema de Capacitación. Créase el Sistema Nacional de Capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes,

disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

ARTÍCULO 3º. Componentes del sistema. El sistema está integrado por los componentes que se relacionan a continuación.

- a) **Disposiciones legales.-** El conjunto de disposiciones legales relacionadas con la materia delimita las competencias y responsabilidades y constituye el marco jurídico que facilita la coordinación de acciones. La capacitación de los empleados se rige por las disposiciones del presente decreto ley y por los decretos reglamentarios que expida el Gobierno Nacional, así como por los actos administrativos emanados de cada entidad, en concordancia con las leyes generales de educación y de educación superior, con las disposiciones reglamentarias de éstas, así como con las normas sobre organización y funcionamiento de la administración pública, sobre carrera administrativa y administración de personal.
- b) **Plan Nacional de Formación y Capacitación.-** El Gobierno Nacional, mediante el Plan Nacional de Formación y Capacitación, orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas. El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios.
- c) **Planes institucionales.-** Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación. Éste deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con los principios establecidos en el presente decreto ley y con la planeación institucional. Para ello las entidades podrán solicitar asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública y del Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad ésta que podrá revisar los planes, hacerles las observaciones que considere pertinentes y

ordenar los ajustes que juzgue necesarios, los cuales serán de forzosa aplicación. La Comisión de Personal participará en la elaboración del plan y vigilará su ejecución.

d) Recursos.- Cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como con sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará la búsqueda de mecanismos de coordinación y de cooperación interinstitucional que hagan posible utilizar con mayor eficiencia los recursos disponibles para hacer capacitación en las entidades del Estado.

e) Organismos.- Además de sus responsabilidades desde el punto de vista de su propia gestión interna, las siguientes entidades tienen atribuciones especiales en relación con el sistema de capacitación:

1. Departamento Administrativo de la Función Pública. Como organismo superior de la administración pública le corresponde establecer las políticas generales, formular y actualizar el Plan Nacional de Formación y Capacitación conjuntamente con la Escuela Superior de Administración Pública y coordinar su ejecución; expedir normas, brindar asesoría, diseñar y adaptar metodologías, llevar a cabo acciones de divulgación y seguimiento.

2. Escuela Superior de Administración Pública. Además de las funciones establecidas en sus estatutos, le corresponde participar en la elaboración, la actualización y el seguimiento del Plan, así como prestar asesoría a las entidades que lo soliciten para la ejecución de éste. Le corresponde igualmente diseñar el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, siguiendo las orientaciones que imparta el Departamento Administrativo de la Función Pública.

3. Entidades. Cada entidad tiene el deber de ejecutar internamente las políticas impartidas por el Gobierno Nacional, formular los planes internos y participar en programas conjuntos con otros organismos para optimizar el uso de los recursos.

4. Escuelas públicas de formación y capacitación. Se entiende por escuelas públicas de formación y capacitación aquellas dependencias de organismos públicos organizadas para impartir de manera permanente formación y capacitación a empleados del Estado y que, para tal efecto, llevan a cabo actividades docentes y académicas. Como componentes del sistema de capacitación deben propender por actuar integradamente para el mejor aprovechamiento de los recursos, diseñar conjuntamente soluciones de formación y capacitación, incentivar la investigación en temas propios de la función pública y desarrollar fortalezas pedagógicas.

ARTÍCULO 4º. Definición de capacitación. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

PARÁGRAFO. Educación formal. La educación definida como formal por las leyes que rigen la materia no se incluye dentro de los procesos aquí definidos como capacitación. El apoyo de las entidades a programas de este tipo hace parte de los programas de bienestar social e incentivos y se regirá por las normas que regulan el sistema de estímulos.

ARTÍCULO 5º. Objetivos de la capacitación. Son objetivos de la capacitación:

- a) Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos;
- b) Promover el desarrollo integral del recurso humano y el afianzamiento de una ética del servicio público;
- c) Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades;
- d) Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar

conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales;

- e) Facilitar la preparación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.

ARTÍCULO 6º. Principios rectores de la capacitación. Las entidades administrarán la capacitación aplicando estos principios:

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

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

CAPÍTULO II INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

ARTÍCULO 7º. Programas de inducción y reinducción. Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Tendrán las siguientes características particulares:

- a) **Programa de inducción:** es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período. Sus objetivos con respecto al empleado son:
 - 1. Iniciar su integración al sistema de valores deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética;
 - 2. Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado;
 - 3. Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que de sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos;
 - 4. Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.
 - 5. Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad;

b) Programa de reinducción: está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa. Sus objetivos específicos son los siguientes:

1. Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del Estado y de sus funciones;
2. Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo;
3. Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética;
4. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad;
5. A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos;
6. Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.

ARTÍCULO 8º. Currículo básico de los programas de inducción y de reinducción. La Escuela Superior de Administración Pública diseñará el contenido curricular de los programas de inducción y reinducción, de acuerdo con las políticas impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

PARÁGRAFO. Mientras la Escuela Superior de Administración Pública expide el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, las entidades diseñarán sus propios programas siguiendo las orientaciones generales contenidas en el presente decreto ley y en todo caso deben estar dirigidos a lograr todos los objetivos aquí señalados.

CAPÍTULO III

ÁREAS Y MODALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

ARTÍCULO 9º. Áreas. Para efectos de organizar la capacitación, tanto los diagnósticos de necesidades como los planes y programas correspondientes se organizarán teniendo en cuenta dos áreas funcionales:

- a) **Misional o técnica:** integran esta área las dependencias cuyos productos o servicios constituyen la razón de ser de la entidad. Sus clientes o usuarios son externos a la entidad;
- b) **De gestión:** esta área está constituida por las dependencias que tienen por objeto suministrar los bienes y los servicios que requiere internamente la entidad para su adecuado funcionamiento.

ARTÍCULO 10º. Modalidades de capacitación. La capacitación podrá impartirse bajo modalidades que respondan a los objetivos, los principios y las obligaciones que se señalan en el presente decreto ley. Para tal efecto podrán realizarse actividades dentro o fuera de la entidad.

CAPÍTULO IV

RÉGIMEN DE OBLIGACIONES

ARTÍCULO 11º. Obligaciones de las entidades. Es obligación de cada una de las entidades:

- a) Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales;
- b) Formular, con la participación de la Comisión de Personal, el plan institucional de capacitación, siguiendo los lineamientos generales impartidos por el Gobierno Nacional y guardando la debida coherencia con el proceso de planeación institucional;
- c) Establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación;
- d) Incluir en el presupuesto los recursos suficientes para los planes y programas de capacitación, de acuerdo con las normas aplicables en materia presupuestal;

- e) Programar las actividades de capacitación y facilitar a los empleados su asistencia a las mismas;
- f) Establecer previamente, para efectos de contratar actividades de capacitación, las condiciones que éstas deberán satisfacer en cuanto a costos, contenidos, metodologías, objetivos, duración y criterios de evaluación;
- g) Llevar un archivo de la oferta de servicios de capacitación tanto de organismos públicos como de entes privados, en el cual se indiquen la razón social, las áreas temáticas que cubren, las metodologías que emplean, así como observaciones evaluativas acerca de la calidad del servicio prestado a la entidad;
- h) Evaluar, con la participación de la Comisión de Personal, el impacto del plan de capacitación, adoptando y aplicando para ello instrumentos técnicos e involucrando a los empleados;
- i) Presentar los informes que soliciten el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública;
- j) Ejecutar sus planes y programas institucionales con el apoyo de sus recursos humanos o de otras entidades, de sus centros de capacitación o los del sector administrativo al cual pertenecen, de la Escuela Superior de Administración Pública o de establecimientos públicos o privados legalmente autorizados, o con personas naturales o jurídicas de reconocida idoneidad. La contratación se ceñirá a las normas vigentes sobre la materia.
- k) Diseñar los programas de inducción y de reinducción a los cuales se refiere este decreto ley e impartirlos a sus empleados, siguiendo las orientaciones curriculares que imparta la Escuela Superior de Administración Pública bajo la orientación del Departamento Administrativo de la Función Pública.

ARTÍCULO 12º. Obligaciones de los empleados con respecto a la capacitación. El empleado tiene las siguientes obligaciones en relación con la capacitación:

- a) Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo;
- b) Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar;
- c) Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad;
- d) Servir de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera;

- e) Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista;
- f) Asistir a los programas de inducción o reinducción, según su caso, impartidos por la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución Política Nacional, 1991.
- Corte Constitucional Colombiana-Sala Plena. Sentencia C-372 de Mayo 26 de 1999.
- Corte Constitucional Colombiana-Sala Plena. Sentencia C-1163/02.
- Decreto 682 de 2001. Por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
- Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.
- Decreto 1572 de 1998. Por el cual se reglamenta la Ley 443 de 1998 y el Decreto Ley 1567 de 1998.
- Decreto 1050 de 1997. Por el cual se dictan disposiciones sobre Comisiones en el Exterior.
- Decreto 2404 de 1997. Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1050 de 1997.
- Decreto 1950 de 1973. Por el cual se reglamentan los Decretos Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre Administración del Personal Civil.
- Decreto 2400 de 1968. Por el cual se modifican las normas que regulan la Administración del Personal Civil y se dictan otras Disposiciones.
- Departamento Administrativo de la Función Pública-Escuela Superior de Administración Pública-Plan Nacional de Formación y Capacitación. Imprenta Nacional de Colombia. Abril de 2001.
- Departamento Administrativo de la Función Pública-Oficina Jurídica. Concepto Marco de Capacitación, 2001.
- Departamento Nacional de Planeación. Manual metodológico para la presentación de proyectos. Bogotá: El departamento. 1996.
- Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Capacitación de Capacitadores: Diagnósticos de Necesidades de Capacitación. Colección Cuadernos ESAP No. 42. Ed. Príncipe; Santa Fe de Bogotá, 1996.
- HERNÁNDEZ PABON, Hilda.; CAMELO SÁNCHEZ, Jorge M. Guía para la prestación de asesorías a las entidades en materia de bienestar social laboral. Documento interno de trabajo. Santafé de Bogotá D.C., marzo de 1993. D.A.F.P.
- Ley 734 de febrero 05 de 2002. Código Único Disciplinario.
- Ley 443 de 1998. Por la cual se expiden normas sobre Carrera Administrativa y se dictan otras disposiciones.
- Ley 489 de 1998. Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública. La Reorganización del Estado: Un Instrumento para Construir la Paz.

- Ley 30 de 1992. Por la cual se Organiza el Servicio Público de la Educación Superior.
- Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la Ley General de Educación.
- Ministerio de Comunicaciones. Agenda de Conectividad: El salto a Internet. Marzo de 2000.
- Ministerio del Interior, Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública y otros. Plan Nacional de Formación para el Control Social a la Gestión Pública. Una Propuesta para Renovar los Vínculos Estado Sociedad.
- MORENO DE VANEGAS, Odilia. Manual de asesoría a las entidades públicas en el área de capacitación. 2ª Ed. Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil. 1985.
- PANQUEVA T. Javier. OJEDA A. M. y TORRES M. M.S. Guía de Capacitación para funcionarios públicos. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública. 1994.
- PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Educación, La Agenda para el Siglo XXI. Bogotá, 1998.
- PULIDO Noemí L. El proceso de identificación de las necesidades prioritarias de capacitación gerencial en el sector público. En: Debate -Estado, Administración Pública y Sociedad-. N° 5. CLAD. Caracas: 1999.
- SCHULTZ D.P. Psicología industrial. 3ª Ed. Bogotá: McGrawHill. 1991.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Carrera 6 No. 12-62
Conmutador 334 40 80 / Fax. 341 05 15
Internet: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co
Atención al Cliente: 018000 917770
Bogotá, D.C., abril de 2003

