



UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS



Plan de Capacitación Institucional

BOGOTÁ D.C., 2018



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

1.	JUSTIFICACIÓN	4
2.	OBJETIVOS.	5
	Objetivos Estratégicos.....	5
	Objetivos de Gestión.....	5
3.	MARCO LEGAL.....	6
3.1	Principios Rectores.....	6
3.2	Normatividad Aplicable	7
3.3	Marco Normativo Institucional	10
4.	LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS	10
4.1	Marco Conceptual	10
4.2	Enfoques Pedagógicos	26
4.3	Glosario	34
5	METODOLOGÍA	36
5.1	Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional	36
5.1.2	Metodología.....	37
5.1.3	Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
5.1.4	Técnicas y Herramientas Usadas.....	37
5.1.5	Insumos Utilizados	38
5.2	Análisis de Resultados	38
5.2.1	¿Cómo procesó la información?.....	38
5.2.2	Principales Resultados Obtenidos	39
6	EJECUCIÓN	42
6.1	Presupuesto	42
6.2.1	Inducción - Reinducción	43
6.2.2	Entrenamiento	44
7.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	45
7.1	Aprobación PIC.....	45
7.2	Indicadores para evaluar la gestión del PIC.....	45



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

7.2.1 Implementación del PIC.....	45
7.2.2 Satisfacción del PIC.....	46
7.2.3 Impacto del PIC	46
8. Cronograma anual del PIC 2018.....	47



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

1. JUSTIFICACIÓN

Todas las organizaciones deben enfrentar la formación y capacitación de su personal, el cual además de los recursos materiales, financieros y/o administrativos, es el capital más dinámico que todas las organizaciones necesita para llevar a cabo sus procesos, la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que puede hacer una organización, pues le garantiza tener la fuerza necesaria para desarrollar cualquier actividad a través de una importante fuente de poder: **el conocimiento**.

Dentro de toda organización sea de cualquier tipo, propósito o tamaño, existe un bien intangible que le da vida al funcionamiento de los procesos internos que en ella se dan. Este bien es su personal, su recurso humano, siempre necesitara ser sometido a procesos de capacitación si se desea que estos alcancen un máximo de rendimiento y productividad en sus puestos, tanto para sus funcionarios nuevos y los que ya tienen cierta antigüedad en la institución.

Por lo anterior la importancia en la capacitación del personal de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, radica en las necesidades del mejoramiento continuo institucional, enmarcada en el fortalecimiento de las competencias laborales de los funcionarios; estas competencias se comprenden en: *“Competencias Funcionales: las cuales precisan y detallan la capacidad que tiene el empleado para ejercer un cargo, conforme a los siguientes: a) resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de las funciones; b) los conocimientos básicos que correspondan con los criterios de desempeño; c) los contextos en donde deberán demostrar la contribución del funcionario para evidenciar su competencia y d) las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los funcionarios y Competencias Comportamentales: hacen alusión al comportamiento que tiene el funcionario con respecto a su desempeño y tienen los siguientes criterios: a) responsabilidad por personal a cargo; b) habilidades y aptitudes laborales; c) responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones; d) iniciativa de innovación en la gestión y e) valor estratégico e incidencia de la responsabilidad”*(Decreto Único Reglamentario Del Sector Público De La Función Pública 1083 De 2015).

El presente documento es un apoyo para las actividades de capacitación y formación a todo el personal administrativo de planta de la Universidad, en el cual se encuadra la normatividad que concierne al tema de capacitación para ser aplicada en el Plan Institucional, buscando el cumplimiento de los objetivos emanados por la Resolución 745 del 29 de Noviembre de 2011, Artículo 2. “Objetivos de la Capacitación”, *Fortalecer la capacitación, tanto individual como colectiva, de aportar conocimiento, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.*



2. OBJETIVOS.

Objetivos Estratégicos¹

- Realizar acciones de capacitación y formación que desarrollen potencialidades, destrezas, conocimientos y habilidades con el fin de elevar el nivel de compromiso y competitividad del personal administrativo con respecto a las políticas y objetivos de la de la institución.
- Fortalecer el buen clima organizacional a través de la implementación de planes de acción que busquen el mejoramiento que influyan en la motivación, desempeño y ambiente de trabajo con el fin de afianzar el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.
- Asegurar la formación continua y de alta calidad de los funcionarios administrativos elevando su nivel de competencias y desempeño, que promueva el desarrollo personal y profesional asegurando el capital intelectual adquirido en la institución.
- Promover el desarrollo de Sistemas de Información de Gestión Humana con el fin de brindar apoyo a la administración y gestión del talento humano.
- Generar bienestar a los miembros de la comunidad universitaria y extenderlo a sus familias, brindando oportunidades de desarrollo, armonía y valor compartido.

Objetivos de Gestión

- Desarrollar en la Universidad capacidades individuales y colectivas de los funcionarios, con el fin de mejorar el la funciones del cargo que desempeñan.
- Desarrollar las competencias individuales, colectivas requeridas en la dinámica laboral, actual y futura, generando oportunidades de formación que promuevan condiciones favorecedoras del cambio institucional.
- Actualizar continuamente al personal administrativo, de acuerdo a las políticas de la institución constituyendo un motor clave del proceso de profesionalización de cada funcionario.

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



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

3. MARCO LEGAL

3.1 Principios Rectores²

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

Complementariedad: La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.

Integralidad: La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional.

Objetividad: La formulación de políticas, de planes y programas de capacitación, debe ser la respuesta a un diagnóstico de necesidades de capacitación previamente realizado, utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.

Participación: Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados.

Prevalencia del interés de la organización: Las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.

Integración a la carrera administrativa: La capacitación recibida por los empleados debe ser valorada como antecedente en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.

Prelación de los empleados de carrera: Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera.

Economía: En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.

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



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Énfasis en la práctica: La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos del DAFP.

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.

De los anteriores principios se debe apuntar al Bienestar y Desarrollo de los funcionarios de la Universidad, que se mejore la actitud laboral y que esta sea positiva; que crezca la productividad y se fomente el trabajo en equipo; se acreciente la investigación, innovación y el desarrollo y por último que de los jefes inmediatos y de la alta dirección se realice un reconcomiendo de la labor de los funcionarios.

3.2 Normatividad Aplicable

Artículo 54 de la Constitución Política “es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Decreto Ley 1567 de 1998 “Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado”.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.

(...)

b. En el Plan Nacional de Formación y Capacitación formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

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

Ley 734 de 2002 “Por la cual se expide el Código Disciplinario Único”.



(...)

Artículo 33. Derechos. Numeral 3. "Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones".

Artículo 34. Deberes. Numeral 40. "Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones". "Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función".
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>

Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003 de la Función Pública. <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
Ley 909 de 2004 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones".

(...)

Título VI, Capítulo I, artículo 36, Numeral 1, La capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Decreto 1227 de 2005 "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998".

(...)

Título V, Capítulo I, artículo 65, Los Planes de Capacitación deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>.

Decreto 2539 de 2005 "Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005".
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

Ley 1064 de 2006 "Por la cual se dictan normas para el apoyo y el fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley general de educación".<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20854>

El Decreto 4465 de 2007 "Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Capacitación de Servidores Públicos, formulado por el DAFP y la ESAP".
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27750>

Circular Externa No 100-010-2014 "Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60893>

Decreto 160 de 2014 "Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos".

(...)

Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57218>

Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>

Decreto 894 de 2017 "Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera".
<http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69314>

Resolución 390 de 2017 "Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación".
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f

Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público Mayo, 2017. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb

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



3.3 Marco Normativo Institucional

Dentro de la normatividad institucional referida al tema del Plan de Capacitación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas se encuentran:

Resolución N° 336 del 11 de Septiembre de 2014: Por el cual se establecen los lineamientos generales para la aprobación e implementación del Plan Institucional de Capacitación para el personal Administrativo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, formulado por la Rectoría. En su artículo 15. “Reglamentación del Comité”.
http://sgral.udistrital.edu.co/xdata/rec/res_2014-336.pdf

Acuerdo N° 02 del 11 de Marzo de 2015: en cuyo Artículo 13, se indica que el personal Administrativo será beneficiario de planes de capacitación anuales que consistirán en tres programas de formación continua e integral; los cuales son: programas de inducción, de reinducción y capacitaciones individuales, en los cuales se actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño laboral y en el Artículo 14 en donde se señala que la División de Recursos Humanos es la responsable de la gestión de capacitación.
http://sgral.udistrital.edu.co/xdata/csu/acu_2015-02.pdf

4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

4.1 Marco Conceptual

I. Introducción

La capacitación y la formación (CyF) son, en esencia, procesos educativos. En nuestro caso, son acciones *educativas intencionales* desarrolladas en entornos organizacionales cuyos actores principales –receptores participantes y activos- son servidores(as) públicos(as). El Plan Institucional de Capacitación (PIC) es, por tanto, un instrumento de *gestión educativa* que apunta a un conjunto de objetivos y metas estratégicas de la entidad.

La gestión es integral: involucra aspectos pedagógicos y operativos marchando de manera coherente, articulada y planificada. Y las prioridades se organizan así: lo pedagógico es primero que lo operativo. Si bien sabemos que sin salones, cronogramas, recursos financieros y arreglos institucionales en general, no sería posible realizar procesos formativos en nuestras entidades, este armazón operativo carecería de valor si no está al servicio de los propósitos de aprendizaje. Quizás sería mejor *no hacer*, que hacer por el hecho mismo de hacer. En otras palabras, gestionar por gestionar.



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

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

Organizaremos esta sección desde estas cinco preguntas.

II. Para qué. Nuestros propósitos

1. Notas iniciales

Realizamos un PIC porque deseamos transformar el presente y llegar a una situación deseada en el futuro. Lograr que en nuestra entidad los conflictos se gestionen más constructivamente, que los servidores aprendan a usar documentos compartidos en google docs o que las áreas de apoyo aprendan a usar las NIF en el área contable, son todos ejemplos un futuro que queremos ayudar a construir. Actuamos en el presente para alcanzar una situación posible más adelante.

“La planificación puede ser entendida como un ejercicio consciente y sistemático de la libertad, por contraposición a la improvisación y a la resignación de ante el transcurrir y devenir de los acontecimientos. La planificación es un método de acción sistemático destinado a producir un cambio en el rumbo de los acontecimientos, a partir de las conclusiones del diagnóstico, y apuntando a un objetivo de cambio establecido conjuntamente por los actores involucrados”. (Uranga, 1998)

De la cita se deducen dos ejercicios: Uno situado en el presente (diagnóstico) y otro situado en un futuro que deseamos lograr (prospectiva). La formulación del PIC se encuentra justo en la mitad. Surgen, entonces, dos preguntas:

2. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

Esta pregunta puede ser desglosada en tres niveles de análisis:

1. ¿Dónde estamos en la entidad?
2. ¿Dónde estamos en Colombia?
3. ¿Dónde estamos en el mundo?



2.1. ¿Dónde estamos en la entidad?

Para esto es la sección “Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional”. Recordemos la necesidad de realizar un ejercicio:

- *Participativo*: más horizontal que vertical, involucrando en el ejercicio a los actores directos, estratégicos e interesados en la entidad.
- *Sistemático*: respaldando nuestras conclusiones con datos e información rigurosamente adquirida y analizada-

Ambas condiciones nos mueven hacia acciones formativas *pertinentes*.

2.2. ¿Dónde estamos en Colombia?

El reciente Plan Nacional de Formación y Capacitación (DAFP, 2017) ofrece un enriquecedor diagnóstico de la situación en las entidades de orden nacional y territorial. Se recomienda leer cuidadosamente dicho documento.

Recordemos que se proponen tres ejes temáticos que orientan nuestro PIC:

1. Gestión del Conocimiento
2. Creación de Valor Público
3. Gobernanza para la Paz

2.3. ¿Dónde estamos en el mundo?

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

Seamos conscientes o no, el mundo se ha transformado. La globalización y digitalización han impuesto nuevos paradigmas culturales. Hemos pasado de una sociedad industrial basada en la *centralización* del conocimiento, a una donde los ciudadanos juegan un rol activo como productores de información y conocimiento. En la Web 1.0. -y otros medios tradicionales de comunicación- el saber se compartía unidireccionalmente; los dueños de los medios producían la información y las grandes masas eran receptoras de ellas. La web 2.0. Ha abierto las puertas para que cualquier ciudadano, con acceso a Internet y un mínimo de competencias tecnológicas, pueda construir, compartir, crear y acceder a información como nunca antes en la historia reciente de la humanidad. El conocimiento ha pasado de la centralización a la distribución en redes sociales y de información.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Si antes deseábamos saber sobre contratación pública, por ejemplo, debíamos buscar a un experto o asistir a un espacio formal de enseñanza. El saber estaba centralizado. Ahora podemos encontrar casi todo en la web. ¿Cuáles son las implicaciones de estas nuevas dinámicas para nuestros procesos de capacitación y formación?

¿Quieres profundizar? Revisa el siguiente texto:

Castells, M. (2014). La dimensión cultural de Internet. UOC: Ajuntament de Barcelona

Y las transformaciones impactarán el mundo laboral también. La nanotecnología, la inteligencia artificial, las neurociencias, los modelos de economía colaborativa -peer to peer-, entre otros, traerán consigo a una eliminación de antiguos empleos y a una apertura de nuevos cargos en la mayoría de sectores económicos. La velocidad de los avances tecnológicos y culturales ejerce una presión sobre la fuerza laboral mundial.

¿Quieres saber más? Revisa:

- Artículo: BBC Mundo: “¿Está tu profesión en peligro de extinción?” Febrero 12 de 2017. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38930099>
- Artículo BBC Mundo: “Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)”. Octubre 12 de 2016. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

Las entidades requieren de un talento humano preparado y actualizado. Muchas de las cosas que aprendimos hace 10 años, seguramente han avanzado o mudado en sus métodos y comprensiones. Las habilidades y conocimientos han cambiado y seguirán cambiando. El aprendizaje:

“...continúa más allá de los ámbitos educativos, no sólo <<a lo largo>> de nuestra vida, debido a la demanda de un aprendizaje continuo en el ejercicio profesional, sino también a <<lo ancho>> de nuestros días... a casi todos los ámbitos de nuestra vida social. ¿Quién más, quién menos, tras salir de sus clases o de su trabajo, se dedica a adquirir otros conocimientos culturalmente relevantes o presuntamente útiles para la propia proyección personal?” (p. 38[2]). Vivimos en una sociedad del aprendizaje.

3. Prospectiva: De adelante hacia atrás

“La planificación, entendida como un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlas hacia un objetivo deseable y probable, puede partir tanto de una mirada que se apoya en la recopilación de lo hecho, de los antecedentes y de la enseñanza que de allí se deriva, *como desde el futuro*,



construido como escenario soñado, como una imagen que le da direccionalidad a las acciones del presente". (p. 7[3]. Uranga, 2008).

Recordemos el primer paso: dónde estamos (diagnóstico) en mi entidad, Colombia y el mundo. El siguiente paso es pensar el propósito (*para qué*) de nuestro PIC desde una ejercicio prospectivo: Pensar el presente desde el futuro, o lo que es lo mismo, crear una imagen de escenarios posibles para orientar nuestras acciones en el ahora. La prospectiva no es una imagen caprichosa del futuro. Se basa en el análisis de datos e información presente para identificar tendencias, visualizar futuros, y a partir de ahí, guiar nuestra gestión.

¿Quieres profundizar? Sugerimos revisar los siguientes documentos:

- Mattar, J. & Perrotti, D. (Eds) (2004). Planificación Prospectiva y Gestión Pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo. Naciones Unidas – CEPAL. Ver capítulo: IX.
- Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación: Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación. Buenos Aires.

Por supuesto que la complejidad de los factores contextuales, así como la velocidad de los cambios actuales, sitúan la prospectiva en un espacio de incertidumbre. La prospectiva ha desarrollado métodos cuantitativos y cualitativos para reducir este margen de incertidumbre, más para el caso del PIC recomendamos como aproximación inicial responder a preguntas como las siguientes:

- Considerando las tecnologías emergentes ¿De qué manera se prestarán los servicios de mi entidad en 10 años?
- ¿Qué demandarán las tendencias socio-demográficas en 10 años para los procesos de entidad?
- ¿Qué competencias transversales necesitarán los servidores públicos en 10 años? ¿Qué deberán conocer? ¿Qué deberán saber hacer? ¿Qué valores serán los primordiales?
- ¿Qué conocimientos técnicos especializados requerirán las áreas misionales? ¿Y las de apoyo? ¿Y las estratégicas?



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

La normatividad es clara: desarrollamos programas de aprendizaje organizacional para aportar al cumplimiento de la misión, los planes, metas y proyectos de nuestras entidades mediante la profesionalización integral de los servidores públicos. Más, si seguimos profundizando en la pregunta, necesitamos respuestas mucho más concretas, contextualizadas en el marco de la cultura y misión de la entidad.

¿Qué debe incluir el PIC en este apartado?

Deberá desarrollarse un texto que responda, a modo de viñetas, al *para qué de la CyF en la entidad*, partiendo de los elementos arriba mencionados (diagnóstico en tres niveles y prospectiva) y redactando conclusiones y apuestas *explícitas*.

III. ¿A *quiénes* y en qué contexto capacitamos?

Al igual que en el apartado anterior, las características específicas del *quiénes* se responden en la sección “Diagnóstico de necesidades de Aprendizaje”. En este apartado se presenta un breve desarrollo de esta pregunta.

3.1. Características generales

Formulamos e implementamos programas de aprendizaje con servidores públicos distritales que tienen un conjunto de características comunes:

- Son adultos laboralmente activos en el Siglo XXI, y por tanto son partícipes de la sociedad del aprendizaje [4], del conocimiento y la información.
- Poseen un conjunto básico de competencias cognitivas, socio-emocionales y técnicas que le permiten ser funcional en la entidad
- Disponen de tiempos limitados para participar en espacios formales de capacitación, entrenamiento o inducción
- Tienen derecho y están obligados a participar en programas de capacitación y formación



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

- Están limitados en su actuar por un conjunto de arreglos normativos, tales como el manual de funciones y competencias laborales, el código único disciplinario, entre otros.

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

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

¿Deseas profundizar? Sugerimos visitar:

Instituto Nacional de Tecnologías Educativas. Fundamentos de la Educación de Personas Adultas. <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/indice.htm>



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Recomendamos complementar este apartado sobre el *quiénes y el dónde* respondiendo a algunas de las siguientes preguntas orientadoras:

Cultura de aprendizaje:

- ¿Qué prácticas espontáneas de aprendizaje han surgido en mi entidad? Grupos de estudio sobre temas de interés común, inducciones informales de servidores de carrera a personas de planta temporal, entre otros ejemplos.
- Si le preguntásemos a servidores de carrera que llevan más de 10 años en la entidad, qué piensan sobre el sentido y beneficios capacitación ¿Qué responderían? ¿Qué distancia o cercanía habría entre estas respuestas y los discursos oficiales sobre la capacitación?
- ¿Los servidores asisten a la mayoría de espacios formales de capacitación por su propia decisión? ¿Por obligación? ¿Qué nos dice esto sobre nuestra gestión?

Actores estratégicos

- ¿Qué personas están dispuestas “naturalmente” para enseñar a otros? ¿Cómo podemos empoderarlas para movilizar procesos de aprendizaje?
- ¿Qué servidores(as) son admiradas por su saber e historia en la entidad? ¿Cómo podemos involucrarlos?
- ¿A Qué niveles y áreas de la entidad es preciso enfocar nuestras acciones para lograr una mayor incidencia?

Limitaciones del contexto normativo e institucional

- ¿Qué significa para nuestra gestión tener X porcentaje de contratistas en nuestra entidad? ¿Qué acciones podemos emprender para afrontar este reto?

Nota: Las propuestas sobre aprendizaje organizacional planteadas por el DAFP representan un excelente punto de inicio.

Historia de la capacitación

- En los últimos dos años, ¿cuáles han sido las iniciativas de capacitación más arriesgadas y no convencionales?
- ¿Qué procesos formativos han sido exitosos en términos de su efectividad para transformar prácticas y saberes?
- ¿Cuál es la mejor forma de convocar a los servidores? ¿Qué nos dicen estos procesos sobre las necesidades e intereses de nuestro talento humano?
- ¿Cuáles son nuestras lecciones aprendidas sobre la capacitación? ¿Qué acciones definitivamente no repetiríamos?



IV. ¿En qué capacitamos?

Nuestros programas de aprendizaje buscan desarrollar capacidades y fortalecer competencias [6]. En este apartado generaremos comprensiones comunes sobre los conceptos de aprendizaje, capacidades y competencias. Recordemos que los términos que usamos nunca son neutros -aún menos en el campo de la educación- y poseen <<de atrás>> una visión particular; una postura implícita sobre el proceso de enseñar y aprender.

4.1. Aprendizaje

Afirmamos que el pilar fundamental de la educación es el aprendizaje. Desde nuestra perspectiva el aprendizaje *consiste en transformaciones relativamente sostenidas en las formas de relación de los servidores con su entorno social, cultural y material*. La visión tradicional y solipsista del aprendizaje como un cambio de conducta o creencias, se amplía desde una mirada hacia el contexto y la cotidianidad de los seres humanos [7].

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

Las consecuencias prácticas de esta comprensión para la formulación de nuestro PIC y las metodologías son sustanciales. Organizamos procesos de capacitación y formación cuyos contenidos y temáticas guardan estrecha relación con la cotidianidad laboral de nuestros servidores. Los aprendizajes que deseamos promover son:

- a. Significativos: convocan sus conocimientos previos, biografías, intereses y necesidades de sus labores diarias (de ahí la importancia de un buen diagnóstico).
- b. Transferibles: Tienen una *aplicación práctica* y efectiva en la entidad. Nuestros programas de aprendizaje usan metodologías que favorecen la generalización del conocimiento y habilidades a otros contextos [8].

Buscamos conocimientos profundos, no inertes. Aprendizajes aplicados, no memorísticos. Transferencia de saberes, no de información.

4.2. Desarrollo de capacidades.

Efectuamos planes de formación y capacitación para desarrollar capacidades en un sentido amplio. Un enfoque de capacidades involucra [9]:

- a. Situarnos desde una perspectiva del potencial.

Los servidores y las entidades ya cuentan con saberes y prácticas que son precisos identificar, apreciar, sistematizar e impulsar.



b. Movilizar transformaciones.

Como se expuso al revisar el concepto de aprendizaje, realizamos programas de FyC para cambiar sistemas de valores, prácticas, saberes y arreglos institucionales que promuevan el empoderamiento de las entidades y sus servidores.

c. Reconocernos como expertos sobre nosotros mismos.

Las soluciones externas aceptadas por la entidad deben promover la instalación interna de saberes y habilidades, y por tanto, la autonomía de los servidores y sus entidades. Le apostamos a una mínima dependencia de <<expertos>> externos.

d. Apostar a procesos.

Toda acción de capacitación hace parte de una apuesta sostenida, estructurada y coherente; nuestra mirada es de largo plazo. Sabemos que aprendizaje colectivo sostenido depende de cambios culturales que no se atienden con acciones de corto alcance.

e. Perspectivas colectivas, no individualistas.

Las capacidades no solamente refieren a servidores públicos en particular, sino también de colectivos (ej. grupos de trabajo) e instituciones. Nuestro paradigma es colaborativo, amplio, no competitivo y basado en sinergias.

A partir de lo anterior, definimos las capacidades como la activación de potenciales en sistemas individuales, colectivos e institucionales.

Fortalecimiento de Competencias.

Los seres humanos somos sistemas orgánicos y complejos, determinados por dimensiones. El conocimiento intelectual es solo una de nuestras facetas. Aprendemos, re-aprendemos y desaprendemos prácticas corporales, hábitos de pensamiento, habilidades cognitivas, estrategias de regulación afectiva, valores vitales, propósitos.

El enfoque general por competencias nos propone tres dimensiones:



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

<p>Conocimientos: Saber Saber</p>	<p>La recepción de información es tan solo la primera fase del conocimiento. Éste es una actividad simbólica compleja que implica la elaboración y construcción activa de la información (ver enfoque constructivista en el apartado “enfoques pedagógicos”).</p> <p>Diferenciamos el conocimiento inerte o superficial del conocimiento profundo[10]:</p> <ul style="list-style-type: none">- El primero, involucra un aprendizaje memorístico de información que se integra a la persona, pero que no permite una aplicación práctica y significativa en entornos fuera del proceso de aprendizaje.- El segundo implica la aplicación, generalización o transferencia efectiva de la información a los retos, problemas o situaciones cotidianas en las entidades.
<p>Actitudes Saber/Ser</p>	<p>Las actitudes son tendencias de comportamiento que envuelven estados afectivos y valoraciones positivas/negativas hacia eventos o personas. Al respecto Ignacio Pozo (1996[11]) señala:</p> <p>“Todas estas formas de comportarse responden no sólo a diferencias individuales sino también a la presión ejercida, de modo implícito casi siempre, por los grupos sociales a los que pertenecen esas personas. Gracias a esas actitudes no sólo definimos nuestra posición ante el mundo (somos del Madrid o del Barça...) sino que nos identificamos con el grupo social del que formamos parte. Las actitudes nos proporcionan una identidad social, que es muy necesaria para definirnos e identificarnos nosotros mismos (trate el lector de definirse a sí mismo e inevitablemente recurrirá, además de a su profesión y estado civil, a sus actitudes). Las actitudes son nuestro D.N.I. social.” (p. 9)</p>
<p>Habilidades Saber/Hacer</p>	<p>Son conjuntos de destrezas. Sirven para resolver o actuar efectivamente sobre el mundo. Habilidad para programar, montar bicicleta, cepillarse los dientes. Están íntimamente ligadas a la imitación y práctica reiterada. La repetición conlleva a que éstas se desenvuelvan <<en automático>>.</p>



Asumimos, entonces, las siguientes diferenciaciones conceptuales:

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

¿Quieres profundizar o aclarar más los conceptos? Revisa:

- Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE. Capítulo 3.

Disponible

en:

https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curriculo-didactica-y-evaluacion.pdf

V. ¿Cómo capacitamos?

5.1. Notas iniciales

Una vez tenemos claro el para qué, a quiénes (incluyendo el dónde) y el qué, podemos ya establecer los medios a través de los cuales desarrollamos –pedagógicamente hablando- nuestras acciones de capacitación. Recordemos que el DAFP reconoce tres tipos de programas de aprendizaje: **Inducción (mínimo 100 horas), Entrenamiento y Capacitación (hasta 160 horas).**

Se consideran tres modalidades:

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

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



5.2. Principios Metodológicos

¿Qué retos metodológicos nos impone la sociedad del conocimiento y la información? Cualquier servidor con competencias tecnológicas básicas puede acceder a conferencias, artículos, infografías e informes sobre los temas de su interés ¿Qué valor agregado contienen nuestros espacios formativos? ¿Qué podrán encontrar en nuestros procesos de CyF que no pueden hallar en su cotidianidad laboral?

En uno de sus documentos de trabajo denominado “The future of learning 3: what kind of pedagogies for the 21st century”, la UNESCO (2015[12]) propone un conjunto de lineamientos metodológicos generales, respaldados por evidencia empírica y sólidos fundamentos teóricos, que responden a los retos educativos actuales

5.2.1. Profundidad más que extensión.

Según la UNESCO, las metodologías deben enfocarse a generar resultados educativos de calidad, más que en mostrar indicadores cuantitativos basados en número de servidores(as) atendidos(as). El principal insumo para lograrlo es contar con formadores (modalidad presencial) o contenidistas (modalidad virtual): (i) altamente competentes, (ii) comprometidos con el desarrollo del servicio civil y (iii) expertos en el uso de pedagogías activas.

5.2.2. Aprendizaje colaborativo

Como se ha dicho más arriba, las dinámicas culturales han girado hacia un funcionamiento en red que permite a los ciudadanos decidir en qué comunidades participan y ser productores activos de contenidos (comentar, expresar, preguntar, reaccionar...). ¿Qué implica esto? Un cambio en la función del docente. Su rol ya no se centra en transmitir su saber <<experto>>, sino en poner a dialogar su propio saber a través de espacios de intercambio entre servidores y de construcción colectiva de conocimientos.

Recordemos los principios de la andragogía y del desarrollo de capacidades: (i) Los servidores cuentan con experiencias valiosas, (ii) reconocemos a las entidades y sus colaboradores como expertos sobre sí mismos, (iii) partimos desde una perspectiva del potencial y (iv) desde una visión colaborativa.

Sugerimos listar un conjunto de técnicas y estrategias didácticas que se pueden usar para aplicar este principio en la entidad.

5.2.3. Personalizar el aprendizaje

La frase anglosajona “one size fits all” describe muy bien lo que no se debe hacer en educación. Una misma estrategia no es funcional para todos los servidores. La pregunta actual ha pasado del



cómo *enseñar* mejor, al cómo *aprender* mejor. Esto lleva a reconocer la diversidad misma del ser humano: niveles de habilidad, intereses, inteligencias múltiples, estrategias de aprendizaje, canales de comunicación. Si deseamos PIC efectivos, debemos disponer de técnicas diversas de enseñanza.

Aprendizaje personalizado no significa disponer un docente para cada servidor. Más bien, abre las puertas a favorecer la autonomía en el aprendizaje, usar distintos canales de comunicación (escrito, audio, video), favorecer la interacción entre servidores(as) y crear metodologías colaborativas, espacios de retroalimentación y creación de redes de aprendizaje desde intereses comunes. Creatividad, diversidad y autodeterminación son palabras que describen muy bien este principio metodológico.

Sugerimos listar un conjunto de técnicas y estrategias didácticas que se pueden usar para aplicar este principio en la entidad.

5.2.4. Enfatizar aprendizaje desde proyectos y basado en problemas

Recordemos nuestra concepción de aprendizaje situado e íntimamente anclado a la cotidianidad, así como la necesidad de facilitar conocimientos profundos, significativos y transferibles a contextos reales. Este principio metodológico –mencionado en la Guía Metodológica del DAFP - se basa en tres premisas:

- a. Los estudiantes se responsabilizan y controlan su propio proceso de aprendizaje.
- b. Los estudiantes diseñan y construyen soluciones a problemas de la vida real.
- c. El trabajo se realiza en pequeños grupos.

El aprendizaje desde proyectos y basado en problemas involucran las cuatro de las habilidades más importantes del siglo XXI: **Comunicación, Colaboración, Creatividad y Pensamiento Crítico** (las cuatro <<C>>). Este método de enseñanza-aprendizaje cuenta con amplia evidencia empírica [13], pues permite empoderar a los aprendices desde la participación activa, el intercambio de saberes, la aplicación directa de lo que se aprende en contextos reales, la reflexión y monitoreo sobre el propio aprendizaje (metacognición), la indagación profunda, una mayor motivación y la innovación para encontrar soluciones a retos planteados. Tanto la modalidad virtual como la presencial se prestan para trabajar desde este principio.

5.2.5. Promover el aprendizaje sin fronteras (cualquier lugar, cualquier momento)

Cuando pensamos en la palabra capacitación, ¿qué imagen se nos viene a la mente? Seguramente una conferencia o taller con un señor o señora hablando o dirigiendo algún tipo de actividad. Desde hace décadas, ha sido claro para la pedagogía que el aprendizaje va más allá de los espacios que la escuela o el trabajo plantean. Es posible que aprendamos más viendo una película en nuestra casa, conversando con un amigo mientras tomamos tinto o leyendo artículos de



interés en diarios digitales, que en una conferencia de dos horas donde un experto comunica lo que sabe a un público masivo.

De lo que se habla acá es del concepto de educación permanente. Este concepto, directamente asociado al principio de aprendizaje personalizado, nos remite a:

- Reconocer la cultura de aprendizaje en nuestra entidad, especialmente, el conjunto de prácticas y rituales de enseñanza informal ocurren espontáneamente: ¿de qué maneras las personas de más tiempo enseñan a los neófitos? ¿Qué páginas de interés son las de mayor frecuencia de consulta? ¿Cómo se comparte conocimiento?
- Potenciar dichas prácticas para lograr nuestros propósitos formativos.
- Abrir la puerta a incorporar el movimiento de dominio público de la información y democratización del conocimiento a nuestras entidades a partir de la oferta de plataformas de documentos, videos educativos y MOOCS (massive open online courses) de acceso libre.

¿Te interesa saber más sobre este principio? Te invitamos a revisar:

Segura, A. & Castañeda, L. (2010). Los entornos personales de aprendizaje (PLEs): Una nueva manera de entender el aprendizaje. Disponible en:

https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/17247/1/Adell&Casta%C3%B1eda_2010.pdf

VI. Cómo evaluar

“Los esquemas de evaluación más utilizados se concentran en la gestión de la capacitación. El 99% de las entidades tanto del nivel nacional como territorial no evalúan el impacto de la capacitación, ni los conocimientos adquiridos y, menos aún, la aplicabilidad en el puesto de trabajo.” (p. 38. DAFP, 2017[14]).

Es fundamental aclarar que el término evaluación es distinto al de calificación. Se espera que los formadores desarrollen procesos de evaluación formativa que permitan monitorear y fomentar el aprendizaje de los servidores (as). En la base misma de la evaluación formativa se encuentra la retroalimentación entre los estudiantes en relación con el proceso, los logros, dificultades, potenciales de mejora y el desempeño individual y colectivo. La evaluación formativa es un enfoque didáctico sugerido para todos los formadores.

A nivel institucional se sugiere revisar la propuesta de la Guía Metodológica del DAFP (2017[15]), en donde se proponen los niveles de satisfacción, apropiación de conocimientos,



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

aprendizaje de habilidades, aplicaciones de lo aprendido, indicadores del colaborador e impacto financiero en la entidad. En este punto es fundamental aclarar que todos los procesos deben ser evaluados en al menos uno de los niveles. Dependiendo del grado de madurez y consistencia en el tiempo de los procesos formativos, se podrá aplicar niveles de evaluación cada vez más profundos.

¿Quieres conocer un caso práctico de evaluación de impacto organizacional? Sugerimos revisar el siguiente documento del Servicio Civil Chileno:
Servicio Civil Chile. (2015). Proyecto Piloto “Evaluación de Transferencia Actividades de Capacitación”: Reporte de Resultados. Subdirección de Desarrollo de Personas.
Disponible en:
https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/documento_etac_julio2015.pdf

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

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

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

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

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

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

[6] Ver por ejemplo: Decreto 1567 de 1998, Decreto 2539 de 2005, Decreto 785 de 2005, PNFC y Guía Metodológica (DAFP, 2017)

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



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

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

[10] Ver: Peñalosa-Castro, E. & Castañeda, S. (2008). Generación de conocimiento en la educación en línea: un modelo para el fomento de aprendizaje activo y autorregulado Revista Mexicana de Investigación Educativa, 13(36), 249-281.

[11][11] *Ibidem*

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

[13] *Ibidem*.

[14] PNFC, *Ibidem*.

[15] *Ibidem*.

4.2 Enfoques Pedagógicos

1. Notas iniciales

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

En su capítulo “Los principios de un Conocimiento pertinente”, Edgar Morin señala (2000[1])

“...la hiperespecialización impide ver tanto lo global (que fragmenta en parcelas) como lo esencial (que disuelve); impide inclusive, tratar correctamente los problemas particulares que sólo pueden ser planteados y **pensados en un contexto**. Los problemas esenciales nunca son parcelados y los problemas globales son cada vez más esenciales. Mientras que la cultura general incita a la búsqueda de la contextualización de cualquier información o de cualquier idea, la cultura científica y técnica disciplinaria parcela, desune y compartimenta los saberes haciendo cada vez más difícil su contextualización. Al mismo tiempo, la división de las disciplinas imposibilita coger «lo que está tejido en conjunto», es decir, según el sentido original del término, lo complejo. El conocimiento especializado es una forma particular de abstracción. La especialización «abstrae», en otras palabras, extrae un objeto de su contexto y de su conjunto, rechaza los lazos y las intercomunicaciones con su medio, lo inserta en un sector conceptual abstracto que es el de la



disciplina compartimentada cuyas fronteras resquebrajan arbitrariamente la sistemicidad (relación de una parte con el todo) y la multidimensionalidad de los fenómenos...” (p. 14)

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

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

Quizás surge una pregunta por nuestra mente: ¿Por qué seleccionar de enfoques pedagógicos en un PIC? Para tener *criterios* claros al momento de planear los programas de aprendizaje. Los enfoques pedagógicos brindan un marco de referencia y un lenguaje que nos ayuda a explicar y describir el fenómeno de la enseñanza y, especialmente, el aprendizaje. ¿Cómo podríamos decidir sobre programas o estrategias formativas sino tenemos unas comprensiones básicas sobre la forma como los adultos aprenden?

2. Enfoques pedagógicos

Comentaremos cada uno de los enfoques pedagógicos propuestos en la Guía Metodológica publicada por el DAFP –sin profundizar en ellos- y adicionaremos dos enfoques adicionales (socio construccionismo y conectivismo) que consideramos pertinentes para abordar escenarios potenciales de programas de aprendizaje. Cada uno de los gestores puede seleccionar e integrar **más de un** enfoque según sus propósitos. Lo relevante en este caso es que la manera en que se integre sea racional y articulada.

A continuación presentamos una lista de cinco enfoques y sus correspondientes aplicaciones, según sus cualidades y potencial aplicación. No resta mencionar lo siguiente:

- ✓ Esta lista no es exhaustiva ni acabada. Cada enfoque tiene diferentes <<subteorías>> y tendencias contemporáneas propias.



- ✓ Es imposible presentar en este texto la historia y comprensión fundamentales de cada enfoque. Cada uno de éstos responde a una postura paradigmática y epistemológica, correspondiente al momento histórico en el que surgió.
- ✓ En ese sentido, será deber de cada gestor investigar por su propia cuenta para fortalecer sus referentes y visión pedagógica.

2.1. Conductismo

Si estudiamos con real interés, rigor y detalle las teorías conductistas, seguramente encontraremos un conjunto de principios de aprendizaje potencialmente aplicables a nuestros procesos de capacitación. Revisemos tres aplicaciones prácticas de estas teorías.

- ✓ Pedagogía por objetivos [3]. Esta tendencia enfatiza la importancia de definir operacionalmente procesos de aprendizaje a partir de conductas observables. La especificación de conductas en un manual de funciones y competencias laborales es una extensión de ello. El denominado *conductismo metodológico*, permite enfocar nuestros objetivos desde criterios evidenciables, concretos y claros que facilitan la evaluación y seguimiento.
- ✓ Uso de premios e incentivos (reforzadores sociales y primarios) para motivar a las personas a participar en procesos de formación. Los espacios virtuales han adoptado tendencias como la *ludificación*, que usan sellos, sistemas de puntos y escalas de reconocimiento, que –usadas con mesura- motivan la participación, retroalimentan lo que hacemos y fomentan el interés. En espacios presenciales, los diplomas, distintivos y notas de exámenes, son ejemplos del uso de reforzadores para motivar el aprendizaje.
- ✓ Aprendizaje de rutinas o destrezas que requieren repetición constante. Las tareas se dividen en pequeños fragmentos y se establecen programas de aprendizaje para cada uno.

Notas sobre el conductismo como enfoque único.

Si bien el conductismo explica muchas de nuestras conductas diarias (quizás por eso, surgen resistencias personales ante esta postura), no consideramos esta teoría como enfoque *general* para plantear *todos los programas* de aprendizaje en cada entidad. El declive del conductismo en la década de los 70 y el auge de la psicología cognitiva [4] tuvo que ver con su insuficiencia para explicar:

- ✓ El aprendizaje de conocimientos complejos (razonamiento, comprensión de textos, metacognición, por ejemplo)
- ✓ Articular factores socio-culturales más amplios, especialmente cuando se trata de contextos como Colombia
- ✓ El fomento de la motivación intrínseca (realizar algo por sí mismo y no por una recompensa externa). Un uso extremo de las aproximaciones conductistas presenta el riesgo de limitar la autonomía, la creatividad y el *fluir*.



¿Quieres profundizar? Recomendamos:

- “La sorprendente verdad acerca de lo que nos motiva”. Dan Pink.
<https://www.youtube.com/watch?v=Sj5jRaNxRxA>
- “What is self-determination theory”:
<https://www.youtube.com/watch?v=3sRBBNkSXpY>
- Aguayo, L. V. (en prensa). Máquinas de enseñanza de Skinner.
www.conducta.org/assets/pdf/Valero_Maquinas_enseñanza_Skinner.pdf

2.2. Cognitivism o cognoscitivism:

El cognitivism es un enfoque con amplios desarrollos teóricos con amplio valor para abordar programas de aprendizaje que desarrollen competencias cognoscitivas propias de los seres humanos. Así mismo, esta corriente permite explicar los procesos afectivos y emocionales, la cognición social (procesos mentales referidos a cómo los seres humanos perciben y piensan acerca de otros) y la motivación intrínseca (ver, por ejemplo: teoría de la autodeterminación).

El cognitivism no es un enfoque unificado: “La “explosión” cognitiva que se ha producido en psicología... lejos de traer consigo una teoría unitaria, un único mapa, ha supuesto una multiplicación de las alternativas teóricas sobre el funcionamiento de la mente humana. La psicología cognitiva, en vez de ser una teoría compacta, es más bien un enfoque, una forma de acercarse a la conducta y el conocimiento humano, a través de las *representaciones que genera la mente humana y los procesos mediante los que las transforma o manipula...* a partir de esta idea común existen muchas teorías diferentes dentro de la psicología cognitiva... y más concretamente muchas teorías cognitivas del aprendizaje diferentes...” (Las itálicas son nuestras. p. 11[5])

Recomendamos asumir el enfoque cognitivista para abordar el desarrollo de:

- Competencias cognitivas en general.
- Habilidades para aprender a aprender.
- Creatividad y pensamiento lateral
- Memoria.
- Atención y mindfulness.
- Reconocimiento de actitudes personales
- Manejo del tiempo y efectividad laboral
- Apropiación de conceptos
- Aprendizaje de procedimientos



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

¿Quieres profundizar? Recomendamos leer:

- Pozo, J. I. (1999). Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje. Alianza editorial, Madrid. Disponible en la web

2.3. Constructivismo.

La principal diferencia entre el constructivismo y el cognitivismo es que el primero no asume que exista una realidad objetiva que deba ser representada [6], pues los individuos construyen activamente la realidad. El constructivismo se pregunta sobre la forma como los organismos particulares –en este caso los seres humanos- construyen el conocimiento desde las posibilidades biológicas de su sistema nervioso:

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

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

El constructivismo nos permite reconocer que el aprendizaje es favorecido cuando:

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

El constructivismo se recomienda para el desarrollo de:



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

1. Competencias cognitivas como: Comprensión de lectura, pensamiento crítico, pensamiento lateral, entre otras.
2. Habilidades socio emocionales (la denominada inteligencia emocional)
3. Propósitos y sentidos (p. ej. El sentido de la evaluación de desempeño, sentido del servicio, sentido de ser docente)
4. Desarrollo de procesos de coaching o mentoría.
5. Actitudes e identidad
6. Inducción
7. Espacios de reflexión para incorporar valores, visiones comunes, plataforma estratégica, entre otros.

¿Quieres profundizar? Recomendamos leer:

- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación. UNESCO
Capítulo i: Las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión (*texto clásico para cualquier persona interesada en la educación*)

¿Algo más fuerte para exigir nuestro cerebro? Constructivismo radical:

- Watzlawick, P & Ceberio, M. (2008). Ficciones de la realidad. Realidades de la ficción. Estrategias de la comunicación humana. Editorial Paidós.
- Watzlawick, P. & Kraig, P. (1995). El ojo del observador. Barcelona: Ed. Gedisa
- Ver autores: Humberto Maturana y Francisco Valera

2.4. Construcciónismo social:

Esta vertiente, ligada al constructivismo, considera el aprendizaje también como una construcción pero hace especial énfasis en las interacciones sociales y el contexto histórico como fuente de construcción del conocimiento. Se hace especial énfasis en cómo los dispositivos culturales y las interacciones con otros promueven el aprendizaje- Los conocimientos son siempre situados, y las metodologías que derivan de este enfoque parten del aprendizaje colaborativo, la reflexión crítica y el cuestionamiento de las verdades universales del paradigma moderno. Narrativas, conversaciones, voces, co-construcción, códigos culturales, artefactos, colaboración, contexto y discursos, son todos conceptos usualmente usados en dicho enfoque.

Este enfoque pedagógico es particularmente relevante porque permite desarrollar los ejes que la Guía Metodológica del PIC y el Plan NFC (DAFP, 2017) proponen:



- Creación de valor público
- Gobernanza para la paz
- Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

Todo aprendizaje se propone situado, y por tanto es particularmente recomendable para desarrollar procesos de:

- Gestión del conflicto y educación para la paz
- Innovación
- Pensamiento crítico
- Identidad
- Cambio organizacional
- Cursos en modalidad virtual en los que se busque aprendizajes colaborativos

2.5. Conectivismo.

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

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

- “El aprendizaje y el conocimiento descansan sobre la diversidad de opiniones.
- El aprendizaje es un proceso de conexión de nodos o fuentes de información especializada.
- El aprendizaje puede residir en dispositivos no humanos.
- La capacidad para saber más es mayor que lo que actualmente se conoce.
- El fomento y el mantenimiento de las conexiones son necesarios para facilitar el aprendizaje continuo.
- La capacidad para ver conexiones entre campos, ideas y conceptos es una habilidad básica.
- El conocimiento actualizado es la finalidad de todas las actividades de aprendizaje conectivistas.
- La toma de decisiones es en sí un proceso de aprendizaje. Elegir qué aprender y cuál el significado de la información es mirar a través de la lente de una realidad cambiante. Aunque ahora mismo haya una respuesta correcta, mañana puede ser errónea debido a alteraciones en el contexto de la información que afectan a la decisión”. (p. 125[9])

Este enfoque resulta particularmente pertinente para:

1. La formulación de procesos de gestión del conocimiento en las entidades



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

2. Comprender el aprendizaje organizacional como un producto más allá de personas particulares
3. Instalar espacios virtuales de aprendizaje
4. Uso de redes sociales para el aprendizaje
5. Innovación, laboratorios y espacios de co-creación

¿Quieres profundizar? Recomendamos leer:

- Castañeda, L. y Adell, J. (Eds.). (2013). Entornos Personales de Aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red. Alcoy: Marfil. Capítulo 2. El ecosistema pedagógico de los PLEs. (Disponible en la web)
- Siemens, G. (2004). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. Disponible en: http://www.comenius.cl/recursos/virtual/minsal_v2/Modulo_1/Recursos/Lectura/conectivismo_Siemens.pdf

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

[2] *Ibidem.*

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

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

[5] *Ibidem.*

[6] Ver: Larreamendi, *ibídem.*

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

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

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



4.3 Glosario³

Aprendizaje:(ver marco conceptual)

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

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

Educación no formal: La educación no formal, que hoy es denominada Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano, comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional, y que se estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grado propios de la educación formal

Educación informal: La educación informal es todo conocimiento libre y espontaneo adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados

Educación formal: Aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos (Ley 115 de 1994- Decreto Ley 1567 de 1992 Art. 73)

Plan institucional de capacitación: Es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación, que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir resultados y metas institucionales establecidos en una entidad pública.

³ Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509



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

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

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

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

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

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

Entrenamiento: en el marco de gestión del recurso humano en el sector público, el entrenamiento es una modalidad de capacitación que busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.

Formación: en los términos de este Plan, se entiende la formación como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.

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



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

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

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

Sistema Nacional de Capacitación: de acuerdo con el Decreto Ley 1567 de 1998, se entiende como “el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.” (Decreto Ley 1567, 1998, Art. 4).

Valor público: es la estrategia mediante la cual el Estado produce bienes y servicios teniendo en cuenta la participación de los ciudadanos, ya que a partir de esta interacción se identifican las necesidades sociales y se reconoce a cada uno de los miembros de la comunidad como sujetos de derecho. Prestar un servicio implica hacerlo de forma eficiente, eficaz y efectiva pues se tiene en cuenta las demandas y expectativas de la ciudadanía (Centro para el Desarrollo Democrático, 2012; Morales, 2016). Arbonies, A. & Calzada, I. (2007). El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*, (4), 296-312.

5 METODOLOGÍA

5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional

La Universidad Distrital dando cumplimiento a la **Resolución N° 336 del 11 de Septiembre de 2014:** Por el cual se establecen los lineamientos generales para la aprobación e implementación del Plan Institucional de Capacitación para el personal Administrativo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, formulado por la Rectoría... En el Artículo 14 Obligaciones de la Universidad. A) “Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función al logro de los objetivos de la Universidad”

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



5.1.2 Metodología

La metodología utilizada para el diagnóstico de este PIC es MIXTO, en el que se puede identificar las necesidades de capacitación del personal al servicio de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, la cual fue liderada por la División de Recursos Humanos realizando el proceso de recopilación de información por los jefes de dependencias.

CUALITATIVA: recolección de datos basado en la observación, ambientes naturales y las interacciones.

CUANTITATIVA: Recolección de información basada en la objetividad, estudio de variables.

MIXTA: Realiza una mezcla de la metodología cuantitativa y cualitativa, intentando rescatar las ventajas que presenta cada una.

5.1.3 Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento para la recolección de datos utilizado es DISEÑADO POR LA ENTIDAD.

Dentro de la estrategia metodológica que se utiliza para determinar e identificar las necesidades de capacitación del personal al servicio de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, la División de Recursos Humanos realizó el proceso de recopilación de información por los jefes de dependencias.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509 pp.65-67

5.1.4 Técnicas y Herramientas Usadas

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

- **Entrevistas:** Diálogo entre dos o más personas, en el cual se utilizan preguntas referentes a un tema, igualmente puede ser estructuradas para aplicar él o los instrumento (s)
- **Formulario virtual o físico:** Recolección de información y datos por medio de un cuestionario, con preguntas abiertas o cerradas.
- **Actas de Reuniones:** Formato de acta firmadas por todos los asistentes, donde se trataron los diferentes temas para la construcción del PIC de su entidad.



5.1.5 Insumos Utilizados

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

- **Misión:** Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad.
- **Visión:** Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad.
- **Objetivos Estratégicos:** Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad.
- **Planes de mejoramiento:** Son las acciones correctivas, planteadas para minimizar las NO conformidades resultantes de las auditorías, externas o internas realizadas a los diferentes procesos de la entidad.
- **Resultado auditorías externas:** Informes de las NO conformidades identificadas en el proceso de auditoría.
- **Informe de Gestión Control Interno:** Informe resultante de la auditoría desarrollada en cada uno de los procesos de la Entidad.
- **Resultados ejecución del PIC Anterior:** Verificación del cumplimiento de lo estipulado y los resultados.

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 ¿Cómo procesó la información?

Tabulación encuesta

Muestra: 34 dependencias de la Universidad para un total de 100%. Con la anterior información recolectada, se procedió a tabular las respuestas y dio como resultado lo siguiente:

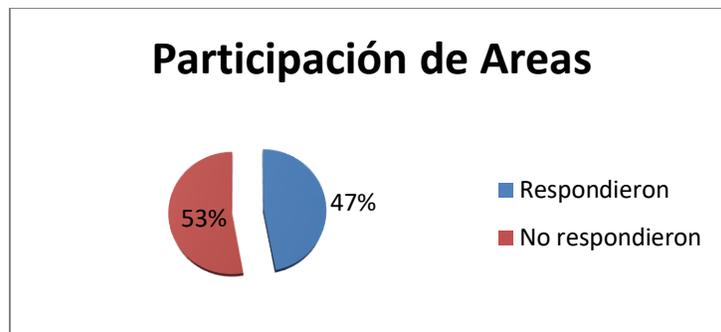


UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Tabla Participación de Áreas

Áreas	Cantidad de Áreas
Respondieron	16
No Respondieron	18
Total	34

Gráfico de Participación por Áreas que solicitan de Necesidades de Capacitación



Elaborado por: División de Recursos Humanos

Del Gráfico, se puede observar que del cien (100%) por ciento, solo el cuarenta y siete (47%) por ciento que corresponde a dieciséis (16) dependencias, contestaron a la solicitud de necesidades requeridas y un cincuenta y tres (53%) por ciento correspondiente a dieciocho (18) dependencias no contestaron a dicha solicitud.

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

5.2.2 Principales Resultados Obtenidos

Una vez analizadas las necesidades de cada área, se observa cuáles son los temas en los que se requiere capacitación.



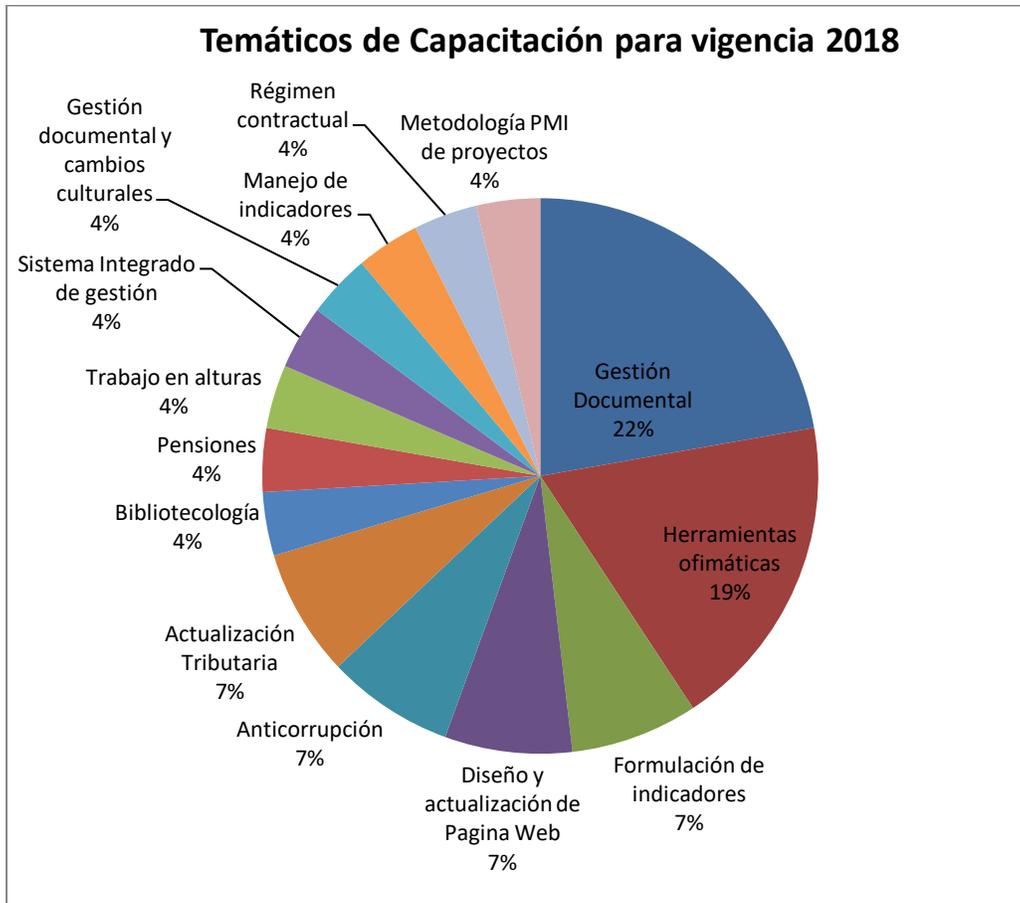
UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Temas de capacitación

Ítem	Temática	Postulación	Porcentaje (%)
1	<i>Gestión Documental</i>	6	22%
2	<i>Herramientas ofimáticas</i>	5	19%
3	<i>Formulación de indicadores</i>	2	7%
4	<i>Diseño y actualización de Pagina Web</i>	2	7%
5	<i>Anticorrupción</i>	2	7%
6	<i>Actualización Tributaria</i>	2	7%
7	<i>Bibliotecología</i>	1	4%
8	<i>Pensiones</i>	1	4%
9	<i>Trabajo en alturas</i>	1	4%
10	<i>Sistema Integrado de gestión</i>	1	4%
11	<i>Gestión documental y cambios culturales</i>	1	4%
12	<i>Manejo de indicadores</i>	1	4%
13	<i>Régimen contractual</i>	1	4%
14	<i>Metodología PMI de proyectos</i>	1	4%
Total		27	100%



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS



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

Las anteriores estadísticas muestran los temas de Capacitación y Formación, mencionadas por los funcionarios administrativos de planta de la Universidad dentro de las cuales están: Gestión Documental con un 22%, en este se encuentran temas como Actualización secretarial, trabajo en equipo, Atención al usuario, comité de convivencia y Herramientas gerenciales, reuniones efectivas y comunicación asertiva, seguido por Manejo de las TIC's o manejo de herramienta ofimáticas con un 19% este tema en general hace referencia a programas como Excel avanzado, manejo de herramientas de internet, apoyo asistencial, formulación y control de proyectos con manejo de Project: software libre, programa Orfeo etc.; seguido tenemos Formulación de indicadores, Diseño y actualización de Pagina Web, Anticorrupción y Actualización con un 7% los cuales identifican temas como supervisión de contratos, identificación y manejo de riesgos en los procesos y sensibilización del manual de supervisión de la UD; a continuación se encuentran temas de



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Pensiones, Trabajo en alturas, Sistema Integrado de gestión, Gestión documental y cambios culturales, Manejo de indicadores, Régimen contractual y Metodología PMI de proyectos con un 4%

Los anteriores temas quedan clasificados de la siguiente manera en los tres ejes de capacitación:

- **Gobernanza para la paz:** Actualización secretarial, trabajo en equipo, comité de convivencia, anticorrupción, redacción y atención al usuario.
- **La creación del valor público:** Herramientas gerenciales, reuniones efectivas, comunicación asertiva, supervisión y clima organizacional.
- **Gestión del Conocimiento:** Manejo de la TIC's, Actualización tributaria, bibliotecología, pensiones, trabajo en alturas, sistema integrado de gestión, gestión documental y cambios culturales, manejo de indicadores, régimen contractual y metodología PMI.

6 EJECUCIÓN

6.1 Presupuesto

Se entiende como rubro de capacitación a promover el desarrollo integral del ser humano, elevar el nivel de compromiso de los empleados, fortalecer la capacidad de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral, facilitar la preparación permanente de los empleados y contribuir al mejoramiento institucional.

Partiendo de lo anterior la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, asigna para el rubro de capacitación la suma de \$126.120.000 para la vigencia de 2018, este rubro se dividirá en dos partes; la primera contara con un presupuesto de \$86.120.000 para las capacitaciones que cada área consigno en los formatos de necesidades de capacitación y la segunda parte contara con un presupuesto de \$40.000.000 para las capacitaciones que se presenten durante el año, que no se hayan contemplado en el formato y que ayuden al cumplimiento de las competencias funcionales de los funcionarios de las diferentes dependencias.



6.2 Programas de Aprendizaje Organizacional

6.2.1 Inducción - Reinducción

Se reorientara a los servidores en temas relacionados con los cambios producidos en la Función Pública mediante curso virtual del programa de Reinducción Institucional.

Contenido Desarrollado por el DASCD. Curso Ingreso al Servicio Público: Inducción - Reinducción. Certificación 48 horas. (Circular 024 de 2017.)

Las fechas de inicio de los cursos que tenemos proyectados para este primer trimestre son los siguientes:

- XIII Cohorte 26 de marzo
- XIV Cohorte 9 de abril
- XV Cohorte 15 de abril

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

Nº	Módulo	Subtemas
1.	El Estado	Concepto de Estado y Estado Social de Derecho, Fines del Estado Estructura del Estado colombiano y Funciones del Estado.
2.	Organización del Distrito	Alcalde Mayor, Sectores Distritales, Organismos de control y vigilancia, y Concejo de Bogotá.
3.	Identidad Bogotá	Sobre Bogotá, Sentido del servidor público distrital, Infraestructura cultural, Festividades emblemáticas.
4.	Política Pública	Definición de política pública, Clasificación de las políticas públicas en el Distrito, Enfoques y Retos para los servidores públicos derivados de las políticas públicas.
5.	Alineación Estratégica	Instrumentos de planeación (Qué son) y ¿cuál es su relación? , ¿Qué es un programa, un proyecto? ¿Para qué sirven?, Conozca el plan de desarrollo distrital y sus apuestas, Proyecciones de la ciudad enmarcados en el Plan de Desarrollo.
6.	Empleo Público	¿Qué es un empleo público?, ¿Quiénes son servidores públicos? Tipos de empleo público, Clases de nombramientos, Niveles jerárquicos de los empleos, Del ascenso y permanencia en empleos de carrera, Gestión del rendimiento y Situaciones administrativas.
7.	Deberes y Derechos y Prohibiciones del Servidor Público.	Marco legal de los regímenes a los que están sujetos los servidores públicos, Derechos del servidor público, Deberes del servidor público, Prohibiciones del servidor público, Inhabilidades, Conflicto de intereses y Relación de los servidores públicos con las políticas nacionales de transparencia y anticorrupción.
8.	Sistema Integrado de Gestión	¿Por qué surgen los grupos?, Herramientas de gestión: qué son y para qué sirven, Teoría de sistemas, Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), Modelo de operación, Enfoque basado en los usuarios y partes interesadas y Principios del sistema integrado de gestión distrital.
9.	SIDEAP	Definición del SIDEAP , uso del SIDEAP, Administración del SIDEAP, Obligatoriedad de registro de datos en el SIDEAP, Información solicitada, acceso al SIDEAP, Periodicidad de actualización de datos en el SIDEAP, Manuales y formatos.
10.	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.	Generalidades del DASCD, Portafolio de Servicios, ¿Cómo acceder a los Servicios del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital?



6.2.2 Entrenamiento

De acuerdo con las modalidades y áreas, los principales programas de capacitación son:

1. **Inducción:** Tiene por objeto iniciar al servidor en su integración a la cultura organizacional, al sistema de valores, familiarizarlo con el servicio público, instruirlo acerca de la misión, visión y objetivos institucionales y crear sentido de pertenencia hacia la Entidad. Este proceso está encaminado a dar información de la entidad a los funcionarios que ingresan a la misma habilitándolos inicialmente para el desempeño del cargo.
2. **Reinducción:** Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos el cual debe ser aplicado a todos los servidores por lo menos cada dos años, o en el momento que se origine un cambio, a través de la presentación por parte de los directivos o servidores competentes de las áreas cumpliendo con las estrategias y objetivos propuestos, así como los lineamientos generales de la entidad.
3. **De Gestión:** Capacitación institucional y educación no formal; comprende la realización de estudios de educación no formal como:
 - **Curso:** Evento de capacitación formal, en el cual se desarrolla la adquisición de conocimiento, habilidades y actitudes, en este se puede combinar tanto la teoría como la práctica tiene como duración un promedio de 20 horas todo depende del tiempo disponible y del contenido del curso; este se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas
 - **Seminarios:** Este tiene como objetivo la investigación o estudios de temas, se caracteriza porque los participantes fungen como investigadores, se conforman por grupos de discusión y análisis de temas; tiene como duración entre dos a 4 horas diarias; y se emplea para tener conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones
 - **Talleres:** Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica y tiene una duración menos a 12 horas
 - **Conferencias:** Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc., se debe caracterizar porque el ponente debe ser experto que explique e ilustre del tema, la duración depende de la prolongación de las sesiones y se realiza para capacitar al personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos
 - **Congresos:** Este se caracteriza por reuniones periódicas para deliberar y tratar sobre el tema establecido, en esta participan personas con alto nivel profesional, este tiene como



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

finalidad dar a conocer nuevos avances en cualquier campo; tiene una duración entre 3 a 5 días

- Simposios: Reunión en la que se examina y discute determinado tema, por personas expertas, que tengan diferentes puntos de vista y un conocimiento particular; la duración depende del tema a tratar
- Foros: Este se caracteriza por ser un espacio de intercambio de opiniones sobre temas de interés y tiene como finalidad llegar a conclusiones de valor
- Diplomados: Un curso de capacitación en un tema de interés que es constituido por varios módulos, tiene una duración entre 2 a 8 meses dependiendo de la temática y distribución de los módulos

Estas modalidades se realizarán para cada una de las capacitaciones programadas, de acuerdo de la necesidad de capacitación allegadas por las respectivas dependencias, las cuales sirven de insumo para el diseño del Programa Institucional de Capacitación de la vigencia 2018

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1 Aprobación PIC

El Plan de Capacitación de la vigencia 2018, será aprobado por el Comité de Capacitación en su primera sesión

7.2 Indicadores para evaluar la gestión del PIC

Para el Plan de Capacitación se tiene tres indicadores, que sirven para ver el avance que se han tenido en la implementación del PIC y el Impacto que ha tenido.

7.2.1 Implementación del PIC

Este se mide a través de la participación de los funcionarios de cada área en la formulación de los proyectos de aprendizaje, porcentaje de la ejecución presupuestal.

Indicador	Que se va a evaluar	Formulación
Eficacia	La participación de los servidores de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas	N° de funcionarios participantes/100% de los funcionarios
Eficiencia	Porcentaje de ejecución del presupuesto	Recursos ejecutados/recursos planteados *100
Eficacia	Implementación	Numero de capacitaciones ejecutada/número de actividades programadas*100



7.2.2 Satisfacción del PIC

Este se medirá con la evaluación que se realiza después de cada capacitación; y se hace con el número de respuestas de contribución a mejorar el desempeño y el número de encuestas por 100

7.2.3 Impacto del PIC

Este se medirá a través de la evaluación de impacto que se realizara a los dos meses de haber asistido a la capacitación.

