



El servicio público
es de todos

Función
Pública

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC

ENFOCADO DESDE EL PLAN NACIONAL DE
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2020 - 2030

Abril 2021



Escuela Superior de
Administración Pública

Departamento Administrativo de la Función Pública

Claudia Patricia Hernández León
Directora (e)

Claudia Patricia Hernández León
Subdirectora

Juliana Valencia Andrade
Secretaria General

Francisco Alfonso Camargo Salas
Director de Empleo Público

María Magdalena Forero Moreno
Directora de Gestión del Conocimiento

Hugo Armando Pérez Ballesteros
Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar García González
Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Guiomar Adriana Vargas Tamayo
Directora de Participación, Transparencia y
Servicio al Ciudadano

Armando López Cortés
Director Jurídico

Luz Stella Patiño Jurado
Jefe de Oficina de Control Interno

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez
Jefe Oficina de Tecnología de la Información y
las Comunicaciones

Diana María Bohórquez Losada
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Elaborado por:

Francisco Camargo Salas
Sandra Milena Ardila Cubides
Martha Patricia Vives Hurtado
Ruby Gerena Useche

Escuela Superior de Administración Pública

Pedro Medellín Torres
Director

José Vicente Casas Díaz
Subdirector de Proyección Institucional

Jairo Elías Rincón Pachón
Subdirector Académico

Alexandra Rodríguez Del Gallego
Subdirectora Administrativa y Financiera

Alexandra Rodríguez Del Gallego
Subdirectora de Alto Gobierno

Ruby Maritza Gerena Useche
Jefe Departamento de Capacitación

Martha Patricia Vives Hurtado
Pedagoga Departamento de Capacitación

CONTENIDO

Definición de conceptos	4
Presentación	5
1. Rol de la capacitación en la gestión estratégica del talento humano	6
2. Marco normativo	7
3. ¿Qué es el Plan Institucional de Capacitación - PIC?	9
Ejes del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030.....	11
Fases para la formulación del Plan Institucional de Capacitación - PIC.....	12
Sensibilización	12
Ejes temáticos actualizados que articulan toda la oferta de capacitación y formación	13
Diagnóstico	14
Categorías para diseñar la encuesta en línea	15
Eje 1: Gestión del conocimiento y la innovación	15
Eje 2: Creación de valor público	15
Eje 3: Transformación digital	16
Eje 4: Probidad y ética de lo público	16
Construcción del Plan Institucional de Capacitación PIC	18
Formato de Plan de Acción	19
Ejecución del PIC	20
Seguimiento	23
Seguimiento de los Programas Específicos de Capacitación	23
Seguimiento al Plan Operativo del PIC	24
Evaluación PIC	25
Análisis cuantitativo de resultados del PIC.....	26
Análisis cualitativo de resultados del PIC	26
Indicadores para la medición de gestión , seguimiento e impacto del Plan Institucional de Capacitación - PIC	27
Eje 1. Gestión del conocimiento y la innovación	31
Eje 2. Creación de valor público	32
Eje 3. Transformación digital	33
Eje 4. Probidad y ética de lo público	34
Programa de desarrollo de capacidades para el liderazgo en el sector público	35
Fases para el diseño del programa de formación y actualización de liderazgo	35
Referencias Bibliográficas	40



DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

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 de 1998, Art. 4°).

Planes de capacitación: los planes de capacitación de las entidades públicas 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. (Decreto 1083 de 2015, Art. 2.2.9.1), (Ley 909 de 2004, Artículo. 36).

Norma de competencia laboral para el sector público: documento que describe funciones productivas comunes a un sector, entidad, área o proceso, según la necesidad. Incluye actividades claves, criterios de desempeño específicos y generales indicadores de Procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación, de competencias laborales, propuesta desempeño, conocimientos esenciales, evidencias de desempeño y las competencias comportamentales necesarias para la función (Ramírez et al., 2017).

Aprendizaje organizacional: se entiende como un proceso de aprendizaje individual y colectivo a través de la dinámica diaria, la socialización y las experiencias com-

partidas, así como la integración de conocimientos internos y externos a la entidad; convirtiendo el conocimiento tácito en explícito, en la labor cotidiana y viceversa, que al final se convierte en el conocimiento organizacional.

Educación informal: según el artículo 2.6.6.8 del Decreto 1075 de 2015, tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas. Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la secretaría de educación de la entidad territorial certificada y sólo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia.

Educación para el trabajo y el desarrollo humano: según artículo 2.6.2.2 del Decreto 1075 de 2015, la educación hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5 de la Ley 115 de 1994. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional. 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 estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.

PRESENTACIÓN

Es importante destacar la dinámica constante de un entorno que exige cada vez más servidores públicos polivalentes, que cuenten con las competencias laborales para el desarrollo de sus actividades y vayan más allá de hacer las cosas bien, que cuenten con habilidades que aporten en la construcción de ambientes laborales sanos, articulados con una cultura organizacional deseada y unos valores integrales, que como resultado, generan confianza del ciudadano y modernización del estado para el beneficio de toda la sociedad.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 indica los lineamientos que deben tener las entidades públicas para orientar la formación y la capacitación, inicialmente desde el alcance normativo de la misma y la articulación con la misión de la capacitación en la gestión estratégica del talento humano. El nuevo plan incluye los ejes temáticos: la gestión del conocimiento y la innovación, la creación de valor público, la transformación digital y la probidad y ética de lo público; entendiéndose que es necesario destacar que la implementación de estas temáticas debe estar alineada con las competencias laborales y la inclusión de valores institucionales en todos los servidores públicos, adicional a ello, orientar los esfuerzos hacia el fortalecimiento de capacidades directivas que deben tener los líderes que cuentan con equipos de trabajo bajo su dirección, iniciando con el ejemplo y aportando en el desarrollo mismas de las competencias de los servidores públicos a su cargo.

En efecto, gestionar de manera efectiva el talento humano en el sector público es un componente transcendental para lograr servidores públicos idóneos y capaces de transformar el país a través de su labor diaria, su desarrollo profesional continuo, el fortalecimiento constante de sus competencias laborales, el fundamento de sus valores y el orgullo de ser parte del cambio, que claramente permitan estar orientados a resultados de impacto y alineados con el propósito misional de cada una de las entidades públicas del país; fundado en principios de transparencia, valores y visión de mejoramiento continuo para el incremento de la productividad individual y colectiva, garantizando la entrega de bienes y servicios con calidad y propósito integral.

La guía metodológica tiene como propósito establecer pautas para que el diseño del Plan Institucional de Capacitación (PIC), permita a las entidades realizar una planeación efectiva de capacitación desde las necesidades reales de cada servidor, identificadas en un diagnóstico previo, por lo que se hace necesario apoyarse en los pasos a seguir del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030 articulado con las competencias laborales y la gestión del talento humano.

Desde la Política de Empleo Público y la Gestión Estratégica del Talento Humano es necesario articular los lineamientos en materia de capacitación y formación de los servidores públicos con los pilares del aprendizaje constante, las nuevas tendencias en cada rol, los ejes que se presentan en el nuevo plan y los valores que contiene el código de integridad, necesarios para dinamizar procesos innovadores en el Estado y coherentes con el servidor 4.0 que permita articular la cultura organizacional deseada, fundada en valores y principios que impacten efectivamente la productividad, la profesionalización del servidor público, su calidad de vida laboral y el aumento en la confianza del ciudadano en el Estado.

1. ROL DE LA CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

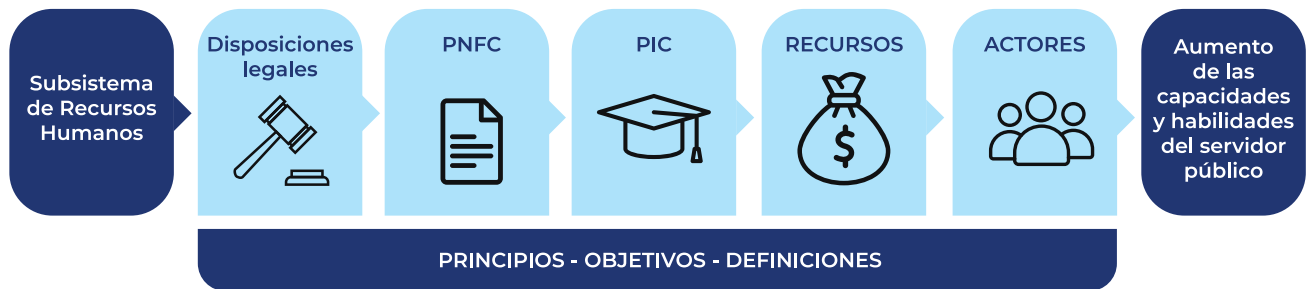
La capacitación tiene un sentido estratégico en la gestión del talento humano precisamente porque se necesita la articulación de diferentes dimensiones que componen la excelencia en el servicio público y uno de ellos es el talento humano, de hecho siendo la primera dimensión que compone el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, herramienta para el autodiagnóstico de gestión estratégica del talento humano y la metodología del plan estratégico del talento humano; es así como el desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales son el enfoque para la capacitación, porque el activo más importante de las entidades del Estado son los servidores públicos.

El compromiso y la influencia de los líderes y directivos deben ser estratégicos en la búsqueda de una organización flexible, que fomente una cultura del aprendizaje continuo a través del cambio cultural hacia el conocimiento y la innovación, lo cual

se puede desarrollar con el fortalecimiento de las competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje, al compromiso, la innovación, la mística y la filosofía de servicio hacia el ciudadano. De igual modo, la cultura de la ética, la probidad y la integridad, debe ser uno de los principios que se deben fomentar e interiorizar en todas las entidades, como insumo de las capacitaciones, con el fin de fortalecer una cultura organizacional donde lo ético y lo probo deben estar en la filosofía del servidor público como son la honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, en su vida diaria, en todos los entornos de su ciclo de vida, como efecto del bien común y compromiso con la sociedad. Así mismo, la política de integridad que hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Es importante entender sistemáticamente las etapas de la capacitación, para ello se muestra la figura que representa los insumos a tener en cuenta para realizar una planeación macro en la capacitación que realmente se encuentre articulada con el sentido de la estrategia del talento humano de las entidades públicas.

Figura 1. Estructura Plan Nacional de Capacitación



Fuente: Decreto Ley 1567 de 1998 – PNFC 2020-2030

Además de tener clara la disposición normativa y la estructuración del Plan Nacional de Formación y Capacitación, se hace necesario tener en cuenta el diseño y aplicación del Plan Institucional de Capacitación enfocada en el fortalecimiento y desarrollo de las competencias laborales, necesarias para contar con servidores públicos 4.0., promoviendo el aprendizaje constante, la mejora continua y del desarrollo del servicio público.

2. MARCO NORMATIVO

La capacitación según el artículo. 4º del Decreto - ley 1567 de 1998 es,

“... 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.”

El artículo 36 de la Ley 909 de 2004 señala los objetivos de la capacitación así,

“La capacitación y 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”, por lo que resalta en el parágrafo del mismo artículo, que con el “propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.”

La Ley 1960 de 2019 por la cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones, consagra en su artículo 3, el literal g) del artículo 6 del Decreto-Ley 1567 de 1998 que dispone,

“g) Profesionalización del servicio Público. Los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.”

De igual modo el Decreto 1083 de 2015, en su artículo 2.2.9.2 define la finalidad de los programas de capacitación los cuales deben orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia. Desde el mismo enfoque, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 tiene como una de sus metas principales el fortalecimiento de competencias y la profesionalización de los servidores públicos, lo que conlleva a tener planes institucionales de capacitación coherentes con los nuevos retos del país en materia de administración pública, al servicio de la ciudadanía.

3. ¿QUÉ ES EL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC?

Es la visión sistémica para el diseño de un conjunto de acciones que se realizan anualmente y que se plasma en una serie de capacitaciones, previo diagnóstico, que van orientadas a fortalecer las competencias de los servidores públicos y el desarrollo de las que faltan para lograr el servidor 4.0., tanto individual como colectivamente, en todas las entidades públicas del país. Razón por la que se concibe la importancia estratégica de la capacitación y los programas alineados con los propósitos principales enmarcados en calidad, eficiencia, compromiso, sentido de servicio y aprendizaje continuo para el fortalecimiento y desarrollo de las competencias requeridas para la excelencia en la prestación de servicios de las entidades públicas.

De acuerdo con lo anterior, es necesario tener clara la estructura del sentido de hacer un PIC desde las disposiciones legales, el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 -2030 y los planes institucionales de capacitación, así:

Figura 2. Estructura del PIC

DISPOSICIONES LEGALES

Conjunto de disposiciones legales relacionadas con la materia que delimita las competencias y responsabilidades y constituye el marco jurídico que facilita la coordinación de acciones.

PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios.

PLANES INSTITUCIONALES

Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación.

Fuente: *Elaboración propia*



En contexto, un plan es el conjunto de pasos y acciones que se plantean para lograr un objetivo deseado, en él se detallan tiempos, recursos y responsables. El PIC es el conjunto coherente de pasos y acciones que una institución define para determinar las necesidades de capacitación y formación de sus empleados, así como las estrategias para solventarlas, mejorando el desempeño institucional. El Decreto - Ley 1567 de 1998 establece en su artículo 3 que las entidades deben realizar un plan institucional de capacitación anualmente. Este plan tiene como finalidad el fortalecimiento y/o desarrollo de competencias en los servidores públicos para la cualificación de sus capacidades laborales y el mejoramiento de los procesos institucionales en el cumplimiento de las metas y los resultados esperados por la institución.

Los PIC buscan cumplir con lo señalado en el artículo 3 de la Ley 1960 de 2019 que contempla,

Los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.

Por tanto, el PIC es el instrumento por excelencia para el cumplimiento de dicha ley, también permite ser una guía para realizar las fases necesarias de la capacitación de los servidores públicos, enfocada en la misionalidad de cada entidad y en la identificación de brechas que se deben disminuir en términos de conocimiento y su rol diario, así como el desarrollo de aquellas competencias que se requieren implementar teniendo en cuenta la dinámica global y digital que nos trae la innovación y los nuevos retos en todos los aspectos que integran la administración pública.

Siguiendo esta línea, el PIC está enfocado en el fortalecimiento y desarrollo de las competencias de los servidores, que se ve reflejado en la mejora constante de su

desempeño laboral, ampliar las capacidades y desarrollar nuevas formas de pensamiento que proporcionen conocimientos individuales y colectivos, unido al compromiso respecto a la misión, políticas, proyectos, principios y valores de la entidad. En este sentido, el objetivo de la capacitación es lograr el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos, a nivel nacional, ya que el fortalecimiento de los territorios es una de las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, precisamente porque se requiere servidores públicos profesionalizados para fortalecer la capacidad de gestión de las entidades, la adaptabilidad ágil a la industria 4.0. y servidores que entiendan el impacto de su rol en el crecimiento sostenible del país, a través del mérito, la efectividad, compromiso, honestidad y una vocación de servicio como filosofía institucional.

Como bien se hace referencia en el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030, la capacitación en el servicio público se requiere para:

1. Establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un servidor público, desde las esenciales hasta llegar a lo más específico
2. Identificar la brecha existente entre las capacidades que posee la persona que llega al servicio público, que son producto de su educación, formación profesional y de su experiencia; y las que requiere para desempeñar óptimamente sus funciones.
3. Elaborar una oferta de capacitación a partir de las brechas identificadas.
4. Ejecutar la oferta a partir de procesos estructurados y organizados que respondan a los criterios de la educación informal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano (objetivos de aprendizaje, resultados del aprendizaje, metodologías, plan de aprendizaje, desarrollo de la competencia, recursos, etc.).
5. Evaluar los resultados obtenidos en términos de eficiencia (económica y tecnológica) y eficacia (calidad del resultado en función del desempeño individual y colectivo).

Del mismo modo, es necesario tener en cuenta los ejes que plantea el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 -2030, donde se resalta la importancia de avanzar en los ejes estratégicos para el desarrollo integral de lo que se espera de un Servidor 4.0., con los retos que trae la industria 4.0., con la revolución digital y desarrollo de nuevas competencias que se requieren para la nueva dinámica social.

Figura 3. Ejes del Plan Nacional de Formación y Capacitación.



Fuente: *Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030.*

FASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC

1. SENSIBILIZACIÓN

¿Qué es sensibilizar?

Sensibilizar es la acción encaminada a concientizar a una persona o varias personas sobre la importancia o el valor de algo. En esta fase se busca generar conciencia en todo el personal sobre la importancia de la cualificación y el desarrollo de competencias en los empleados a partir de procesos de capacitación y formación. Esta sensibilización implica desde los cargos directivos hasta los cargos auxiliares. Para realizar la sensibilización se proponen las siguientes actividades:

- Desarrollar estrategias de sensibilización sobre la importancia de la capacitación y formación permanente en los servidores públicos.
- Socialización del PNFC 2020-2030 a directivos, jefes de talento humano y servidores públicos en general.

Acciones para el desarrollo de la fase de sensibilización

- » Mensajes alusivos sobre la importancia de la capacitación y la formación permanente por correo electrónico y de manera virtual.
- » Afiches o piezas gráficas digitales informativas, con el fin de generar expectativa y motivación a los servidores públicos para la participación en la construcción colectiva del PIC.
- » Taller de sensibilización. Se propone realizar un café del mundo en cada área alrededor de las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es la importancia de la formación y la capacitación permanente de los servidores públicos?
 - ¿Cuáles son las fortalezas o buenas prácticas que realiza el área o la dirección?
 - ¿Qué aspecto de mejora debe realizar el área o la dirección?
 - ¿Cuáles son las temáticas en que se deben formar y capacitar los integrantes del área o la dirección para cualificar su desempeño laboral?
 - ¿Conocen el PNFC 2020-2030, los ejes y temáticas que plantea para los servidores públicos?

Metodología del Café del Mundo:

El Café del Mundo fue desarrollado por los consultores mexicanos Juanita Brown y David Isaacs en el año 1995¹. Esta metodología permite la conversación fluida, cálida

¹ <https://www.hmsconsultores.com/world-caf%c3%a9.html>

y serena entre un grupo de personas alrededor de unas preguntas. Para realizarlo, se proponen los siguientes pasos:

- § Disponer un espacio físico con varias mesas y sillas. Por ejemplo, si son 25 personas en el área, se aconsejan cinco (5) mesas con seis (6) sillas cada una. La distribución se deberá adaptar según la cantidad de personal en el área.
- § Cada mesa estará coordinada por una persona, la cual tendrá solo una de las preguntas sugeridas, un pliego de papel periódico y unos marcadores. Se aconseja marcar las mesas con el número de la pregunta.
- § Una persona coordinará la actividad, les dará la bienvenida a todos, los ubicará en las mesas para que queden distribuidos equitativamente, explicará el ejercicio y contará los minutos que estarán las personas en cada mesa.
- § La actividad consiste en rotar, es decir, cada grupo estará 10 minutos en cada mesa, se conversarán alrededor de la pregunta correspondiente, pasado los 10 minutos, el coordinador general informará y les pedirá pasar a la mesa siguiente, y así sucesivamente. Las personas van anotando en el papel periódico los consensos del grupo.
- § Cuando todos hayan rotado por todas las mesas, se solicitará a cada coordinador de mesa que relate de manera resumida lo anotado por todos los participantes en la pregunta.
- § Finalmente, se agradece a todos por su participación y se informa de una vez las actividades que se esperan realizar para construir el PIC.
- § La oficina de talento humano recogerá la información registrada por los grupos como insumo inicial del diagnóstico de necesidades de formación y capacitación.

Nota: En caso de que la emergencia sanitaria continúe se puede realizar el café del mundo de manera virtual.

Acciones para la socialización del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Realizar reuniones por área o dirección para presentar el PNFC.

Enviar por correo electrónico el documento del PNFC.

2. DIAGNÓSTICO

¿Qué es un diagnóstico?

Diagnosticar es la acción que implica el análisis y la evaluación de una situación o problema a partir de información recolectada. Para saber las necesidades de capacitación del personal, la institución debe diseñar técnicas de recolección de información que le permita establecer de manera rápida y sistemática sus necesidades. Para realizar el diagnóstico se proponen las siguientes actividades:

- » Diseñar un instrumento tipo encuesta para ser diligenciada por cada área de la institución.
- » Para el diseño se deberá tener en cuenta los ejes y temáticas del PNFC 2020-2030.
- » Implantar el instrumento en una herramienta tecnológica para ser aplicado en línea.
- » Aplicar el instrumento a nivel institucional. Para esto, se solicitará que cada área o dirección diligencie una sola encuesta por nivel jerárquico.
- » Analizar la información por parte de las áreas de talento humano, estableciendo los porcentajes y las prioridades de capacitación.
- » Realizar un análisis de las prioridades iniciales por área, nivel jerárquico, tipo y modalidad educativa.
- » Relacionar las prioridades iniciales versus las competencias que se esperan desarrollar o fortalecer en los servidores públicos.
- » Determinar los ejes y las temáticas que se priorizarán en el PIC, así como el tipo y modalidad educativa. Se debe incluir los temas transversales para todas las áreas y niveles jerárquicos. Igualmente, revisar los temas que no fueron recurrentes, pero que son fundamentales para un área en particular, así como los resultados del taller café del mundo que sean pertinentes.
- » Elaborar un informe ejecutivo con el resultado del análisis y presentarlo al comité de capacitación y/o a la Comisión de Personal a fin de que se tenga toda la información necesaria.
- » En caso de que sea necesario ajustar la priorización propuesta, se podrá realizar un proceso por consenso o de votación en el Comité de Capacitación y/o en la Comisión de Personal para definir el orden de los ejes y temáticas de formación y capacitación.

- » Informar a las áreas sobre los ejes y temáticas seleccionadas y que se incluirán en el PIC.

Nota: El área de talento humano si lo considera, podrá realizar grupos focales con las demás áreas para aclarar, corroborar o ampliar la información de las encuestas realizadas.

A continuación, se sugieren las categorías que puede incluir el instrumento del diagnóstico y un ejemplo en un aplicativo que podrá consultar en el siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/1WdyYyRhWC9zBiD6ZvpMx2FKj0UI2mJrW-JOWeqCyE2dM/edit?usp=forms_home&ths=true

Categorías para diseñar la encuesta en línea

1. Área de la entidad

2. Nivel Jerárquico

- Directivo (se despliegan otros temas, ver más abajo)
- Asesor
- Profesional
- Técnico
- Asistencial

3. Ejes estratégicos

Eje 1: Gestión del conocimiento y la innovación

- Competitividad e innovación
- Razonamiento matemático
- Ciudades sostenibles
- Big data
- Economía Naranja
- Cambio cultural para la experimentación
- Análisis de indicadores y estadísticas
- Pensamiento complejo

Eje 2: Creación de valor público

- Participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas
- Marco de políticas de transparencia y gobernanza pública
- Análisis de impacto normativo
- Modelos de Seguimiento a la inversión pública
- Seguridad ciudadana
- Asociaciones público-privadas



- Gestión del riesgo de desastres y cambio climático
- Gerencia de proyectos
- Formulación de proyectos bajo MGA

Eje 3: Transformación digital

- Instrumentos de georreferenciación para la planeación y el ordenamiento territorial
- Operación de sistemas de información y plataformas tecnológicas para la gestión de datos
- Análisis de datos para territorios
- Comunicación y lenguaje tecnológico
- Ética en el contexto digital
- Apropiación y uso de la tecnología
- Solución de problemas con tecnologías

Eje 4: Probidad y ética de lo público

- Lenguaje claro
- Comunicación asertiva
- Empatía y solidaridad
- Agencia individual y coaliciones
- Ética de lo público
- Competencias comportamentales
- Resolución de conflictos de interés
- Vocación de servicio
- Diversidad e inclusión en el servicio público
- Resiliencia y solución pacífica de conflictos

4. Competencias (Comportamentales comunes a los servidores públicos, comportamentales por nivel jerárquico, laborales de área o procesos transversales, comunes según área transversal).

Figura 4. Competencias.

COMPETENCIAS PROPIAS, COMUNES, POR NIVEL Y POR ÁREA O PROCESOS TRANSVERSALES.

- Competencias comunes a los servidores público
- Competencias por nivel – Directivo
- Competencias por nivel – Asesor
- Competencias por nivel – Profesional
- Competencias por nivel - Profesional con personal a cargo
- Competencias por nivel – Técnico
- Competencias por nivel – Asistencial
- Competencias laborales área de proceso compra publica
- Competencias laborales área de proceso control interno
- Competencias laborales área de proceso defensa jurídica
- Competencias laborales área de proceso Gestión Documental
- Competencias laborales área de proceso gestión financiera
- Competencias laborales área de proceso gestión de servicios administrativos
- Competencias laborales área de proceso gestión del talento humano
- Competencias laborales área de proceso gestión tecnológica
- Competencias laborales área de proceso planeación estatal
- Competencias laborales área de proceso relación con el ciudadano

Fuente: Decreto 1083 de 2015, Decreto 815 de 2018 y Resolución 667 de 2018.

5. Tipo y Nivel Educativo

- Programas de educación informal (talleres, seminarios, cursos, diplomados, etc.)
- Programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano (técnicos y tecnólogos laborales)
- Programas de pregrado (técnicos y tecnólogos profesionales, licenciaturas, carreras profesionales)
- Programas de posgrado (especialización, maestría y doctorado)

6. Modalidad educativa

- Presencial
- Semipresencial

- Virtual
- A distancia
- Con apoyo didáctico a través de kit de herramientas

CONSTRUCCIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC

Como se manifestó en líneas anteriores, un plan es el conjunto de pasos y acciones que se plantean para lograr un objetivo deseado, en él se detallan tiempos, recursos y responsables. Por tanto, el PIC es el conjunto coherente de pasos y acciones que una institución define para determinar las necesidades de capacitación y formación de sus empleados, así como las estrategias para solventarlas, mejorando el desempeño institucional.

Luego de realizar el diagnóstico se debe diseñar un plan de acción para poder dar respuestas a las necesidades de formación y capacitación. El plan es muy importante ya que direcciona y orienta las actividades para cumplir con los objetivos. Las actividades sugeridas para diseñar el plan son las siguientes:

- » Proponer el objetivo general del PIC en relación con su nivel de incidencia en el logro de los objetivos institucionales.
- » Establecer objetivos específicos del PIC con los cambios que se esperan en las áreas de trabajo como resultado de los procesos de formación y capacitación.
- » Identificar los ejes y temáticas relacionadas con el PNFC 2020-2030 priorizados y otros temas que pudieron surgir del diagnóstico.
- » Relacionar las áreas de trabajo con los ejes y temáticas de formación y capacitación según el diagnóstico.
- » Determinar las estrategias institucionales para realizar los procesos de formación y capacitación, es decir, si se realizará por convocatoria o invitación a Instituciones de Educación Superior, si se realizará en alianza con otras instituciones del Estado, si se contratará directamente a los expertos, etc., así como, las actividades para desarrollarlas.
- » Definir el tipo, el nivel y la modalidad educativa en que se realizarán los procesos de formación y capacitación.
- » Elaborar el presupuesto del PIC y prever todos los recursos financieros y no financieros para la realización de las actividades de capacitación.
- » Realizar un cronograma con las actividades.

Formato del Plan de Acción

A continuación se brindan algunos lineamientos para adelantar actividades en el marco del PIC.

- § Cada entidad podrá adaptarlos según la información recolectada del diagnóstico y el contexto particular de la institución.

- § Todo plan tiene una estructura que implica los niveles estratégico y operativo; en el estratégico, se encuentran los objetivos que se pretenden alcanzar; y en el operativo, las acciones, los tiempos y los recursos para lograrlos.
- § El objetivo general plantea la finalidad de un plan, proyecto o trabajo. Debe ser claro y preciso. Se recomienda redactarlos en verbo en infinitivo. Por su parte, los objetivos específicos son el desglose del objetivo general, en otras palabras, son los cambios esperados para lograr el objetivo general.
- § En el nivel operativo, se deben definir las estrategias, las actividades, las metas y los recursos necesarios para lograr los objetivos. La estrategia se comprende como la táctica o proceso que empleará la institución para cumplir los objetivos planteados; las actividades, como las acciones que desarrollarán dicha estrategia; las metas, son el resultado final que se quiere obtener, se pueden formular de forma cualitativa y/o cuantitativa.

Tabla 1. Ejemplo del Plan de Acción

Eje del PNFC 2020-2030	Temáticas del PNFC 2020-2030	Áreas	Estrategia institucional	Actividades	Tipo de Educación	Modalidad Educativa	Meta	Presupuesto
Eje 1. Gestión del conocimiento e innovación	Procesamiento de datos e información	Oficina de Sistemas Talento humano	Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar términos de referencia para un diplomado sobre procesamiento de datos. • Publicar los términos de referencia. • Seleccionar la institución oferente. • Realizar contrato. • Ofertar el diplomado. • Seguimiento del diplomado. • Informe del diplomado. 	Informal. Curso de 40 horas.	Virtual	80 funcionarios capacitados en procesamiento de datos e información	\$60.000.000

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se puede complementar la matriz anterior realizando un cronograma que muestre la ejecución de las actividades planteadas por los meses del año correspondiente del PIC. Un ejemplo, es el siguiente: EJECUCIÓN DEL PIC

Matriz Plan Operativo

A continuación, se muestra la matriz del plan operativo para realizar el PIC:

Tabla 2. Matriz plan operativo

Eje del PNFC 2020-2030	Temáticas del PNFC 2020-2030	Áreas institucionales	Estrategia institucional	Actividades	Tipo de Educación	Modalidad Educativa	Meta	Presupuesto

Fuente: elaboración propia

Nota: Si en el diagnóstico surgen otros ejes o temáticas diferentes a las establecidas en el PNFC 2020-2030, se pueden incluir aclarando que son temas adicionales al PNFC 2020-2030.

Tabla 3. Ejecución actividades

Estrategia Institucional	Actividades	Cronograma					
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio

Fuente: elaboración propia

EJECUCIÓN DEL PIC

La ejecución del PIC² se realiza a partir del desarrollo de las estrategias y actividades propuestas en la matriz del plan operativo, lo que implican tomar decisiones respecto a:

- Elaborar los términos de referencia o definir los requisitos para contratar la capacitación externa o determinar si la institución tiene el capital humano para realizar la capacitación.
- Identificar los capacitadores internos, externos o las instituciones del sector educativo que cumplan con los criterios pedagógicos y experticia temática para las capacitaciones.
- Definir a los capacitadores internos o reclutar a los capacitadores externos, garantizando que tengan la formación académica requerida y la experiencia en docencia.

² (DAFP, 2008)

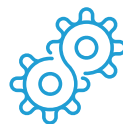
- Diseñar los syllabus y/o unidades de los cursos o programas según su modalidad (virtual/presencial/semipresencial/ a distancia).
- Programar fechas y horarios de las capacitaciones.
- Proporcionar los recursos indispensables para el desarrollo de las capacitaciones, tales como: recursos físicos, tecnológicos, materiales didácticos, entre otros.
- Garantizar el acceso de los empleados a las jornadas de capacitación.
- Ordenar, coordinar y controlar la acción de aprendizaje y evaluación.
- Coordinar los procesos de multiplicación o réplica de las capacitaciones externas recibidas por los empleados.
- Realizar el seguimiento a la ejecución de los eventos o programas de capacitación.

Se resalta la importancia de tener en cuenta lo mencionado en el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030, así: la oferta de capacitación y formación para el sector público, la capacitación de los servidores públicos girará alrededor de los siguientes aspectos:

- a.** La disponibilidad de la información y conocimiento clave para la generación de los resultados esperados en la planeación estratégica.
- b.** La capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistémicamente datos e información sobre activos de conocimiento fundamentales para la entidad pública.
- c.** Agregar en los nuevos esquemas de formación y de capacitación la posibilidad de certificar competencias laborales, así como la formación modular basada en competencias acordes con los manuales específicos de funciones y competencias

laborales de cada entidad, la priorización temática de este plan y el catálogo de competencias adoptado mediante la Resolución 667 de 2018.

- d.** Identificar competencias y capacidades que respondan a los procesos para los que los servidores públicos deben desarrollar las funciones, en el caso de las áreas misionales.
- e.** Combinar el uso de la tecnología con los saberes individuales y organizacionales acumulados para generar una oferta institucional virtual (*e-learning*, *b-learning* y *m-learning*).
- f.** Promover un cambio gradual de las entidades y del sector público hacia una cultura del conocimiento institucional.
- g.** Enfocar el proceso de profesionalización, desarrollo de las capacidades y competencias del servidor público; a partir de la perspectiva de la entidad como el escenario de aprendizaje.
- h.** Reforzar las competencias para la adaptación al cambio, especialmente en lo que refiere a las competencias que se generan por cambios tecnológicos a través de la experiencia y conocimientos de los servidores públicos de la entidad.
- i.** Disminución de riesgos mediante la formación y capacitación en competencias clave para gestionar el riesgo y la complejidad de los entornos organizacionales públicos.



Para garantizar el éxito en la ejecución del PIC, es importante el trabajo cooperativo y la corresponsabilidad entre varias dependencias, inclusive interinstitucionalmente.

A continuación, se proponen las siguientes responsabilidades:³

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, TALENTO HUMANO, GESTIÓN HUMANA O QUIEN HAGA SUS VECES.

- 1) Sensibiliza sobre el PNFC 2020-2030, la política de Formación y Capacitación de la entidad, y sobre la importancia del PIC. También se encarga de incluir a la Comisión de Personal en la sensibilización.
- 2) Acompaña a cada área en el análisis de sus necesidades de capacitación (diagnóstico).
- 3) Programa reuniones con la Comisión de Personal para definir los ejes y temáticas de capacitación que se plasmarán en el PIC.
- 4) Elabora la matriz operativa y el cronograma para el desarrollo del PIC.
- 5) Administra la oferta de capacitación externa teniendo en cuenta las exigencias de la capacitación por competencias.
- 6) Hace seguimiento y evaluación a los eventos y programas de capacitación.
- 7) Identifica empleados que puedan actuar como capacitadores.
- 8) Monitorea permanentemente el PIC.

OFICINA DE PLANEACIÓN.

- 1) Pone a disposición de las áreas, el POA, resaltando lo estratégico para la entidad.
- 2) Apoya a la Comisión de Personal en el tema de indicadores para evaluar el PIC.
- 3) Apoya la evaluación de impacto del PIC.

DIRECTORES, COORDINADORES DE ÁREA, JEFES INMEDIATOS.

- 1) Priorizan problemas o retos institucionales del área.
- 2) Proporcionan información sobre los proyectos y objetivos estratégicos del área y de la entidad.
- 3) Participan en las reflexiones de los equipos para establecer las situaciones problemáticas del área.
- 4) Motivan la participación de los integrantes del área en el análisis de las necesidades de capacitación.
- 5) Avalan la priorización de temáticas de capacitación por parte de los empleados de su área de trabajo.
- 6) Garantizan el cumplimiento del plan de capacitación de los empleados, así como los espacios para reuniones y horarios de aprendizaje.
- 7) Evalúan la aplicación del aprendizaje derivado de las capacitaciones en el puesto de trabajo.

SERVIDORES PÚBLICOS

- 1) Participan en el análisis de necesidades de capacitación de su área.
- 2) Asisten a los eventos y programas de capacitación.

³ (DAFP, 2008)



3) Documentan su portafolio de evidencias en la ficha de desarrollo individual.

4) Realizan el seguimiento y evalúan el proceso de aprendizaje individual y de equipo.

5) Aplican los aprendizajes en su puesto de trabajo.

COMISIÓN DE PERSONAL

1) Participa en la formulación y seguimiento del PIC.

2) Apoyan los procesos de divulgación de eventos y programas de capacitación.

OFICINA DE CONTROL INTERNO

1) Suministra información sobre los resultados de las evaluaciones de las áreas, resaltando las acciones de mejoramiento detectadas.

2) Apoya la evaluación del impacto de la capacitación, registrando la situación ex-ante y ex-post de las problemáticas priorizadas en el PIC.

SEGUIMIENTO

Todo plan de acción requiere de seguimiento para lograr los objetivos planteados. Por tanto, es necesario definir algunas estrategias de seguimiento del PIC y de su plan operativo.

¿Qué es el seguimiento?

Es el conjunto de actividades que implica observar, vigilar, inspeccionar y documentar el progreso, la evolución o el desarrollo de un proceso o situación esperada. El seguimiento permite analizar los avances y los retrocesos de las acciones ejecutadas, y con dicha información tomar decisiones pertinentes para lograr los objetivos. Para el desarrollo del PIC, se proponen dos tipos de seguimiento: uno sobre los programas específicos de capacitación denominado seguimiento de primer orden, y otro sobre el plan operativo del PIC, denominado seguimiento de segundo orden.



Seguimiento de los programas específicos de capacitación

Este seguimiento se refiere al desarrollo de los programas específicos de capacitación, desde su propia planeación hasta su evaluación. Para realizarlo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Pertinencia de las estrategias de divulgación del programa.
- Cumplimiento de fechas de inscripciones.
- Número de inscritos.
- Cumplimiento fecha de inicio.
- Cumplimiento del cronograma de actividades y/o sesiones de capacitación.
- Cumplimiento de los capacitadores.

- Aciertos y desaciertos de la logística y/o medios tecnológicos.
- Desarrollo de las temáticas de forma pedagógica y didáctica.
- Desempeño de los participantes.
- Deserción de participantes.
- Instrumentos de evaluación del programa y los capacitadores.

Estos puntos se pueden registrar en una lista de chequeo como la siguiente:

- **Nombre del Programa de Capacitación:**
- **Tipo de Programa (Formal, informal, educación para el trabajo y DH):**
- **Modalidad (Presencial, online, virtual, etc.): Seguimiento al Plan Operativo del PIC**

Tabla 4. Lista de chequeo

Categoría	SI	NO	Observación
Divulgación del evento			
Inscripciones en fechas establecidas			
Número de inscritos esperados			
Inicio del evento en fecha programada			
El cronograma de sesiones y/o unidades se está realizando de acuerdo con la programación			
Los capacitadores están asistiendo a las sesiones o realizando las tutorías			
Las actividades logísticas y medios tecnológicos para el desarrollo del programa han presentado algún problema			
La apreciación de los participantes sobre el programa que están realizando es favorable			
Los participantes están desarrollando las actividades esperadas del programa de capacitación			
Se han presentado deserciones en el programa de capacitación			
Se realizará una evaluación al finalizar el programa y a los capacitadores			

Fuente: elaboración propia

Seguimiento al Plan Operativo del PIC

El seguimiento que se ha denominado de segundo orden se realiza sobre el plan operativo del PIC, en otras palabras, ya no es el seguimiento específico de un programa, sino del conjunto de programas que determinó la entidad para resolver las necesidades de formación y capacitación de los servidores públicos. Por lo tanto, se recomienda realizar seguimiento retomando la matriz del plan operativo:

Tabla 5. Matriz del plan operativo

Eje del PNFC 2020-2030	Temáticas del PNFC 2020-2030	Estrategia Institucional	Actividades	Realizada SI-NO	¿Por qué?	Acción de Mejora	Meta Planteada	Avance en la meta

Fuente: elaboración propia

Se recomienda realizar informes mensuales, con eso se van realizando acciones para el cumplimiento del plan operativo y del cronograma. Es de recordar que el seguimiento es una estrategia que se emplea para ir revisando el estado de la ejecución del PIC, con el fin de determinar qué se está desarrollando adecuadamente y qué aspectos se deben mejorar, pues en procesos de formación y capacitación se pueden presentar varias contingencias.

EVALUACIÓN DEL PIC

Por último, al finalizar el año se requiere evaluar el PIC, por tanto, se proponen tres (3) niveles de evaluación: el primer nivel es la evaluación de los programas específicos; el segundo nivel es la evaluación de los resultados de la implementación del plan operativo del PIC; y el tercer nivel es la evaluación de impacto de los PIC.

¿Qué es evaluar?

Este término es polisémico, por lo que para este caso se considerará como la acción de valorar, estimar o medir el resultado de un

plan, un proceso o de una situación.

En el contexto del PIC, la evaluación permitirá valorar si se cumplieron o no los resultados esperados en el desarrollo de las competencias de los servidores públicos, y con ellas, la misión, la visión y los objetivos de la institución. “La evaluación del PIC pretende contar con información sistematizada tanto de la gestión del plan institucional de capacitación como de los resultados de esta capacitación, en términos de la incorporación de aprendizajes al puesto de trabajo y al mejor desempeño organizacional”.⁴

Se propone en el primer nivel evaluar los programas desde el diseño curricular, el perfil de los docentes hasta los aspectos logísticos o tecnológicos. Esta evaluación se puede realizar a partir de la encuesta de satisfacción que realizan los participantes al final de cada programa académico, y las categorías mínimas que puede contemplar son:

- Cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y/o desarrollo o fortalecimiento de

⁴ (DAFP, 2008, p.46)



competencias esperadas del programa de capacitación.

- Coherencia lógica de las unidades y/o temáticas del programa de capacitación.
- Pertinencia de los perfiles de los capacitadores (docentes, tutores, talleristas...).
- Pertinencia de las estrategias didácticas usadas por los capacitadores en el programa de capacitación o mediadas por las plataformas tecnológicas de programas virtuales.
- Cumplimiento del cronograma del programa de capacitación.
- Aciertos y desaciertos de la logística en caso de programas presenciales.
- Calidad de los servicios de plataforma u otros medios tecnológicos en caso de programas virtuales u online.

□ Referencias y material bibliográfico actualizado.

- Estrategias pertinentes de retroalimentación, evaluación o valoración del desempeño de los participantes.
- Pertinencia de lo aprendido para la vida.
- Pertinencia de lo aprendido al puesto de trabajo.
- Mejoramiento de la misionalidad institucional.
- Número de inscritos versus número de certificados.

La evaluación de segundo nivel está relacionada con el plan operativo del PIC, por tanto, se sugiere retomar la matriz del plan operativo y analizar los resultados de forma cuantitativa y cualitativa, como se muestra a continuación:

Análisis cuantitativo de los resultados del PIC

Este análisis se hace revisando las actividades realizadas versus las actividades programadas, las metas planteadas versus las metas logradas y el presupuesto asignado versus el presupuesto ejecutado. En este análisis se pueden usar indicadores de eficiencia, ya que reflejan el uso racional de los recursos disponibles en la consecución de un producto o resultado; permitiendo valorar el cumplimiento de las actividades previstas, el tiempo de ejecución, el presupuesto ejecutado y los costos, insumos y tiempos utilizados en el diseño y desarrollo del plan.⁵

Tabla 6. Instrumento para el análisis cuantitativo

Eje del PNFC 2020-2030	Temática del PNFC 2020-2030	Estrategia Institucional	Actividades planeadas	Actividades Realizadas	Meta Planteada	Meta Lograda	Presupuesto Asignado	Presupuesto Ejecutado	Cumplimiento del Cronograma

Fuente: *elaboración propia*

Análisis cualitativo de los resultados del PIC

Este análisis se enfoca en valorar los conocimientos, las habilidades, las competencias y las actitudes fortalecidas o desarrolladas por los servidores públicos a partir de los procesos de formación y capacitación. En este análisis se pueden usar indicadores de eficacia, debido a que estos reflejan el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los usuarios. La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados (DAFP, 2008, p.48). Se recomienda retomar la evaluación de primer nivel para realizar este tipo de análisis.

Tabla 7. Instrumento para el análisis cualitativo

Eje del PNFC 2020-2030	Temática del PNFC 2020-2030	Competencias del PNFC 2020-2030	Programa de Capacitación	Objetivos de aprendizaje logrados	Pertinencia para la vida	Pertinencia al puesto de trabajo	Aportes al cumplimiento de la misión de la institución	Observaciones

Fuente: *elaboración propia*

⁵ (DAFP, 2008, p.46)

Por último, tenemos la evaluación de tercer nivel, con la que se miden los impactos de los procesos de capacitación. Esta evaluación se relaciona con indicadores de efectividad, ya que este tipo de indicador “refleja la medida del impacto de los productos o los servicios en el objetivo; por lo tanto, mide los cambios que se producen en la situación inicial existente luego de la entrega del producto o servicio. El indicador de efectividad mide los cambios que se generan en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la capacitación” (DAFP, 2008, p.48). Para realizar la evaluación de impacto, se sugiere tener en cuenta el análisis de impacto en las siguientes dimensiones:

- **Impactos individuales:** Están referidos al sujeto, sea en términos de habilidades, conocimientos, competencias, valores y cambios de actitud adquiridos en los procesos de formación y capacitación.
- **Impactos relacionales:** Referidos al desarrollo o fortalecimiento de habilidades blandas o socio emocionales que

han mejorado las relaciones interpersonales a nivel personal y laboral, luego de haber participado en los procesos de capacitación.

- **Impactos institucionales:** Están referidos al mejoramiento del desempeño de los servidores públicos en su puesto de trabajo, derivados de los procesos de capacitación. Este mejoramiento incide en los resultados de las áreas institucionales y en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la institución; ya que los procesos de formación y capacitación llevan a la transformación e innovación de las prácticas institucionales.
- **Impactos en la sociedad:** Referidos a los beneficios que recibe la ciudadanía en productos y servicios que la institución ofrece, al tener personal capacitado y formado permanentemente.

Se recomienda realizar la evaluación de impacto por Eje y Temática del PNFC 2020-2030, con eso se pueden determinar y especificar las preguntas en cada dimensión.



INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO E IMPACTO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC

¿Qué es un indicador?

Se entiende como una expresión cuantitativa y observable, que permite tener verificación, el cual permite identificar comportamientos de la realidad, a través de la medición de una variable con relación a otra, los cuales tienen como características principales simplificar, medir y comunicar.

Es importante destacar que los indicadores que se deben diseñar para medir el Plan Institucional de Capacitación, deben ser además de indicadores de cobertura y asistencia a las capacitaciones, se deben tener claros y definidos los indicadores de seguimiento de capacitación, medición del plan y **el impacto de la capacitación en la labor del servidor público**, esto entendido que al desarrollar nuevas competencias o cerrar brechas en algunas que se identificaron, se pueden ver reflejados en la mejora del desempeño de su labor.

Las entidades podrán diseñar sus indicadores apoyados por el área de Planeación, para identificar cuáles serían aplicables a la entidad para medir el seguimiento de cada servidor público en cada una de las competencias que describen los Decretos 1083 de 2015 y 815 de 2018, la Resolución 667 de 2018, el Plan Nacional de Competencias y aquellas que les aplique.

Para evaluar el seguimiento de la gestión del PIC se recomienda diseñar los indicadores de eficiencia, de eficacia y de efectividad.

- El indicador de Eficiencia mide la optimización con que se utilizan los recursos para lograr los objetivos planeados, las actividades, la ejecución del presupuesto, el tiempo y los costos planeados.
- El indicador de Eficacia mide la relación entre los objetivos planeados y el éxito de estos, frente a la satisfacción del usuario que demanda el producto o el servicio, estos miden los resultados del PIC.
- El indicador de la Efectividad se puede entender como la suma de la eficiencia + la eficacia; permite medir el impacto de las actividades realizadas, en este caso la capacitación que se verá reflejado en la mejora del rol del servidor público y sus entregables. Permitiendo con ello la optimización recursos, presupuesto y costos, ya sea en tiempo, dinero o recursos en general, generado por el cambio en las condiciones de bienestar y desempeño tanto del servidor público en el incremento de la generación de conocimiento y mejoramiento en el desempeño, como de los usuarios en términos de calidad y garantía en la entrega de bienes y servicios desde cada uno de los roles de los servidores públicos.

La estructura del diseño del indicador debe contener el objeto, la condición deseada del objeto (verbo conjugado) y los elementos adicionales de contexto descriptivo.

Tabla 8. Elementos del Indicador

Nombre del indicador	Descripción general	Fuente de información	Periodicidad	Año inicial de serie histórica	Objetivo	Metodología de cálculo	Fórmula de cálculo	Unidad de medida

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Evaluación, diseño y formato del Indicador

¿Qué evaluar?	Indicadores Posibles	Formato
Aprendizaje individual.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel general de logro del aprendizaje por objetivo. Nivel de desarrollo de cada competencia. Contribución individual al objetivo del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo individual. Evidencias de aprendizaje individual.
Aprendizaje colaborativo y en red.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel general de logro del aprendizaje por objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo individual. Evidencias de aprendizaje individual.
Mejora en el desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de desarrollo de cada competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico y necesidades de capacitación. Medición del antes y después de la capacitación para medir el impacto.
Mejora en la entrega de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Contribución objetivo principal. 	Evidencias de aprendizaje colaborativo con el antes y después de la capacitación para medir el impacto de la calidad del producto o servicio.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

ANEXOS: Temáticas sugeridas

Eje 1. Gestión del conocimiento y la innovación

Tabla 10. *Gestión del conocimiento y la innovación.*

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Herramientas para estructurar el conocimiento. ■ Cultura organizacional orientada al conocimiento. ■ Estrategias para la generación y promoción del conocimiento. ■ Diversidad de canales de comunicación. ■ Capital intelectual. ■ Procesamiento de datos e información. ■ Innovación. ■ Analítica de datos. ■ Construcción sostenible. ■ Ciencias de comportamiento.
SABER HACER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Administración de datos. ■ Administración del conocimiento. ■ Gestión de aprendizaje institucional. ■ Planificación y organización del conocimiento. ■ Gestión de la información. ■ Mecanismos para la medición del desempeño institucional. ■ Técnicas y métodos de investigación. ■ Técnicas y métodos de redacción de textos institucionales. ■ Instrumentos estadísticos. ■ Big Data. ■ Competitividad e innovación. ■ Economía naranja. ■ Análisis de indicadores y estadísticas territoriales. ■ Pensamiento de diseño. ■ Diseño de servicios.
SABER SER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientación al servicio. ■ Cambio cultural para la experimentación e innovación. ■ Flexibilidad y adaptación al cambio. ■ Trabajo en equipo. ■ Gestión por resultados. ■ Formas de interacción. ■ Comunicación asertiva. ■ Diseño centrado en el usuario. ■ Gestión del cambio. ■ Ética en la explotación de datos.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Eje 2. Creación del valor público

Tabla 11. Creación de valor público.

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión pública orientada a resultados (orientado a los niveles directivos de las entidades, así como los de elección popular y miembros de corporaciones públicas). ■ Gerencia de proyectos públicos. ■ Formulación de proyectos bajo la metodología general ajustada (MGA). ■ Formulación de proyectos con financiación de cooperación internacional. ■ Esquemas de financiación para proyectos a nivel territorial y de desarrollo urbano. ■ Marcos estratégicos de gestión, planeación, direccionamiento. ■ Modelos de planeación y gestión implementados en cada entidad pública y su interacción con los grupos de interés. ■ Competitividad territorial. ■ crecimiento económico y productividad. ■ Catastro multipropósito.
SABER HACER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo procesos, herramientas, estrategias de control para cada una de las líneas de defensa que establece el modelo estándar de control interno (MECI). ■ Procesos de auditorías de control interno efectivos, con apoyo en las tecnologías de la información y análisis de datos que generen información relevante para la toma de decisiones. ■ Seguridad ciudadana. ■ Biodiversidad y servicios eco-sistémicos. ■ Gestión del riesgo de desastres y cambio climático. ■ Modelos de seguimiento a la inversión pública y mediciones de desempeño. ■ Construcción de indicadores. ■ Evaluación de políticas públicas. ■ Esquemas asociativos territoriales. ■ Análisis de impacto normativo.
SABER SER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas. ■ Incremento de beneficios para los ciudadanos a partir de la generación de productos y servicios que den respuesta a problemas públicos. ■ Marco de políticas de transparencia y gobernanza pública. ■ Transversalización del enfoque de género en las políticas públicas. ■ Focalización del gasto social. ■ Lenguaje claro. ■ Servicio al ciudadano.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Eje 3. Transformación digital

Tabla 12. *Transformación digital.*

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Naturaleza y evolución de la tecnología. ■ Apropiación y uso de la tecnología. ■ Solución de problemas con tecnologías. ■ Tecnología y sociedad. ■ Big Data. ■ Economía naranja.
SABER HACER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Minimización de costos. ■ Mejoramiento de la comunicación. ■ Ruptura de fronteras geográficas. ■ Maximización de la eficiencia. ■ Incrementos sustanciales en la productividad. ■ Atención de mayor calidad, oportunidad y en tiempo real. ■ Instrumentos de georreferenciación para la planeación y el ordenamiento territorial. ■ Operación de sistemas de información y plataformas tecnológicas para la gestión de datos. ■ Análisis de datos para territorios. ■ Seguridad digital. ■ Interoperabilidad.
SABER SER	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comunicación y lenguaje tecnológico. ■ Creatividad. ■ Ética en el contexto digital y de manejo de datos. ■ Manejo del tiempo. ■ Pensamiento sistémico. ■ Trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Eje 4. Probidad y ética de lo público

Tabla 13. Probidad y ética de lo público

CAPACIDAD BLANDA CENTRAL	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
PENSAMIENTO CRÍTICO Y ANÁLISIS	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento crítico de los medios. Analizar las raíces e impactos actuales de las fuerzas de dominación. Indagar la identidad y las formas desiguales de ciudadanía.
EMPATÍA Y SOLIDARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Cultivar un entendimiento en los impactos psicológicos y emocionales de la violencia. Ver las injusticias que enfrentan otros(as) y los límites que ello implica en la libertad para todos (as). Identificar acciones y aproximaciones que llamen la atención en torno a las desigualdades locales y globales.
AGENCIA INDIVIDUAL Y DE COALICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar las situaciones para el análisis y la toma de decisiones que lleven a acciones informadas. Enfatizar en la creación de 'poder junto con otros(as)' y no 'poder sobre otros(as)' en los procesos de acción colectiva. Resistir a las fuerzas que silencian y generan apatía, para actuar por un bien social mayor.
COMPROMISO PARTICIPATIVO Y DEMOCRÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> Comprometer sobre situaciones de justicia local y tener la habilidad de relacionarla en tendencias globales y realidades. Atención a los procesos globales que privilegian a unos cuantos y marginalizan a muchos. Entendimiento de los ejemplos de 'pequeña democracia': aquella que involucra el poder de la gente y los movimientos de construcción y compromiso de la comunidad. Código de integridad.
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar fluidez en varias formas de expresar ideas centrales a diferentes tipos de audiencia (formal, no formal y comunidad educativa). Conocimiento de diversas aproximaciones pedagógicas incluyendo filme, educación popular, narrativa/testimonio, multimedia, historia oral, etc. Utilizar narrativas, múltiples perspectivas y fuentes primarias en la creación de herramientas pedagógicas. Comunicación asertiva. Lenguaje no verbal. Programación neurolingüística asociada al entorno público
HABILIDADES DE TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> Explorar las raíces de la violencia para entender formas de mitigar conflictos de grupo e individuales. Entender cómo diversos individuos y comunidades se aproximan al conflicto, diálogo y generación de paz. Examinar y atender en las intervenciones educativas las raíces históricas, las condiciones materiales y las relaciones de poder arraigadas en el conflicto.
PRÁCTICA REFLEXIVA CONTINUA	<ul style="list-style-type: none"> Escritura de diarios, autobiografías, observación de las raíces de la identidad propia (étnica, de género, orientación sexual, religión, clase, etc.), en relación con el otro. Crear comunidades de prácticas que involucren formas de retroalimentación y pensamiento colectivo. Habilidad de relacionarse uno mismo(a) con la colectividad, la comunidad, la familia. Análisis de las fuentes de ruptura y tensión, de una manera holística.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Formación de directivos públicos: Programa de alta gerencia del Estado

Tabla 14. Programa de alta gerencia del Estado.

CAPACIDAD BLANDA CENTRAL	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
INDUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN	Programas de capacitación dirigidos a los servidores públicos elegidos o nombrados para ejercer cargos públicos con el propósito de brindar herramientas que les permitan ejercer adecuadamente las funciones que les corresponde y promover las buenas prácticas en la gestión pública.
INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Articulado con el Eje 1 del PNFC: Gestión del conocimiento y la innovación.
HABILIDADES GERENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> a. Liderazgo. b. Planeación y prospectiva (MIPG, planeación del desarrollo territorial y otros). c. Modelos de toma de decisiones. d. Negociación colectiva y resolución de conflictos. e. Gestión del talento humano.
POLÍTICAS PÚBLICAS	Ciclo de participación ciudadana en la gestión pública.
GESTIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> a. Hacienda pública y finanzas. b. Gestión de bienes. c. Contabilidad.
INTEGRIDAD DEL SERVIDOR PÚBLICO	Ética de lo público y probidad.
HABILIDADES DE TRANSFORMACIÓN DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Explorar las raíces de la violencia para entender formas de mitigar conflictos de grupo e individuales. ■ Entender cómo diversos individuos y comunidades se aproximan al conflicto, diálogo y generación de paz. ■ Examinar y atender en las intervenciones educativas las raíces históricas, las condiciones materiales y las relaciones de poder arraigadas en el conflicto.
FUNDAMENTACIÓN JURÍDICA	<ul style="list-style-type: none"> ■ a. Contratación pública. ■ b. Defensa jurídica del Estado. ■ c. Fundamentos de derecho público (derecho de petición). ■ d. Actualización normativa.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Formación de directivos públicos: Programa de alta gerencia del Estado

Tabla 15. Ejes de acción.

EJES DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad para influir e inspirar a las personas y los equipos. ■ Capacidad para asegurar la ejecución efectiva de las estrategias y los resultados. ■ Capacidad para transformar la lógica institucional en virtud de los constantes cambios del entorno y el macrocontexto.
----------------	---

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Fases para el diseño del programa de formación y actualización de liderazgo

Tabla 16. Fase de diagnóstico.

FASE 1. DIAGNÓSTICO
<p>INDUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN</p> <p>En esta fase se hace un diagnóstico para determinar el grado de competencia en liderazgo efectivo que tiene el nuevo gerente público a través de la aplicación de instrumentos psicotécnicos que permitan medir dicha competencia.</p> <p>Nota: para efectos de este diagnóstico, es importante contar con los resultados que ofrecen las pruebas realizadas por el grupo de meritocracia del Departamento Administrativo de la Función Pública, cabe señalar que una de las competencias valoradas es la de liderazgo efectivo. Además, estas pruebas son “elaboradas a la medida”, es decir, que se tienen en cuenta los requerimientos de la entidad pública respectiva y sobre esta base se diseñan las pruebas que se aplican, razón por la cual ofrecen un diagnóstico con mayor aproximación del estado de las competencias que posee la persona y la posible brecha por cerrar a través de un plan de desarrollo para el directivo.</p>

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Tabla 17. Fase de plan de desarrollo de competencias del Directivo público

FASE 2. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO PÚBLICO

Una vez detectadas las brechas de capacidades en las que el directivo público puede potenciarse, se hace especial énfasis en las que orienten al liderazgo. Se debe estructurar el programa de capacitación y este debe responder a la realidad de gestión del directivo, por lo tanto, **se requiere de los siguientes elementos de éxito.**

- Voluntad política del representante legal o alto directivo de la entidad de contar con el mejor equipo técnico y que se actualiza constantemente.
- Facilidades logísticas y técnicas para el desarrollo del programa, por cuanto el tiempo laboral del directivo es mucho más voluble y volátil.
- Se recomienda que la oferta generada en este aspecto sea mediante la estrategia e-learning de aprendizaje autónomo con seguimiento institucional.
- También se sugiere que el diseño instruccional del programa se apoye en el enfoque basado en escenarios, de tal forma que la estructura de evaluación del aprendizaje se dé a través de simulaciones o análisis de caso.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.





Tabla 18. Temáticas sugeridas del programa.

TEMARIO	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valores, principios y reglas informales. ■ Comportamientos del ser humano. ■ Empoderamiento personal y del equipo de trabajo.
EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inteligencia emocional. ■ Análisis sistémico de los equipos de trabajo. ■ Ciclos de desempeño de los equipos de trabajo.
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Semiótica del discurso. ■ Identificación de públicos. ■ Comunicación asertiva. ■ Empatía y motivación.
GESTIÓN DEL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Resiliencia. ■ Gestión de la resistencia y riesgo derivada de cambios. ■ Liderazgo transformacional.
INNOVACIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Modelos de Innovación: learn start up, design thinking. ■ Innovación aplicada a procesos y productos. ■ Gestión del conocimiento. ■ Empleo de tecnologías en la gestión de los equipos de trabajo.

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.

Tabla 19. Fase de seguimiento y evaluación.

FASE 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		
<p>Para esta gestión se requiere el desarrollo de los indicadores de resultado de aprendizaje en cada uno de los aspectos que señale el programa de formación y actualización en liderazgo. Dado que el indicador de aprendizaje mide el resultado de aprendizaje que ha obtenido el directivo público, entonces, la cadena de valor del aprendizaje debe ser la que se presenta a continuación:</p>		
<p>Competencia identificada y que se desarrolla en el programa</p>	<p>Los elementos que componen una competencia, que son los procesos que debe realizar para alcanzar dicha competencia, dichos elementos se pueden proponer con actividades muy precisas que formarían la ruta para alcanzar la competencia formulada.</p>	<p>Son criterios para valorar el alcance de la competencia desde diferentes niveles de complejidad. El verbo de cada indicador debe ser medible, es decir, debe dar cuenta de una acción específica que el docente pueda evaluar: explica, expone, lista, estructura, plantea, construye. Para la redacción del indicador se debe tener en cuenta “lo que se evalúa” y “la condición con la cual se compara” contexto.</p>

Fuente: elaboración propia, tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Gestión por competencias. Buenos Aires. Argentina: Ediciones Granica.

Amat, O. 1998. *Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores*. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

Arroyave, S. (2011). *Las políticas públicas en Colombia*. Insuficiencias y desafíos. In Revista Forum (Vol. 1, No. 1, pp. 95-111). Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Departamento de Ciencia Política.

Aunta A., Carvajal Oquendo C., Arias Hernández, M. A. y Merchán Zuleta J. C. (2016). *Articulación de actores para implementar políticas de Desarrollo y Paz*. Bogotá.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2014). *Al servicio del ciudadano una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. (J. C. Cortázar Velarde, M.

Lafuente, & M. Sanginés, Edits.) Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

Barrera, M. & Sierra, V. (2014). *Modelo de aprendizaje organizacional, como estrate-*

gia para la educación empresarial. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carvajal, L. (2015). *¿Qué debe hacer la administración pública colombiana para ser exitosa? (Trabajo de grado)*. Universidad Militar Nueva Granada, Cajicá, Colombia.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra.

Centro para el Desarrollo Democrático. (2012). *Valor público: una reflexión institucional*. Recuperado de http://www.ine.mx/docs/IFE-v2/CDD/CDD_estructura/DOCS/estudiovalorpublicoenelIFE.pdf el 25 de octubre de 2016.

Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1994) *Ley general de educación [Ley 115 de 1994]*. DO: 41.214.

Congreso de la República de Colombia. (23 de septiembre de 2004). *Ley 909 de 2004*. Bogotá D.C.: Diario Oficial 45.680 de septiembre 23 de 2004.

Departamento Nacional de Planeación. *Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022* Departamento Administrativo de la Fun-

ción Pública. (2018). *Guía para establecer y modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Bogotá D.C.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Resolución No 0667 de 2018*. Bogotá D.C.

Departamento Nacional de Planeación, Documento Conpes 3674 (2010) *“Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano – SFCH”* Acosta, J y Sánchez, P. (2012). Metodología pedagógica de las ciencias contables. Adversia, (10).

El Presidente de la República. (2018). *Decreto 815 de 2018*. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 50.587 de 08 de mayo de 2018.

Gallart, M. A., & Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo. *En Cuestiones actuales de la formación*. Montevideo: OIT.

González, E. (2006). *Implementación de instrumentos para la promoción de la meritocracia en el empleo público*. Bogotá: DAFP-ESAP.

Gonzci, A., & Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. *Perspectivas de la teoría y práctica*

en Australia. *En Competencias Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. Mexico: Limusa.

Kochansky, J. (1998). *El sistema de competencias*. Madrid: Training and Development.

Levy-Leboyer, C. (2002). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, como desarrollarlas*. (2. GESTION 2000, Ed.) Editorial Barcelona.

McClelland, C. (1973). *Prueba de competencia en lugar de inteligencia [Título original en inglés: Testing for competence rather than for intelligence]*. American Psychologist.

Miranda, M. (2003). Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional”. En C. Cox (Ed.), *Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile*. Santiago de Chile.

Moruno, M. (2015). *Elaboración del diccionario de competencias y perfil básico de un puesto tipo en el área de economía hacienda, personal, modernización y seguridad ciudadana del municipio de Torrent*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.

Muñoz de Priego, A. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias*. Madrid: Trainig and Development.

Pereda, S., & Berrocal, P. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 - 2030. Departamento Administrativo de la Función Pública. 2020.

Ramírez, L. M., & Martínez, C. E. (2017). *Metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales - propuesta*. Bogotá D. C.: Escuela Superior de Administración Pública.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competencias en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior [Título original en inglés: Competence at Work: Models for superior performance.]*. (P. d. Municipal, Trad.) New York: John Wiley & Sons.